

# Innovation i offentlig sektor

- en kvalitativ studie

# Innovation in the public sector

- a qualitative study

Doris-Grace Kigozi & Martina Eriksson Westerlund

Ledarskap och organisation  
Examensarbete kandidatnivå  
15 hp  
Vårterminen 2024  
Examinator: Anders Edvik

## Sammanfattning

Denna studie syftar till att tydliggöra innebörden av att arbeta med innovation inom den kommunala sektorn. Det är allmänt känt att innovation oftast sker inom den privata sektorn och eftersom att regeringen förväntar sig att även den offentliga sektorn ska arbeta innovativt för att kunna möta samhällets behov och förbli relevant, är det viktigt att förstå vad detta innebär i praktiken. Hur hanterar man utmaningar och tar sig an det abstrakta arbetssättet? Eftersom Helsingborg Stad har utsetts till Europas näst bästa plats att arbeta innovativt i var det naturligt för oss att utgå från deras arbete och erfarenheter.

För att besvara studiens frågeställning har vi intervjuat tjänstemän i Helsingborg Stad, vi har även tagit del av deras information på webbsidan samt granskat deras protokoll och dokument som komplettering till intervjuerna. Vi har även använt oss av olika teoretiker och tidigare forskning för att förstå innebörden av att arbeta innovativt inom offentlig sektor.

Därav ämnar vi undersöka hur Helsingborgs stad har förstått begreppet innovation, vilka möjligheter Helsingborg stad ger tjänstemännen och vilka utmaningar de stöter på i samband med införandet av innovativt arbetssätt.

*Nyckelord:* Innovation, offentlig sektor, översättningsteorin, instrumentellorganisation, kulturorganisation

Antal ord: 15 793

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning.....</b>	<b>4</b>
1.1. Syfte och frågeställning.....	6
<b>2. Disposition.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Bakgrund.....</b>	<b>7</b>
3.1. Regeringsbeslut som katalyserande verkan.....	7
3.2. Offentlig sektor.....	8
3.2. Skillnad mellan offentlig och privat sektor.....	10
3.3. Vad är innovation.....	10
3.4. Innovation i Helsingborgs stad.....	11
3.5. Helsingborgs innovationspris.....	12
<b>4. Forskning om stöd i innovationsarbete.....</b>	<b>12</b>
4.1. Innovationsmål och ledningens uppmuntran.....	12
4.2. Politikens "push" påverkar kultur och klimat i organisationen.....	13
4.3. Kunskap och erfarenheter i värdeskapande processer leder till innovation.....	14
4.4. Ledarskap för innovation i offentlig sektor.....	14
<b>5. Teori.....</b>	<b>15</b>
5.1. Den instrumentella organisationen.....	16
5.2. Organisationskultur.....	17
5.3. Översättningsteori.....	18
<b>6. Ansats och strategi.....</b>	<b>20</b>
6.1. Kvalitativ metod i mysterieansats.....	20
6.2. Urval och metod för datainsamling.....	21
6.3. Datainsamling.....	22
6.4. Studiens genomförande.....	24
6.5. Etiska aspekter.....	26
6.6. Metod och källkritisk hållning.....	26
6.7. Studiens tillförlitlighet.....	27
<b>7. Utforskande av det empiriska mysteriet.....</b>	<b>29</b>
7.1. Tolkning och översättning av begreppet innovation.....	29
7.2. Olika tolkning i innovationsarbetet.....	30
7.3. Politikens riktning för innovation.....	32
7.4. Från idé till implementering.....	33

7.5	<i>En organisation för innovation</i> .....	34
7.6	<i>Tekniska lösningar</i> .....	36
7.7	<i>Organisationskultur för innovation</i> .....	38
7.8	<i>Interdisciplinärt samarbete</i> .....	39
7.9	<i>Arbetsklimat för innovation</i> .....	40
7.10	<i>Kulturella hinder</i> .....	41
7.11	<i>Juridiska hinder</i> .....	42
7.12	<i>Utmaningar och lärdomar i innovationsprocessen</i> .....	43
<b>8.</b>	<b>Slutsats</b> .....	<b>43</b>
<b>9.</b>	<b>Avslutande diskussion</b> .....	<b>45</b>
<b>10.</b>	<b>Referenslista</b> .....	<b>45</b>
<b>11.</b>	<b>Bilagor</b> .....	<b>48</b>
11.1.	<i>Bilaga 1. Fyra sorters kunskap och deras koppling-Mode of learning</i> .....	48
11.2.	<i>Bilaga 2 Delar av samtycket</i> .....	49

# 1. Inledning

”Innovation är i tiden och förväntas ge *nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden*” (SKR 2023).

Denna studie utgår från regeringens förväntningar om att kommuner ska bedriva innovativt arbete. Det finns en del utmaningar som den offentliga sektorn möter i det innovativa arbetet där tidigare innovationer har främst kommit från den privata sektorn, men nu finns det ett ökat tryck från regeringen att offentliga sektorer ska också arbeta utifrån samhällets behov (SOU 2010:56).

Nählinder och Eriksson har i sin avhandling diskuterat om innovation i offentlig sektor och betonar vikten av att *översätta* innovationsarbete från den privata sektorn till den offentliga sektorn. Ett ut av skillnaderna mellan sektorerna är att den privata sektorn vanligtvis är teknikdriven när det kommer till innovation, medan den offentliga sektorn tenderar att fokusera på reformer och justeringar (Nählinder & Eriksson 2015).

Den offentliga sektorn behöver ofta anpassa sig efter ekonomiska förhållanden, eftersom alla intäkter är skattefinansierade (Christensen m.fl. 2024:28). Innovativa tjänster eller produkter behöver därför skapas omsorgsfullt då man tar hänsyn till medborgarnas önskan om eller uttryckt behov om effektiviseringar (Christensen m.fl. (2024:29). Christensen m.fl. menar att det uppstår ett spänningsfält mellan politik, juridik och omgivningen vilket talar för att offentlig sektor inte förändras och anpassas på ett enkelt eller oproblematiskt sätt i överensstämmelse med skiftande krav och behov (Christensen m.fl. 2024:33).

Vidare pålyser Avbys forskning om betydelsen av politikens *”push”* vilket påverkar kultur och klimat för innovation och att den kan fungera som en igångsättare för innovationskraften (Avby 2024). Det gör det vetenskapligt intressant att se hur denna *”push”* påverkar offentlig sektor och hur det faller ut i Helsingborgs innovationsarbete. Insikten om politikens *”push”* kan även vara till stöd för andra kommunala verksamheter som avser att införa innovativa arbetssätt, insikten kan även inge mod inför vidare politiska beslut då dessa kan ifrågasättas av oppositionen och medborgare. I den kommunala verksamheten har den gemensamma ett stort värde och därmed kräver transparens därför behövs den demokratiska hänsynen och det rättsstatliga värderingarna (Christensen m.fl. 2024: 22–23).

Trots de hinder som kommuner i offentlig sektor kan ställas inför i arbetet med innovation, har Helsingborg stad lyckats bli en av Europas mest innovativa städer år 2020. Därav intresset att studera

Helsingborgs Stad som ett exempel på innovativt arbete inom den kommunala sektorn och som andra kommuner kan dra nytta av i deras innovativa implementeringsarbete.

Genom att studera Helsingborgs arbete kan vi få insikter om hur politikerns beslut inger en riktning och styrning för verksamheten att leda, så att innovation kan främjas och förverkligas på ett effektivt sätt. Helsingborgs Stad har valt, i kommunfullmäktige, att följa den riktning som ett regeringsbeslut avser och har tolkat vad innovation är i likhet med Sveriges kommuner och regioner (SKR 2023), även det valet gör Helsingborg intressant att studera för att ta reda på hur denna riktning ger verksamheten stöd i implementeringsarbetet av innovativt arbetssätt.

Utöver de ovannämnda intressefaktorer kring Helsingborg anser vi att det är intressant att undersöka staden då de har arbetat med innovation sedan 2012, tidsperspektivet kan ge vår studie en god empirisk grund. Helsingborg stad har mera än tio års erfarenhet med innovations arbete och är den enda staden i Skåne-regionen som har fått pris för att vara bland Europas mest innovativa stad, och tillsammans med dess geografiska läge var motiverande i vårt val på grund av enkelheten att kunna erhålla data genom att besöka deras verksamheter och intervjua tjänstemän som arbetar i det innovativa arbetet (H22 Helsingborg Sweden u.å.)

Det exceptionella med Helsingborg Stads innovativa arbete är att trots de specifika utmaningar som den offentliga sektorn står inför, har Helsingborg lyckats att överbrygga gränserna och skapa samarbete inom och utom organisationen för att bli en av Europas mest innovativa städer. Vi anser att det är en gåta hur de har lyckats navigera i denna komplexa miljö för att uppnå detta pris. Genom att tillämpa Alvehus teori om mystiska situationer som trycker på vikten om att förstå och analysera hur organisationer navigerar i komplexa och konfliktfyllda situationer, kommer vi att kunna besvara studiens gåta (Alvehus 2018:65).

Genom att undersöka arbetet mot innovation i Helsingborg Stad, hoppas vi att kunna bidra med kunskap som kan bredda förståelsen för innovativt arbete inom offentlig sektor och applicera resultaten till vår studie på en större population inom svensk kontext (Regeringskansliet u.å.).

## 1.1. Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka hur regeringsbeslut om innovation omsätts i praktiken och tolkas av tjänstemän i Helsingborg Stad. Genom intervjufrågor kommer vi att utforska hur tjänstemännens dagliga arbete relaterar till innovation, vilka utmaningar de möter och vilka möjligheter som ges för att uppnå regeringens mål med innovation. Målet är att öka förståelsen för innovativt arbete och att få lärdom av Helsingborg Stad för att effektivt kunna hantera och främja innovationer som ett led i att minska kunskapsgapet.

För att förstå Helsingborg Stads innovationsarbete använder vi Czarniawskas översättningsteori, vilken framhåller att fenomenet behöver översättas och begripliggöras i den kontext den ska verka, det förväntas ge studien kunskap om incitament för och utmaningar i förändringsarbetet (Czarniawskas 2017). Vi kommer även att utforska hur den instrumentella organisationens verktyg faller ut i den formella organisationen, det vill säga de verktyg som framträder som främjande för innovation och överbryggande för utmaningar i Helsingborg ad (Christensen m.fl. 2024:53,55). Då en organisation ska implementera en ny kultur i en organisation behöver den förflyttas och skapa gemensamma, kollektiva normer och värderingar (Christensen m.fl. 2024: 88). Det gör det intressant för vår studie att utforska om Helsingborg har skapat förutsättningar för och i så fall på vilket sätt de har arbetat för att samla och ena organisationens olika verksamheter och medlemmar i deras innovationsarbete.

Med stöd av tidigare forskning och kopplingen till valda teorier i vår studie av Helsingborgs modell och arbete med innovation kan vi förhoppningsvis avslöja hemligheten bakom deras 'framgångar' och använda denna kunskap för att inspirera och stödja andra kommuner och offentlig sektor i deras egna innovativa arbeten.

Därmed ämnar studien undersöka innovation utifrån följande frågeställningar;

- På vilket sätt tolkar Helsingborg Stad begreppet innovation?
- Vilka möjligheter ger Helsingborg Stad verksamheten att arbeta mot regeringens mål med innovationer?
- Vilka specifika utmaningar har Helsingborg Stad mött när det gäller att främja innovation?

## 2. Disposition

Uppsatsens struktur består av huvudrubriker som behandlar bakgrund till begreppet innovation och hur det definieras av olika aktörer. Vidare presenteras en sammanfattning av tidigare forskning inom ämnet, med särskilt fokus på den kommunala sektorn. Teoridelen diskuterar olika aspekter av att arbeta innovativt i en organisation, vilket inkluderar instrumentell organisering, organisationskultur samt vikten av att idén 'fenomenet innovation' översätts i dess nya kontext.

I metodavsnittet beskrivs uppsatsens ansats och strategi, val av respondenter och webbmaterial som protokoll och dokument för att undersöka hur tjänstemännen har tagit sig an implementering av innovativa arbetssätt och vilka faktorer som har bidragit till deras framgång. Etiska aspekter som att anonymisera respondenterna och säkerställa principerna för etisk forskning diskuteras. Begränsningar och förbättringsförslag för studien samt rekommendationer för framtida forskning tas också upp.

Därefter presenteras empiriskt material och resultaten av intervjuerna med respondenternas tolkning, förutsättningar och utmaningar som de upplever och erfar av innovationsarbetet. En sammanfattande slutsats besvarar konkret studiens frågeställning och en avslutande diskussion reflekterar över vad vi har lärt oss under uppsatsskrivandet.

## 3. Bakgrund

I detta avsnitt redogörs betydelsen som ett regeringsbeslut har för förändringsarbete i offentlig sektor. För att förstå i vilken kontext innovation ska verka redogörs vad offentlig sektor är, hur samverkan med det privata möjliggörs samt vad som skiljer den offentliga och privata sektorn åt. Vidare tydliggörs begreppet innovation och vad innovationsarbete förväntas leda till. Avslutningsvis beskrivs vad innovation har för betydelse i Helsingborg Stad. Med dessa bakgrundsfakta hoppas vi ge läsaren förståelse för de utmaningar som finns i offentlig sektor men även vilka förutsättningar som ges som ett medel för att överbrygga dessa i samband med införande av innovativa arbetssätt.

### 3.1. Regeringsbeslut som katalyserande verkan

Redan år 2009 beslutade regeringen att tillsätta en utredning med uppdrag att se på förutsättningarna för och lämna förslag på lämpliga åtgärder för att öka tillämpningen av innovationsupphandling i Sverige,



SOU 2010:56. Åtgärder som föreslås syftar till att stärka den offentliga verksamhetens förnyelse, kvalitet i bred bemärkelse och effektivitet med stöd av innovationsupphandling. För näringslivets del kan detta leda till att främja strukturomvandling för att utveckla den offentliga sektorns effektivitet och samtidigt stärka de innovativa företagens konkurrenskraft. Det kan annars finnas en risk att det uppstår en slags innovations eftersläpning inom delar av offentlig sektor om inte den offentliga upphandlingen efterfrågar nya lösningar på samma sätt som sker på den privata marknaden (SOU 2010:56).

I utredningen framkommer behov av en katalytisk upphandling, vilket stimulerar tillkomsten av innovationer och spridning av nya varor, tjänster eller produkter genom att systematiskt arbeta med utveckling och utvärdering i syfte att påverka marknaden (SOU 2010:56).

Utredningen väljer att fokusera på tre områden som de benämner; Infrastruktur, Vård i Sverige och Miljö för att genom innovationsupphandling främja forskning, bygga bättre institutionella och kunskapsmässiga förutsättningar och miljöanpassad upphandling. Utredningen har dragit slutsatsen att innovationsupphandling kan vara ett värdefullt instrument där den offentliga sektorn kan medverka till att finansiera utvecklingsarbetet genom kontrakt med näringsliv och privatpersoner inom ramen för en förkommersiell upphandling (SOU 2010:56). Det skapar förutsättningar för den privata näringen att bidra till och verka i samråd med offentlig sektor och samtidigt säkerställs att skatteintäkter hanteras varsamt.

Ett instrument för innovationsupphandling är en så kallad offentlig upphandling, vilket syftar till att underlätta och säkerställa att alla företag får samma möjlighet till att göra affärer med offentlig sektor, det ger en katalyserande effekt (en stimulerande verkan) vilket regeringen hade i åtanke då de tillsatte en statlig offentlig utredning (SOU 2010:56). Syftet med innovationsupphandling var att påverka förhållanden i samhället i en bestämd riktning som stimulerar till nya lösningar för företag, kommuner och de civila medborgarna. Utredningen menar att en katalytisk upphandling som företeelse handlar om att en myndighet stimulerar tillkomsten av innovationer eller spridning av nya varor eller tjänster och produkter, ett systematiskt arbete med utveckling och utvärdering i syfte att påverka marknaden (Edqvist 2014:49–50).

## 3.2 Offentlig sektor

Den offentliga sektorn omfattar verksamheter inom stat, kommun och region som till största del finansieras med skattemedel. Det är verksamheter som vård och omsorg, skolor, rättsväsende, försvarsmakten och infrastruktur. Dessa innefattas i samhällets politiska organisation vilket innebär en

centralisering av makt och skapar möjlighet för en samhällsordning som i sin tur ger medborgarna skydd genom lagar och ordning och tillgång till infrastruktur (Christensen m.fl. 2024: 27). Historiskt perspektiv började Sverige bygga en offentlig sektor med välfärdspolitik redan efter andra världskriget. Tanken var att offentlig sektor skulle fungera som ett trygghetssystem så att medborgare inte hamnade på gatan (Meeuwisse & Swärd 2016:35). Syftet var att välfärden ska komma alla medborgare till gagn, det vill säga utbildning, social omsorg och sjukvård.

Under senare år har offentlig sektor genomgått en del förändringar i försöken att effektivisera både tid och pengar. Genom att ingå samarbete och samverkan med, eller *hybridverksamhet* som Christensen m.fl. kallar det, har ökat i den privata sektorn (Christensen m.fl. 2024:24). Det är ett *offentligt-privat samarbete* som kan handla om samproduktion och samordning när det gäller ägarskap, finansiering och utförande. Det kan till exempel vara att kommunal vård, skola och serviceinsatser, det vill säga offentlig sektors ansvarsuppgifter utförs av privatpersoner, organisationer eller näringsliv i samverkan. För att stimulera till och underlätta för samarbete, finns Lagen (2016:1145) om offentlig upphandling, för att säkerställa att alla företag får möjlighet till att göra affärer med den offentliga sektorn samt att medborgarnas och företagens inbetalda skatter används så effektivt som möjligt (Finansdepartementet 2016).

För att möta utmaningarna i offentlig sektor behöver vi förstå vad det är som påverkar. Ett centralt antagande är att organisationsformerna i offentlig sektor påverkar innehållet i den offentliga politiken. Därför är det viktigt med insikten om hur man arbetar i praktiken och hur politikens åtgärder och styrning påverkar arbetet vilket i sin tur får konsekvenser för medborgare, klienter och användare (Christensen m.fl. 2024:32). Det finns å ena sidan en legal tradition med fokus på juridiska formella regelverk och å andra sidan omgivande faktorer som förväntar sig flexibilitet för att möta yttre krav och anpassningar som är nödvändiga för omgivningen. Det kan handla om regeringsbeslut som ska genomföras och därmed anpassas till den kontext beslutet ska verka. Anpassningen kan påverkas av juridiken vilket kan försvåra eller förenkla genomförandet.

Offentliga verksamheter är komplexa till sin natur då det saknas tydliga prioriteringar av normer, värderingar och intressen (Christensen m.fl. 2024:33). Det uppstår ett spänningsfält mellan politik, juridik och omgivning vilket talar för att offentlig sektor inte förändras och anpassas på ett enkelt eller oproblematiskt sätt i överensstämmelse med skiftande krav och behov. Det kan göra att offentliga organisationer kantas av målkonflikter och av heterogenitet, där det förekommer spänningar och oenighet mellan aktörerna (Christensen m.fl. 2024:35). Pandemin är ett sådant exempel där offentlig sektor hamnade i en krissituation och en snabb omställning tvingade verksamheten att överbrygga och skapa enighet mellan aktörerna region och kommun för att bemästra mängden av covid smittande samtidigt som den 'vanliga' verksamheten förväntas löpa på som vanligt. Det är ett exempel på då

beslutsfattarna befinner sig i en värld där både dåtid, nutid och framtid är otydliga vilket kräver tolkning och aktörer för att möta problem och hitta lösningar som är kopplade till beslut vilket delvis kan vara oförutsägbara (Christensen m.fl. 2024:35).

### 3.2. Skillnad mellan offentlig och privat sektor

Offentliga organisationer har en folkvald ledning utifrån demokratisk genomförda val medan privat sektor har en styrelse utsedd av aktieägarna (Christensen m.fl. 2024). Offentlig sektor styrs av stat, kommun och region vilka får sina intäkter via skattemedel från medborgarna medan privat sektor styrs av sina ägare vilka har med sina medel gjort satsningar i företaget och därmed förväntas ta del av utdelning och vinst. Den offentliga organisationen blir en politisk aktör, vilket fungerar som ett instrument i den offentliga förvaltningen, där utgörs verktygen till exempel av politiska beslut som anger en riktning för den offentliga förvaltningens organisering vilket är en skillnad mot management orienterad privata organisationer med tillgång till tekniska eller logistiska verktyg (Christensen m.fl. 2024:28).

Den stora skillnaden är att offentlig sektor måste ta hänsyn till en bred uppsättning av mål och värderingar som behöver viktas mot varandra ( Christensen m.fl. 2024:22–23). Den demokratiska hänsynen, rättsstatliga värderingar och hänsyn till gemenskapen har ett större värde i offentlig sektor än i den privata, det lägger ett multifunktionellt perspektiv på den offentliga organisationen (Christensen m.fl. 2024:29). Det förväntas en öppenhet, transparens och insyn, likabehandling, opartiskhet och förutsägbarhet som beslutsfattare och ledare i offentlig sektor ska bemöta. Dessa värderande och normerade begrepp lägger även ett större ansvar på de ledande gentemot medborgarna än jämförelsevis mot aktieägarna i det privata (Christensen m.fl. 2024:22–23). Därmed kan vi förstå att prioriteringar, intäkter, vinst och marknad tillhör det privata även om det offentliga ska hantera budgeten av skattemedel varsamt.

### 3.3. Vad är innovation

Här följer två definitioner av innovation från Sveriges kommuner och regioner samt nationalencyklopedin. Definitionerna leder till insikter om bredden av innovation och ger förståelse för att den kan te sig i olika uttryck beroende på dess kontext.

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR 2023) tolkar att innovation är;

*...nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår då en idé omsätts i praktiken och nyttiggörs. Värdet som skapas kan anta olika former till exempel ekonomiska, sociala eller miljömässiga. (SKR 2023).*

Enligt SKR kan innovation vara en företeelse som är ny för organisationen, marknaden eller omvärlden. Värdeskapande uppstår då innovation når samhället och då nya lösningar tas emot, sprids och arbetas med i ett långsiktigt perspektiv. Enligt SKR är innovationer ett sätt för kommuner i Sverige att möta framtida utmaningar som kräver nya arbetssätt och lösningar, som exempelvis den demografiska utvecklingen avseende åldrande befolkning. En del av SKR uppdragen är att stärka innovationsförmågan hos medlemmarna, det vill säga kommuner och regioner.

I Nationalencyklopedin (2023) framkommer det att innovation är en process där nya idéer, beteenden och tillvägagångssätt vinner insteg i ett samhälle för att sedan spridas.

### 3.4. Innovation i Helsingborgs stad

*Du vill något. Det vill vi med! Vi vill skapa värde och bidra till livskvalitet för våra invånare, företag, organisationer och besökare. Vi gör det genom att lyssna, hjälpas åt, testa, lära oss och sen testat vi igen. Här är allt möjligt för dig som vill skapa, förändra, vårda, bygga, vägleda, utvecklas och göra skillnad (Helsingborg på LinkedIn u.å.).*

I Helsingborg Stad arbetar 11 931 medarbetare som är fördelade inom nio förvaltningar och sju bolag. Här arbetar man varje dag med att förse *Helsingborgaren* med den service och de tjänster som förväntas av en kommun. Det gäller såväl skola, vård och omsorg, stadsdelsplanering och miljö, energi, återvinning och kultur (Helsingborg u.å.).

“Helsingborgsresan” som tjänstemännen kallar den, tog fart i november 2012 då kommunfullmäktige beslutade om den nya visionen för Helsingborg “Vision 2035” med en gemensam målsättning att bygga en mer attraktiv och hållbar stad för både invånare och företag. Visionen tar en riktning för hur Helsingborg ska se ut 2035, det vill säga *en skapande, pulserande, gemensam, global och balanserad stad*. Sedan 2012 har man systematiskt arbetat med resan framåt genom att ta reda på risker, möjligheter och hot som kan finnas på vägen. De förstod tidigt att staden behöver en kultur förflyttning mot innovation som behöver innefatta både medarbetare och invånare. Under resans gång har “Helsingborgsmodellen” utvecklats som en modell för hur idéer till innovation uppmärksammas, utvecklas och realiserar.

### 3.5. Helsingborgs innovationspris

Som tidigare nämnt har Helsingborg Stad tilldelats European Capital of Innovation Awards 2020, ett årligt pris som tilldelas den europeiska stad som bäst kan visa sin förmåga att nyttja innovation för att förbättra invånarnas livskvalitet. Helsingborg fick en finalplats och delar andra placeringen med Wien, Milano och Valencia. Helsingborg tilldelas priset för stadens H22; *ett initiativ som gör att Helsingborg kan utvecklas till en smartare och hållbar stad som sätter sina invånare och planeten först för att förbättra livskvaliteten (European Commission 2020)*. Motiveringen lyder; Helsingborg skapar välfärdslösningar som drivs av människors behov genom att arbeta tillsammans med invånare, akademi och föreningar. Man framhäver "Visionsfonden" där medborgare ansöker om finansiering, coachning och möjlighet att testa sin idé. Motiveringen för priset är en av flera anledningar som gör det intressant att studera Helsingborgs innovationer för välfärdslösningar, vilka förväntas möta upp den politiska riktningen som angivits. På vilka sätt har "Helsingborgsmodellen" (u.å.) banat väg för innovativa lösningar som gör att just de har fått pris.

## 4. Forskning om stöd i innovationsarbete

De tidigare forskningarna som redovisas i detta avsnitt avser att belysa hur innovation kan te sig i olika organisationer, både offentliga och privata. Forskningarna förklarar vikten av ledningens och chefernas stöd i innovationsarbetet, hur stöttning i rätt riktning skapar en arbetskultur för värdeskapande processer och där misslyckande ses som framgång i innovationsarbetet. Artiklarnas resultat är inte generaliserbara men de är begripliga utifrån dess kontext. Samtidigt förtydligas komplexiteten av vad innovation är och exempel på möjligheter som kan påverka innovationsarbete i positiv riktning.

### 4.1. Innovationsmål och ledningens uppmuntran

Giaccone & Magnussons studie påvisar effekterna av risktagande på innovationsutveckling en av deras hypotes säger att det finns ett positivt samband mellan innovationsstödet från företag och de anställdas risktagandebenägenhet. Det innovationsstöd som Giaccone & Magnusson syftar till handlar om chefers uppmuntran, individuella aktiviteter och lagaktiviteter som belönas vid positiva resultat, kreativt tänkande och vid risktagande aktiviteter. Studien påvisar att stödet från företagsledningen till deras anställda ökar viljan att engagera sig i aktiviteter även om de kan ha ett osäkert utfall. Stödet och

strukturen från ledningen har en direkt effekt på innovation som stimulerar till sociala relationer och ökat medarbetarengagemang. De har ytterligare en hypotes som påvisar ett positivt samband mellan tydliga innovationsmål och medarbetarnas riskbenägenhet. Den andra hypotesen består av specifika innovationsmål som påverkar medarbetarnas beteende att nå organisations målen vilket understöds av chefens beteende och spridning av mål för innovation, det vill säga kommunikation av ömsesidigt förtroende och risktagande klimat (Giaccone & Magnusson 2022).

Giaccone & Magnusson studie kan sättas i relation till effekter av politikerbeslut som anger en riktning för ledningen som i sin tur kan skapa struktur med tydliga innovationsmål (Giaccone & Magnusson 2022). Trots ett risktagande skapar innovationsmål en tydlighet som kan kommuniceras och uppmuntras mellan ledning och verksamhet som på så vis ökar förtroendet och därmed ökad benägenhet till risktagandeaktiviteter i innovationsarbete. Regeringen och kommunfullmäktigebeslut i Helsingborg Stad angav en riktning vilket i sin tur gav ledningen och verksamheten stöd i målarbetet för risktagandeaktiviteter i innovationsarbetet (SOU2010:56, Helsingborg Stad u.å.).

## 4.2 Politikens ”push” påverkar kultur och klimat i organisationen

Avby m.fl. forskning visar på att kulturen och klimatet för innovation påverkas av politikens *”push”*. Det kan fungera som igångsättare, en ‘störning’, en reform eller annat yttre tryck som ger en *”push”* för innovationskraften (Avbys m.fl. 2019). De menar att desto mer mottaglig miljön är, påverkar det innovationsarbetet bättre. De beskriver vidare att en organisation som har en *pro innovationsattityd* med tydliga organisatoriska mål som uppmuntrar till prestation och till innovativt tänkande vilket är viktiga drivkrafter som leder till förändring. Med en *pro innovationsattityd* menas miljö som kännetecknas av stöd från ledning, strategisk vision, visionär personal, klimat som främjar experiment och risktagande samt en organisation för datainsamling. Ett sätt att se det är ur ett inifrånperspektiv, där det kan förstås att organisationen och verksamheten behöver rustas för att skapa en miljö, ett klimat för innovationskraft hos både ledning och medarbetare för att möjliggöra innovationsutveckling. “Vision 2035” är ett exempel på förväntan hur kulturen och klimatet förflyttas mot innovation som innefattar både medarbetare och invånare vilket ledde fram till “Helsingborgsmodellen” (u.å.), en modell för hur stadens verksamhet tar sig an visionens mål.

### 4.3 Kunskap och erfarenheter i värdeskapande processer leder till innovation

Enligt Avby m.fl. är förändringsarbete utmanande och det skiljer sig minimalt även i innovationsarbete (Avby m.fl. 2019). Deras studie stödjer en kombination av integrationen av kunskaper och människors erfarenheter, medan vår studie fokuserar på chefers erfarenheter av innovationsarbete. Vidare menar de att innovation stimulerar och kan leda till radikala förändringar, de gör kopplingen till offentlig sektor där systemreformer leder till förändring, där sällan ekonomiska micro incitament är lösningen utan kan kräva mer radikala förändringar som innovation. Avby m.fl. beskriver att systemreformer styrs av befolkningsstruktur och lagregler. En viktig aspekt är att det inte tillkommer 'nya kunder' eller affärsområden utan det är den värdeskapande processen som behöver maximeras inom de redan givna ramarna för att erbjuda fortsatt hög kvalitet och säkerhet inom offentlig sektor. Det vill säga att det inte tillkommer ytterligare resurser utan att verksamheten behöver maximeras inom den befintliga ramen, genom att tillvarata kunskaper och erfarenheter i värdeskapande processer i ett innovationsarbete. Ambitionen med *Helsingborgsmodellen* (u.å.) är ett exempel på integration av kunskaper genom att tillvarata chefer, medarbetares erfarenheter samt att utveckla dessa i samarbete med näringsliv och akademi i innovationsarbetet. Integrationen och samarbetet kan förväntas leda till värdeskapande processer som ett sätt att möta systemreformer vilket ett politiskt rikttningsbeslut även kan jämföras med.

### 4.4. Ledarskap för innovation i offentlig sektor

Nählinder & Eriksson diskuterar vikten av att belysa och främja innovativa arbeten inom den offentliga sektorn (Nählinder & Eriksson 2015). Det är avgörande att implementera innovativa tankesätt, ledarskap och kultur för att möta kraven som uppstår. Dessa krav kan variera beroende på vilken organisation det handlar om. Genom att identifiera olika innovationsprocesser kan man stödja och främja innovativa idéer på bästa sätt, bland annat genom att använda begrepp som STI (Science, Technologies, and Innovation) och DUI (Doing, Using, and Interacting). Begreppen STI och DUI förklarar att innovation kan uppstå på olika sätt och att de har olika karaktärer. STI har en mer vetenskaplig förståelse och initieras oftast av exempelvis teknologer då de har kunskap om vad och varför något behöver göras, medan DUI är mer praktiskt inriktad och initieras av medarbetare om hur arbetsverktyget kan användas i arbetet och vilka som kan utveckla arbetssättet att utföra det. Det är viktigt att förstå att dessa olika innovationers karaktärer behöver samverka för att innovationsprocessen ska lyckas. Detta för att medarbetarnas initiativ spelar en stor roll i DUI-kontexten, medan STI är experten i hur produkten ska skapas och varför just 'den' produkten är bäst lämpad att använda sig av. STI innovation kommer oftare från ledningen och mest vanligt i den privata sektorn, medans DUI-kontexten oftare handlar om förslag och initiativ

frånmedarbetarna (bottom- up innovation), vilket brukar oftast ske i tjänstesektorn. Det är viktigt att förstå och integrera både STI och DUI för att få en framgångsrik innovationsprocess inom den offentliga sektorn, detta för att det innovativa arbetet inte ska hamna i en dikotomi (se bilaga 1).

Vidare beskrivs kopplingen mellan lärande och innovation samt betydelsen av informellt lärande för att främja innovation på arbetsplatsen. Lärandet sker inte enbart genom formell utbildning utan är en kontinuerlig process i arbetslivet som sedan kan leda till utveckling av innovationer. Denna process bidrar till att öka individens kapacitet genom handling, erfarenhet och interaktion, vilket i sin tur kan resultera i nya innovationer. Det betonas att lärande utgör en central del av innovationsprocessen och är avgörande för att innovationer ska kunna implementeras på arbetsplatsen enligt Eriksson & Nählinder (2015).

Dessutom belyser rapporten olika barriärer som man möter när man försöker arbeta innovativt. Social innovatören Mulgan citeras i Eriksson & Nählinder har identifierat skillnader mellan privat och offentlig sektor när det gäller att arbeta innovativt. Det är viktigt att förstå dessa skillnader för att kunna fylla kunskapsgapet och förstå hur man kan överkomma hinder för innovation. Mulgan uttrycker att en tydlig ansvarsfördelning ökar riskmedvetenhet inom offentlig sektor med orsak till att intäkterna är skattefinansierade, byråkratiska hinder, bristande satsningar på ny teknik och svårigheter att främja innovation genom hierarkiska strukturer (Mulgan 2007 ; Nählinder & Eriksson 2015).

Vidare belyser Nählinder & Eriksson rapport att det även framkommit att det krävs en översättning av fenomen för att kunna applicera dem från ett fält till ett annat. Det är viktigt att noggrant undersöka och anpassa fenomenet från sin ursprungliga kontext, till exempel från tillverkningssektorn till tjänstesektorn eller från privat sektor till offentlig sektor. Genom att anpassa, omformulera och transformera begreppet skapas en naturlig förändring som gör det möjligt att implementera innovations begrepp på ett effektivt sätt inom respektive fält (Eriksson & Nählinder 2015). Vilket vår studie har som avsett mål att undersöka vid intervjuerna med stöd i tidigare forskning, att förstå hur Helsingborg har förstått terminologin innovation och anpassat fenomenet till deras verksamhet.

## 5. Teori

I detta avsnitt utforskar vi teorier och perspektiv angående det instrumentella och formella inom organisationer, med fokus på Helsingborgs Stads innovationsarbete. Vi undersöker hur målrationala strukturer och byråkratiska hierarkier fungerar som verktyg för att möta medborgarnas behov och



hantera förändringar. Vidare analyserar vi organisationskulturens betydelse för att skapa en miljö som stödjer innovation, där informella normer och värderingar spelar en central roll. Vi diskuterar hur gemensamma normer kan öka tillit och samarbete, vilket leder till positiva effekter. Slutligen introducerar vi Czarniawskas översättningsteori för att förstå hur idéer anpassas i offentlig sektor. Genom dessa perspektiv kan vi bättre förstå Helsingborgs stads innovationsprocesser i en föränderlig omvärld.

## 5.1. Den instrumentella organisationen

Den instrumentellt formella organisationen återfinns i ett målrationellt utförande, vilket kan jämföras med verktyg eller instrument för att möta viktiga uppgifter i samhället (Christensen m.fl. 2024: 53). Det kan handla om att offentlig sektor eller en kommun ska möta medborgarnas behov av service och därmed behöver genomföra anpassningar eller förändringar. Det kan behöva genomföras akut vid kris eller med ett långsiktigt strategiskt arbete för att möta framtida utmaningar (Christensen m.fl. 2024:35).

Regeringen fattade beslut om innovationsupphandling vilket stimulerar tillkomst av innovationer (Edqvist 2014). Innovationsupphandling ger en politisk riktning och offentlig sektor verktyg för utveckling och samarbete med företag, kommuner och privatpersoner (Edqvist 2014: 49–50). Helsingborgs kommunfullmäktige 'fungerar' som verktyg och instrument, som möjliggörare av införande av innovationsarbete i Helsingborg Stad (2018). Vad avser Helsingborg handlar det om ett långsiktigt strategiskt arbete för innovation där staden ger ledningen och verksamheten möjligheter genom att organisera ett målrationellt arbete.

En formell organisationsstruktur är byråkratisk med inbyggd hierarki, arbetsdelning och rutiner. Det finns över- och underavdelningar med olika ansvar och uppgifter så kallad vertikal specialisering med arbetsdelning för hur arbetsuppgifter organiseras med rutiner och procedurer för vem som utför vad (Christensen m.fl. 2024:59–60). "Vision 2035" är exempel på hur Helsingborg lade grunden för ledningen och stadens underavdelningar genom att arbeta mot gemensamma innovationsmål (Helsingborgsmodellen u.å.).

Avdelningarna uppfattas som heterogena enligt Christensen m. fl., varje avdelning har sina mål och resurser att värna om. Avdelningarna kan ha samarbete med varandra eller med det privata, därmed ingå i olika koalitioner för att nå organisationsmål vilket gör att utifrån det instrumentella perspektivet påverkas organisationen och dess styrning av omgivningen (Christensen m.fl. 2024:55). Exempel på koalitioner med gemensamma mål är projektorganisation med temporära med specialiserings principer

som tillsätts i samband med omorganisering eller vid anpassning av verksamheten till nya bestämmelser. Dessa kan även tillsättas i samarbete med det privata så kallad privat- offentlig samverkan (Christensen m.fl. 2024:65–66). Detta är ett uttryck för hur den byråkratiska organisationen kompletteras med nätverksstrukturer och partnerskap vilket sker utanför den ordinarie hierarkiska ordningen. Helsingborgs ambition är att “Helsingborgsmodellen” för utveckling av innovationer ska med deras struktur överbrygga och minska avståndet mellan förvaltningarna i organisationen och till det privata näringslivet. *Hybridverksamhet* är ett annat begrepp som Christensen m.fl. använder för när offentlig sektor och privat näringsliv ingår samarbete och samverkan (Christensen m.fl. 2024:24).

Den instrumentella formella organisationen utgår ifrån mål och struktur vilka skapar förutsättningar för samarbete och samverkan inom och utom organisationen. Det är ett långsiktigt arbete som växer fram över tid. Helsingborg hade tidigt en ambition att genomföra en kulturell förflyttning vilket framgår i “Vision 2035” (Helsingborg Stad 2018). Därför är det intressant att titta vidare på vad som krävs för att förändra en organisations kultur.

## 5.2. Organisationskultur

För att genomföra en kulturell förflyttning behöver det kulturella perspektivet beaktas där informella normer och värderingar växer fram vilket påverkar och påverkas av den formella organisationens byråkrati enligt Christensen m.fl. (2024:88). För att implementera en ny kultur i en organisation behöver man arbeta för gemensamma kollektiva normer och värderingar som i sin tur samlar och integrerar organisationens medlemmar. Med ett kollektivt synsätt av gemensamma värderingar ökar ömsesidig tillit, tillhörighet och vi-känsla, vilket också sätter moralbeteenden för vad som förväntas av medlemmarna. Den instrumentella sidan av integrerad organisationskultur kan leda till nyttoeffekter (Christensen m.fl. 2019:89). Då åsyftas de anställdas kunskap om och lojalitet mot verksamhetens institution vilket ökar möjligheten till förändring och leder till nyttoeffekter. I tidigare forskning enligt Giaccone & Magnusson påvisas att specifika innovationsmål som kommuniceras av organisationen och understöds av chefens beteende påverkar ett ömsesidigt förtroende och till ett klimat som ökar de anställdas benägenhet till risktagande aktiviteter i innovationsarbete. Detta talar för att benägenhet för risktagande behöver bli normen för vad som förväntas av de anställda i en organisationskultur för att innovationsarbete ska leda till nytta.

För en offentlig sektor som arbetar för rationella mål är kultur ett mål i sig då informella normer och värderingar kan leda till nyttoeffekter. En organisation där medarbetarna känner ett engagemang att nå gemensamma mål kan teamarbete bli normerade vilket också formar deras beteende, dels att man som

medarbetare vet vad som förväntas och 'rättar in sig i ledet' till kollektivet enligt (Christensen m.fl. 2024:89). Tidigare forskning kom fram till att desto mer mottaglig miljön är påverkar innovationsarbetet och att en *pro innovationsattityd* är en viktig drivkraft i innovationsarbetet (Avby m.fl. 2019). Att ta sig an en kulturförändring handlar om att göra lämpliga val som leder till rimligt beteende kopplat mot målet. En matchning som Christensen m.fl. beskriver är lämpliga handlingar som är anpassade till aktuell situation eller till organisationens natur. Även identitet kopplad till den kulturorganisation man vill skapa samt vilka handlingsregler som normalt förekommer i organisationen (Christensen m.fl. 2024:90). Att matcha och välja lämpliga handlingar vid en förändring som exempelvis innovationsarbete behöver det ses i ljuset av dess organisation som i detta fall Helsingborg Stad vilket är en mångfacetterad organisation som ville genomföra en kulturförflyttning (Helsingborgsmodellen u.å.). Med *Resan mot visionen: Hur vi byggt innovationskraft och vilja att förändra...*, vill de förflytta sig från dåvarande identitet med dess invanda handlingar mot innovation med målet att innovationsbeteende integreras så att organisationens medlemmar kan identifiera sig i den nya kulturen (Helsingborgsmodellen u.å.).

Vilka handlingar som är lämpliga bygger på kulturell, normativ och institutionell grundval vilket kan skilja sig drastiskt från dåvarande organisationskultur i kontrast till nya informella värderingar och normer (Christensen m.fl. 2024:91). För vissa organisationer är det lämpligt att välja handlingar som är snarlika och som bygger på en rationell logik av mål-medel. Oavsett vilken handling som planeras, behöver förändringen tolkas och gradvis anpassas in i den nya organisationen. Offentlig sektor är organiserad i målrationellt utförande vilket kan jämföras med institutionell grundval (Christensen m.fl. 2024:91). Att arbeta innovativt är en ny företeelse som förväntas leda till ett värdeskapande då det når samhället med nya lösningar (SKR 2013). Samtidigt har offentlig sektor utmaningar som behöver överbryggas (Christensen m.fl. 2024:35).

### 5.3. Översättningsteori

För att genomföra en kulturell förflyttning behöver det kulturella perspektivet beaktas där informella normer och värderingar växer fram vilket påverkar och påverkas av den formella organisationens byråkrati enligt Christensen m.fl. (2024:88). För att implementera en ny kultur i en organisation behöver man arbeta för gemensamma kollektiva normer och värderingar som i sin tur samlar och integrerar organisationens medlemmar. Med ett kollektivt synsätt av gemensamma värderingar ökar ömsesidig tillit, tillhörighet och vi-känsla, vilket också sätter moralbeteenden för vad som förväntas av medlemmarna. Den instrumentella sidan av integrerad organisationskultur kan leda till nyttoeffekter (Christensen m.fl. 2019:89). Då åsyftas de anställdas kunskap om och lojalitet mot verksamhetens

institution vilket ökar möjligheten till förändring och leder till nyttoeffekter. I tidigare forskning enligt Giaccone & Magnusson påvisas att specifika innovationsmål som kommuniceras av organisationen och understöds av chefens beteende påverkar ett ömsesidigt förtroende och till ett klimat som ökar de anställdas benägenhet till risktagande aktiviteter i innovationsarbete. Detta talar för att benägenhet för risktagande behöver bli normen för vad som förväntas av de anställda i en organisationskultur för att innovationsarbete ska leda till nytta.

För en offentlig sektor som arbetar för rationella mål är kultur ett mål i sig då informella normer och värderingar kan leda till nyttoeffekter. En organisation där medarbetarna känner ett engagemang att nå gemensamma mål kan teamarbete bli normerat vilket också formar deras beteende, dels att man som medarbetare vet vad som förväntas och 'rättar in sig i ledet' till kollektivet enligt (Christensen m.fl. 2024:89). Tidigare forskning kom fram till att desto mer mottaglig miljön är påverkar innovationsarbetet och att en *pro innovationsattityd* är en viktig drivkraft i innovationsarbetet (Avby m.fl. 2019). Att ta sig an en kulturförändring handlar om att göra lämpliga val som leder till rimligt beteende kopplat mot målet. En matchning som Christensen m.fl. beskriver är lämpliga handlingar som är anpassade till aktuell situation eller till organisationens natur. Även identitet kopplad till den kulturorganisation man vill skapa samt vilka handlingsregler som normalt förekommer i organisationen (Christensen m.fl. 2024:90). Att matcha och välja lämpliga handlingar vid en förändring som exempelvis innovationsarbete behöver det ses i ljuset av dess organisation som i detta fall Helsingborg Stad vilket är en mångfacetterad organisation som ville genomföra en kulturförflyttning (Helsingborgsmodellen u.å.). Med *Resan mot visionen: Hur vi byggt innovationskraft och vilja att förändra...*, vill de förflytta sig från dåvarande identitet med dess invanda handlingar mot innovation med målet att innovationsbeteende integreras så att organisationens medlemmar kan identifiera sig i den nya kulturen (Helsingborgsmodellen u.å.).

Vilka handlingar som är lämpliga bygger på kulturell, normativ och institutionell grundval vilket kan skilja sig drastiskt från dåvarande organisationskultur i kontrast till nya informella värderingar och normer (Christensen m.fl. 2024:91). För vissa organisationer är det lämpligt att välja handlingar som är snarlika och som bygger på en rationell logik av mål-medel. Oavsett vilken handling som planeras, behöver förändringen tolkas och gradvis anpassas in i den nya organisationen. Offentlig sektor är organiserad i målrationellt utförande vilket kan jämföras med institutionell grundval (Christensen m.fl. 2024:91). Att arbeta innovativt är en ny företeelse som förväntas leda till ett värdeskapande då det når samhället med nya lösningar (SKR 2013). Samtidigt har offentlig sektor utmaningar som behöver överbryggas (Christensen m.fl. 2024:35).

## 6. Ansats och strategi

I detta avsnitt presenteras strategi och ansats för hur denna kvalitativa studie har närmat sig och utforskat innovation i offentlig sektor. Med avstamp i mysterieansatsen utforskas processen av införandet av innovativt arbetssätt i Helsingborg Stad, därefter följer metod för urval och datainsamling som förväntas ge studien empirisk mättnad och som kan kopplas till tidigare forskning och valda teorier. Till sist presenteras studiens genomförande, etiska avvägningar, tillförlitlighet till inhämtat material samt studiens metod och källkritiska hållning.

### 6.1. Kvalitativ metod i mysterieansats

I denna studie genomförs kvalitativa forskningsintervjuer som bygger på fakta baserade på respondenternas svar. Kvalitativ intervju fyller en funktion där den som intervjuar, observerar och formulerar de explicita beskrivningar eller åsikter som uttrycks av respondenterna, vilka kan vara mer eller mindre framträdande under intervjun. Genom att ställa kontrollfrågor och följdfrågor kan den som intervjuar få bekräftelse på sin uppfattning och tolkning av svaren från respondenten (Kvale & Brinkmann 2014:47).

Studien utgår från ett mysterium med antagandet att det kan finnas vissa utmaningar i offentlig sektor som måste beaktas i samband med införande av nya arbetsmetoder som innovation (Eriksson & Nählinder 2015, Christensen m.fl. 2024:33). Som ansats kommer vår studie att betrakta den processen som föreligger att skapa innovation i offentlig sektor, vilket för oss är en utmaning att genomföra med tanke på de problem som knyter an till lag och regelverk, ansvarsskyldighet och begränsade resurser för välfärden i förhållande till politik och medborgarna vilket beskrivs av Christensen m.fl. (2024). Det är utmärkande på vilket sätt en organisation kan överbrygga dessa utmaningar och skapa ett klimat som främjar innovationer. Vi sätter fokus på Helsingborg Stad som ett empiriskt exempel för att utforska vilka incitament som Helsingborg skapar för tjänstemän och verksamheter att överbrygga och implementera innovationer.

Med stöd av mysterieansats, vill vi förstå fenomenet innovation enligt Helsingborg Stad och söka efter mönster och fragment som är relevant för vår studie (Alvessons & Kärremans 2012:56). Vi uppfattar det som att innovation är positivt laddat och något nytt, vi vill med studien förstå processen och begripa hur man arbetar för att skapa innovativa arbetssätt.

Genom att vi ställer oss frågande till fenomenet och ser innovation som något nytt som behöver utforskas, förhåller vi oss nyfiket till hur Helsingborg tar sig an fenomenet och utmaningen. På det sättet gör vi oss obekanta inför fenomenet innovation då vi försöker avstå från att se innovation som något naturligt eller rationellt, för att i stället se det som exotiska och godtyckliga uttryck för handling (Alvesson & Kärreman 2012:58).

Efter genomförda intervjuer söker vi och sorterar i resultat efter tolkningsrepertoar, vilket innefattar teorier, grundläggande antagande, metaforer, vokabulär och kunskaper (Alvesson & Kärreman 2012:62). Det kan handla om hur begreppet innovation tolkas och hur man talar om det i vardagsarbetet eller skriver om det på Helsingborgs webbsida. Vilka beskrivningar, begrepp och incitament som framträder och leder innovation framåt mot förväntade mål. Tolkingsrepertoar är ett förfaringsätt i analysarbetet som forskarna använder för att närma sig problemområdet och synliggöra gränsen för det empiriska materialet kopplat till studien, samt skapa kontroll över kopplingen mellan teori och empiri så att inte studien blir en förmedlare av det traditionella eller förutsägbara (Alvesson & Kärreman 2012:62). Tolkingsrepertoaren gör att vi i tidigare forskning kan identifiera vad som föranleder, skapar möjligheter och vad som utmanar införande av innovationer i offentlig sektor. Det blir även vårt stöd i kopplingen till teori i analysen av studiens empiri då vi söker mönster och fragment i Helsingborgs process för innovativt arbetssätt hur de möter och överbryggar utmaningarna vid införandet.

Alvesson & Kärreman beskriver även den observans och försiktighet som forskarna behöver inta i sin analys och tolkning av empirin, för att förhålla sig reflexivt kritik. Genom en medvetenhet om hur förståelse, teori och fältarbetet påverkar den empiriska konstruktionen och hur dessa samspelar och överlappar varandra (Alvesson & Kärreman 2012:66). Med denna medvetenhet bör vi förhålla oss reflexivt kritiska då vi bearbetar det empiriska materialet och har en förståelse för att respondenternas uppdrag och olika erfarenheter speglas och synliggörs i de teoretiska kopplingarna.

## 6.2. Urval och metod för datainsamling

Denna uppsats fokuserar på Helsingborg Stad inom stadsledningsförvaltningen och vårdomsorgsförvaltningen. Studien syftar till att undersöka hur kommunen implementerar innovativt arbete i enlighet med regeringens riktlinjer, med särskild tonvikt på datamaterial från perioden 2012–2024. Därför vänder sig studien till ledningen, som har mandat och befogenhet att leda organisationen i den riktning som krävs för att kunna fullfölja uppdraget som regeringen har ställt.

För att kunna besvara studiens syfte och frågeställning gör vi intervjuer med strateger och chefer som tillhör ledningen. Uppsatsen hade som primärt fokus att undersöka vård och omsorgsförvaltningen, då denna förvaltning hade inkluderats i regeringens utredning (SOU 2010:65). Därför kontaktade vi potentiella respondenter per e-post, som bestod av 24 tjänstemän för att undersöka deras intresse av att delta i vår studie. Av dessa avstod 90% från att svara, vilket resulterade i ett otillräckligt antal respondenter och därmed påverkades den empiriska mättnaden (Teorell & Svensson 2016:21). Larsen åberopar vikten av att undvika bristande empirisk mättnad beslutade vi oss för att använda oss av snöbollseffekten och fråga de två tjänstemän som hade ställt upp för att bli intervjuad om de kunde rekommendera någon annan intervjuperson som skulle kunna bidra till att besvara studiens frågeställningar (Larsen 2018:125). Genom de två tjänstemännen lyckades vi komma i kontakt med ytterligare fyra tjänstemän som har hand om innovation fast inom stadsledningsförvaltningen och vård och omsorg. Även om delar av studiens material är inhämtad från stadsledningsförvaltningen utöver vård och omsorgsförvaltning, ökade helhetsperspektivet genom att inkludera expertis från andra förvaltningar som var specialiserade inom innovation. Detta bidrog till en mer holistisk förståelse och ökade studiens trovärdighet.

### 6.3. Datainsamling

Vi väljer att genomföra intervjuer med ett narrativt intervjuunderlag som ett angreppssätt för att öppna upp och lösa mysteriet, genom att intervjufrågorna inleds med; *Kan du berätta om?* Tanken är att narrativ ingång ska synliggöra respondenternas tolkning av fenomenet och att det framträder mönster och fragment enligt mysterieansatsen (Alvessons & Kärreman 2012:56). Narrativ intervju kan locka fram historien som kan innehålla intriger men även strukturen för processens gång och dess utveckling (Kvale & Brinkmann 2014:194). När respondenterna berättar om deras dagliga arbete förväntas det vardagliga språket framträda i deras diskurs i arbetet med innovationer, då de organiserar sig och ger uttryck för mening och erfarenheter. Med narrativ intervju intar studien 'mysteriet' genom att nyfiket och naivt utforska fenomenet, vilket underlättar för att problematisera det som kan uppfattas som självklart, till exempel vad innovation är och varför det 'talas' om att innovativt arbete är mer utmanande i offentlig sektor än i privat sektor. Den narrativa intervjun förväntas ge empirin en bredd av respondenternas erfarenheter vilket tolkas i och ur deras berättelser. Det förväntas att åskådliggöras vilka möjligheter som har skapats för tjänstemännen i Helsingborg att driva innovationsarbete och möta utmaningar som gör att innovationer blir verkliga.

Som stöd för våra resultat samt för att skapa en mer teoretisk mättnad i det empiriska underlaget sökte vi information på Helsingborgs webbplats och i synnerhet "Innovation Helsingborg" (u.å.). På deras

hemsida återfinns utvecklingsresa som Helsingborg Stad har genomfört sedan 2012 och där synliggörs deras erfarenheter som de delar fritt på "Innovation Initiativet" (Innovation Helsingborg u.å.). Utöver det återfinns även "Helsingborgsmodellen", protokoll från kommunfullmäktige samt "Vision 2035", vilket ger ytterligare stöd för empirin i analysen (Helsingborgs Stad 2018).

I tidigare forskning väljer vi att ta nytta av resultat från studier som talar för en variation av incitament som stödjer innovationsarbete. För att belysa hur organisatoriskt inbyggda innovationsstöd och risktagande leder till positiva resultat, väljer vi Giaccone & Magnussons (2022) artikel. Den beskriver hur innovationsstödjande aktiviteter ökar medarbetarnas vilja att engagera sig i aktiviteter även om de kan ha ett osäkert utfall. För att skapa möjlighet till innovationsarbete diskuterar Avby m.fl. hur politiskt "push", ett rikttningsbeslut, kan fungera som igångsättare. Det kan vara ett första steg mot en *pro innovations attityd*, en lärande inriktad kultur och klimat för att främja innovationer (Avby m.fl. 2019). I Eriksson & Ahlinders forskning framkommer att en lärande inriktad process bidrar till att öka individens kapacitet genom handling, erfarenhet och interaktion, vilket i sin tur kan resultera i nya innovationer (Eriksson & Ahlinders 2015).

Deras forskning påpekar att som ett led i förändringsarbete behöver den nya idén noggrant undersökas och anpassas från sin ursprungliga kontext till den nya kontexten (Eriksson & Ahlinders 2015). Det styrks i Czarniawskas översättningsteorin som säger att fenomenet behöver översättas och begripliggöras i den kontext den ska verka. Vi använder därför översättningsteori för att förstå hur Helsingborg tar sig an politikens rikttningsbeslutet och översätter den i sitt förändringsarbete (Czarniawska 2017:123–124).

För att förstå förändringsarbete i offentlig sektors organisationer vill vi utforska hur den instrumentella organisationens verktyg faller ut i den formella organisationen för att främja innovation och på vilket sätt samverkan och samarbetet överbryggat gränserna inom organisationen (Christensen m.fl. 2024:53,55,59–60). Samtidigt möter den instrumentella organisationen utmaningar då det uppstår ett spänningsfält mellan politik, juridik och omgivningen (Christensen m.fl. 2024:33). Helsingborg arbetar fram en modell under processens gång vilken fungerar som ett verktyg för hela organisationen som vi tycker är intressant att se hur den både skapar förutsättningar och samtidigt möter utmaningarna de står inför i arbetet för innovationer (Helsingborgsmodellen u.å.).

Vi vill med stöd av teori om organisationskultur förstå kulturförflyttningen som Helsingborg ville genomföra och som de har kommunicerat i "Vision 2035". För en gemensam organisationskultur



behöver organisationen skapa gemensamma värderingar, ett kollektivt synsätt som förflyttar organisationen till nytt normbeteende för utveckling av innovationer. Vi utforskar på vilket sätt ledningen gav verksamheten i Helsingborg stöd i att leda förändringen och den kulturella omvandlingen som Christensen m.fl. anser vara nödvändig för att organisationen ska utveckla ett innovationsbeteende (Christensen m.fl. 2024:88–89).

## 6.4. Studiens genomförande

För att studera hur tjänstemän tolkar innovation har vi genomfört intervjuer med flera tjänstemän i ledande position i Helsingborg Stad. För att undvika ensidiga tolkningar har vi även använt information från webbsidor, dokument och protokoll. Genom att följa en noggrant planerad metodologi med en mysterieansats har vi säkerställt validiteten i vår undersökning. Vi har använt oss av den narrativa intervjuguiden för att uppmuntra respondenterna att reflektera över sina erfarenheter kring det innovativa arbetet. Genom att analysera transkripten har vi identifierat mönster och teman relaterade till hur tjänstemännen tolkar innovation. Genom att jämföra och kontrastera svaren har vi kunnat dra slutsatser om de olika perspektiv och tolkningarna av begreppet innovation inom offentlig sektor. Med hjälp av en rigorös metodologi och noggrann analys har vi försökt bidra till en ökad förståelse för hur tjänstemän inom offentlig sektor tolkar och hanterar innovation i sina verksamheter.

För att förstå det paradoxala arbetssättet i en offentlig sektor har vi utöver intervjuer och dokumentation även förlitat oss på tidigare forskning och teoretiska resonemang kring tolkning och mottagande av innovation i arbetsmetoder. Detta har gett oss en bredare förståelse för vad andra forskare och experter har att säga om innovation. I processen av att komma i kontakt med intervjupersoner för denna studie tog vi reda på, via Helsingborgs hemsida, vilka som är med i ledningen i vård och omsorgsförvaltningen. Vi tog kontakt med Helsingborg callcenter som kunde tillhandahålla intervjupersonernas e-post adresser. Deltagarna kontaktades sedan och informerades om syftet med studien via e-post vid två tillfällen.

Den narrativa intervjuguiden används eftersom den är utformad för att uppmuntra respondenterna att berätta sina erfarenheter på ett avslappnat och transparent sätt (Kvale & Brinkmann 2014:194). Frågor som ställs har i ändamål att respondenterna ska reflektera över sina erfarenheter kring det innovativa arbetet och det i sin tur ger oss en djupare förståelse för deras perspektiv. Genom att använda oss av den narrativa intervjuguiden med öppna och utforskande frågor kan vi säkerställa att studien får en mer djupgående och nyanserade förståelse för tjänstemännens erfarenheter som förhoppningsvis ska leda till en mer meningsfull och givande intervjuprocess för både oss och respondenterna. Esaiasson m.fl.

påpekar vikten av att samla data genom intervjuer för att ge läsaren möjlighet att registrera oväntade svar (Esaïasson m.fl. 2017:260).

Vi använder fiktiva benämningar på respondenterna och kallar cheferna för Camilla, Cia, Calle och Christoffer och strategerna Emma och Erika. Vi menar att det ger en tydlighet och närhet i tolkningen av empirin för läsaren och för vårt analysarbete då professionerna synliggörs i materialet.

Intervjuerna genomfördes mellan mars och april 2024, respondenterna fick beskriva sina egna erfarenheter och perspektiv på innovation samt ge exempel på specifika situationer där de hade navigerat genom innovationsprocesser. Intervjuerna spelades in och transkriberades noggrant för att säkerställa korrekt dokumentation av svaren. Frågorna som ställdes var följande;

1. Berätta gärna fritt om hur du ser på innovation, hur kom du i kontakt med innovation, sedan när?
2. Vad betyder innovation i din roll och verksamhet?
3. Berätta gärna om innovationsarbete som du erfar i din verksamhet?
4. Vilka möjligheter ger Helsingborgs Stad för att arbeta med innovationer i din verksamhet?  
Följdfråga: Berätta, gärna konkret hur ni arbetar med dessa?
5. Vilka utmaningar och hinder stöter du/ni på i innovationsarbetet? Följdfråga: Berätta, gärna konkret hur ni tar er an dessa utmaningar?

Efter avslutade intervjuer analyserades transkripten för att identifiera mönster och teman relaterade till hur tjänstemännen tolkar innovation. En tolkningsrepertoar framträder som möjliggör det för oss att tolka och dra slutsatser utifrån deras ordval, grundläggande antagande samt kunskap i innovation utifrån deras professioner och enheter.

Därefter analyseras hur organisationen tar sig an utmaningar med hjälp av Christensen m.fl. och Czarniawskas beskrivning av de kriterier som skapar förutsättningar för att främja innovativt arbete och konkret vad detta innebär inom offentlig organisering (Christensen m.fl. 2024, Czarniawskas 2017). Efter det dras paralleller dels från Nählinder och Eriksson beskrivning av vikten av att ha en gemensam uppfattning om innebörden av innovation och dels från Giavonne och Magnussons studie som behandlar effekterna av risktagande på innovationsutveckling (Nählinder & Erikssons 2015, Giavonne & Magnussons 2022). Även Avby m.fl. forskning berörs i avseende om dess synliggörande kring hur kultur och klimat utspelas och påverkar politikens "push" i relation till det innovativa arbetet (Avby m.fl. 2019).

I analysen fördjupar vi utforskandet av 'mysteriets' innebörd för att förstå innovationsarbetet och för att förstå sammanhang av återkommande mönster eller avslöja motsägelser (Alvessons & Kärremans 2012:56). Genom att identifiera och kategorisera mönster och teman har vi kunnat relatera dem till våra forskningsfrågor. I vår analys tolkar vi och kopplar samman dessa mönster och fragment med tidigare forskning och teori. Genom att jämföra och kontrastera svaren kunde vi dra slutsatser om de olika perspektiven och tolkningarna av begreppet innovation inom offentlig sektor.

Vi drog slutsatser baserat på resultaten från intervjuerna och diskuterade implikationerna för förvaltningspraxis och forskning inom området innovation. Genom en rigorös metodologi och noggrann analys har vi försökt bidra till en ökad förståelse för hur tjänstemän inom offentlig sektor tolkar och hanterar innovation i sina verksamheter.

## 6.5. Etiska aspekter

I enlighet med de etiska riktlinjerna fick intervjupersonerna ge sitt skriftliga samtycke, där relevant information presenteras tydligt. Det informerade samtycket inkluderar detaljer om undersökningens utförare, studiens syfte, universitets tillhörighet, dataanvändning samt de konfidentiella processer och säkerhetsåtgärder som kommer att tillhandahållas. Detta åtgärdas för att undvika tvetydigheter och främja transparent kommunikation, vilket leder till en fullständig förståelse hos respondenterna (Denscombe 2018:438–439).

Genom att erhålla deltagarnas skriftliga samtycke bekräftas medgivandet att genomföra studien samt deltagarnas rätt att återkalla sitt samtycke vid behov. Genom användningen av fiktiva namn förstärks skyddet av deltagarnas identiteter och bevarandet av konfidentialitet (Denscombe 2018). Detta tillvägagångssätt kan ses som en manifestation av en av de grundläggande forskningsetiska principerna: att skydda potentiella deltagarnas intressen (Denscombe 2018).

Genom att följa dessa riktlinjer och säkerställa informerat samtycke och konfidentialitet styrka studiens integritet och värnar om deltagarnas välbefinnande och integritet, vilket är av yttersta vikt utifrån de etiska aspekterna (bilaga 2).

## 6.6. Metod och källkritisk hållning

Studien är kvalitativ och syftar till att skapa förståelse för tjänstemännens sociala verklighet i Helsingborg Stad som de befinner sig i samt den terminologi de har att förhålla sig till i sitt arbete med

innovation. Eftersom studien sker i en specifik kommun och vänder sig till intervjupersoner som innehar chefs-och strategiska positioner blir resultatet inte självklart generaliserbart i en annan organisation enligt Bryman utan beskriver just hur Helsingborg Stad arbetar med innovation (Bryman 2011:369).

Studiens ambition är att inhämta empiri via intervjuer i det direkta mötet, varav hälften av intervjuerna sker digitalt via Teams på respondenternas önskemål kopplat till tid och enkelhet. Efter genomförda intervjuer erfar vi en åtskillnad i närhet och den personliga öppenheten. Eftersom intervjuerna genomförs narrativt upplever vi att intervjuerna i det direkta mötet ger en större öppenhet från respondenterna än vid de digitala mötena, vilket ger mer näring till studien, det vill säga fler beskrivningar och nyanser. I Larsson & Löfs artikel framkommer att videosamtal som sker digitalt uppfattas mer faktabaserade och tidseffektiva men drar också slutsatsen att dessa tenderar att bli kortare (Larsson & Löf (2021). Vidare framhåller de även att det är svårare att avläsa den icke-verbala kommunikationen.

Under intervjuerna kunde författarna enkelt inhämta samtycke för intervju vid inspelning för senare transkribering för studiens empiri, vilket var svårare då intervjuerna skedde via teams. Försök gjordes via mail med blandat resultat, det vill säga att få tillbaka underskrivet samtycke och därmed tillförsäkra anonymitet och konfidentialitet vilket Denscombe förespråkar utifrån ett etiskt perspektiv. För att säkerställa inhämtat samtycke ställdes frågan initialt under intervjun som spelades in (Denscombe 2018:441).

## 6.7. Studiens tillförlitlighet

Studien förhåller sig i tidsperspektivet från 2012 och framåt vilket ökar tillförlitligheten till intervjupersonernas berättelser. Enligt Leth & Thurén minskar tillförlitligheten ju längre tid det har gått från händelsen (Leth & Thurén 2000). Intervjupersonerna innehar en aktuell anställning kopplad till studiens frågeställning vilket ökar tillförlitligheten för att de är insatta i ämnet. Mellan människor eller via internet kan berättelser eller uppgifter traderas, det vill säga återberättas och därmed förändras, de blir på så vis mindre tillförlitliga (Leth & Thurén 2000:23,24). Intervjuerna har genomförts enskilt med olika professioner på olika hierarkiska nivåer i organisationen, oberoende av varandra därför bedöms deras erfarenheter och upplevelser vara tillförlitliga.

Eftersom studien söker stöd för empirin i dokument på webbsidan kan tillförlitligheten ifrågasättas då webbsidan bygger på varandra i informationsled, ofta från samma källa vilket gör att det är beroende av varandra. Därför väljer studien att använda dem som komplement till intervjusvaren. På internet tar studien del av material som dels saknar uppdateringsdatum och dokument som har beslutsdatum.

Webbsida som saknar uppdateringsdatum kan vara föråldrad och felaktig enligt Leth & Thurén (2000:23). Studien väljer att använda webbsidan utan uppdaterad datum som komplement till respondenternas svar vid intervjuer samt i källhänvisning framkommer hämtningsdatum så att det framgår att det föreligger en viss osäkerhet och därmed bedöms med viss kritik. Även om det framgår att en hemsida har uppdaterats, bevisar det inte att all information på nätverksplatsen har uppdaterats (Leth & Thurén 2000:23). Eftersom studien genomfört intervjuer och kompletterar dessa med Helsingborgs webbplats samt av intervjupersonerna kommunicerade dokument bedöms källorna som äkta. På dokumenten framgår Helsingborgs logotyp och gemensamma typsnitt som överensstämmer med webbsidan ökar äktheten. Att källan är äkta och verkligen är vad den utger sig att vara är viktiga komponenter i källkritiken (Leth & Thurén 2000:24).

Att arbeta med innovation är som tidigare nämnt något nytt och personerna som har intervjuats har i olika omfattning engagerat sig i arbetet vilket kan påverka utfallet. Intresse av en sak kan vara part i målet och kan misstänkas vara otillförlitlig eller tendentiös (Leth & Thurén 2000:26). Genom ett stort engagemang i innovationsarbetet kan risken öka att framgångsfaktorerna framhålls och tar överhand i jämförelse med intervjupersonernas kritiska röst. Även en officiell webbsida som uppfattas som intuitivt trovärdig, kan vara tendentiös vilket bör beaktas (Leth & Thurén 2000:28). Webbsidorna behöver inte innehålla direkta felaktiga fakta utan kan ha ett uttryckssätt som leder läsaren i en riktning, kanske inte till osanning men till en modifikation av den.

En brist i studien var att vi inte utnyttjade alla tillgängliga kanaler för att komma i kontakt med potentiella intervjupersoner. Trots att vi skickade ut e-post till sammanlagt 24 tjänstemän, genomförde vi endast intervjuer med 6 av dem, vilket hade kunnat leda till bristande teoretisk mättnad och därför valde vi att komplettera med dokument och protokoll från Helsingborgs webbsida.

Trots de utmaningar vi stött på under studien, fann vi positiva insikter genom våra narrativa intervjuer. Vi fick möjligheten att utforska våra grundantaganden och ta del av respondenternas verkliga erfarenheter och åsikter rörande det innovativa arbetet. Valet att använda en mysterieansats visade sig vara till fördel för studien, då innovation är något relativt nytt inom den kommunala sektorn och därför kräver en annan metodik för att kunna förstå dess innebörd och implementering. Slutligen kan vi konstatera att Helsingborgs framgångar inom innovationsarbete har möjliggjort en djupare utforskning av tankar, idéer och erfarenheter på ett sätt som inte hade varit möjligt tidigare.

## 7. Utforskande av det empiriska mysteriet

I vår tolkning av empirin framträder en tolkningsrepetoar, vilket utifrån mysterieansatsen i vår studie innefattar citat från intervjuer för att synliggöra det vardagliga språket om innovation kopplat till kunskaper från tidigare forskning. I analysen av empirin söker vi mönster i innovationsprocessen som relaterar till studiens teoridelar (Alvesson & Kärreman 2012:62). Valda delar från empirin presenterar hur begreppet innovation tolkas och tar sig i uttryck även då tolkningarna är skilda. Andra delar handlar om hur Helsingborg har organiserat sig för att möjliggöra innovationsarbete för chefer och verksamhet och till sist lyfter resultatdelen exempel på utmaningar med dess konsekvenser som uppkommit i samband med innovationsarbetet.

### 7.1 Tolkning och översättning av begreppet innovation

Begreppet innovation är brett och olika tolkningar kan påverka spridningen av idéburen innovation, vilket gör att begreppet behöver förtydligas. Hur Helsingborg Stad tolkar begreppet avspeglas i hur de hanterar processen inför förändringen och i det löpande innovationsarbetet.

*”En innovation måste ändå vara något som till slut går hela vägen och skapar värde och ger resultat eller löser en utmaning, det måste gå hela vägen och vara nyttogörande.”*  
(Chef Calle)

Calle menar att innovation inte bara är en ny idé utan den måste utvecklas och fylla ett efterfrågat behov, idén blir en innovation då den löser utmaningar och blir en nyttogörare som kommer medborgarna till gagn. För att om en idé ska *resa, få gehör och spridning* i ett samhälle och bli erkänd behöver den översättas, begripliggöras och anpassas till den kontext den ska verka i (Czarniawska 2017:123–124). Czarniawska hänvisar till Giddens teori som förtydligar begreppet då han förklarar att idén behöver lyftas ur sin befintliga kontext, rensas från delar av modellen för att kunna anpassas och lyftas in i den nya kontexten (Giddens, 1991; Czarniawska 2017:124).

På “Innovation Helsingborg” (u.å.) kan man ta del av hur Helsingborg tolkar begreppet innovation:

*“För Helsingborg är innovation nya och bättre sätt att möta behov vilket kan vara ett nytt arbetssätt, en ny organisering eller en ny tjänst”.*

Enligt citatet framgår det att det inte bara är något nytt utan innovationer ska leda till en förbättring, öka ett värde som möter de verkliga behoven, vilket bekräftas av Chef Calle i citatet ovan. Helsingborgs tolkning går i linje med SKR:s (2023) tolkning av innovation som är:

*”...nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår då en idé omsätts i praktiken och nyttiggörs.”*

SKR betonar mervärdet som uppstår då nya lösningar som motsvarar behovet möter efterfrågan i vardagen vilket talar för att när idén omsätts i praktiken leder den till ett mervärde och idén nyttiggörs. SKR har i uppdrag att stötta offentlig sektor i samband med exempelvis reform förändring vilket kan underlätta översättning av innovation till offentliga sektorns kontext. Med tanke på att offentlig sektor behöver ta hänsyn till både ekonomiska, juridiska och omgivande faktorer och att det lätt uppstår spänningsfält mellan de olika delarna i en verksamhet talar för behovet av översättning och anpassning så att nya idéer transformeras in i organisationen (Christensen m.fl. 2024:35, Nählinder & Eriksson 2015). I offentlig sektor finns å ena sidan en legal tradition med fokus på juridiska formella regelverk och å andra sidan omgivande faktorer som förväntar sig flexibilitet för att möta yttre krav och anpassningar som är nödvändiga för omgivningen.

Det gör att vi kan förstå att det finns utmaningar i offentlig sektor som påverkas av politisk styrning och hur offentlig sektor är organiserad i praktiken, vilket får konsekvenser i servicen till medborgarna (Christensen m.fl. 2024:32). Innovation är ett relativt nytt begrepp inom offentlig sektor som är influerat av privatsektor enligt Nählinder & Eriksson vars rapport belyser vikten av att noggrant anpassa idéer som ska spridas mellan olika fält som exempelvis från privat till offentlig sektor. (Nählinder & Eriksson 2015). Med insikt om spänningsfältet som kan uppstå vid förändringsarbete i offentlig sektor ger den oss kunskap inför översättning av nya fenomen och vikten av att dessa transformeras in i den nya organisationen på ett begripligt sätt så att innovationer blir verklighet och möter medborgarnas behov.

## 7.2 Olika tolkning i innovationsarbetet

Respondenterna resonerar om innovation och hur det skiljer från utvecklingsarbete.

*”För mig handlar innovation om att ändra ett paradigmskifte i någonting, det sker ju sällan utan, oftast är det ju en vidareutveckling av någon annan idé eller någon tanke.” (Chef Christoffer)*

Christoffer ger ett innovations exempel med stöd av AI (artificiell intelligens) som möjliggjorde för att kunna läsa av brukares olika data och därmed kan verksamheten rikta rätt omvårdnadsinsatser till brukaren. Han menar att det egentligen bara är en förlängning av AI, en vidareutveckling av en innovation. Innovation enligt Chef Christoffer är en idé som skapas från grunden och som leder till ett paradigmskifte.

Chefen Calle har en annan uppfattning om vad innovation är och menar att;

*”...om idén har en hög grad av osäkerhet, behöver de arbeta med att testa, för att se om modellen fungerar, plocka fram prototyper och steg för steg validera och ändra. På detta sätt arbetar man inte traditionellt vid verksamhetsutveckling.”*

Ur chefen Calles citat ovan, framträder att om idén ska bli verklighet behöver den testas, ändras och testas igen vilket kan ses då en idé exempelvis materialiseras i praktiken i form av text, ritning eller modell. Syftet med det är att idén processas och aktualiseras så att den i princip ‘ristas in’ i verksamheten (Czarniawska 2017:123–124). I chef Christoffers och Calles citat ovan framträder olika tolkningar huruvida en idé är en innovation eller traditionellt utvecklingsarbete, vilket gör att vi kan förstå vikten av att anpassa, omformulera och transformera innovations begrepp så att de effektivt kan överföras i dess nya kontext vilket Nählinder & Eriksson (2015) rapport belyser.

Chef Cia berättar att initialt i innovationsarbetet anlätades en ingenjör som konsult vars syfte var att se på undersköterskornas vardagliga arbetsuppgifter, om tekniska lösningar kunde bidra till innovativa lösningar som kunde effektivisera arbetet. Dock kom ingenjören inte fram till någon teknisk lösning men gav uttryck till följande: *"undersköterskorna är innovativa så det räcker i vardagen"*.

Han upptäckte att undersköterskorna var innovativa och löser utmaningar direkt i situationen. Detta är ett exempel på hur en idé inte har rensats och anpassats för att passa in i den nya kontexten (Giddens, 1991; Czarniawska 2017:124). Det framkommer även i Nählinder & Erikssons rapport att fenomenet behöver översättas för att kunna appliceras från ett fält till ett annat exempelvis från tillverkningssektorn till tjänstesektor eller från privat till offentlig sektor (Nählinder & Eriksson 2015). Det betyder att fenomenet inte 'bara' kan flyttas mellan olika fält, vilket Chef Cias erfarenhet talar för då tanken var att ingenjören med sin tekniska kunskap skulle effektivisera uppgifter som ingår i omvårdnadsarbete. Czarniawska lyfter behovet av att förstå vem som styr trenderna (Czarniawska 2017:130). Efterfrågan på innovation i offentliga sektorer kommer från politiken (SOU 2010:65). Men för att en innovation ska implementeras effektivt måste den även anpassas till investerarnas intresse och medborgarnas efterfråga



om välfärd. Det gör att vi förstår att om innovation ska få fotfäste, i det här fallet på äldreboendet, är det viktigt med insikten om hur man arbetar i praktiken och hur politikens åtgärder och styrning påverkar arbetet, vilket i sin tur får konsekvenser för medborgare, klienter och användare (Christensen m.fl. 2024:32).

### 7.3 Politikens riktning för innovation

Under intervjuerna får vi ta del av många olika exempel på hur innovationsarbetet fungerar som möjliggörare för att tänka 'nytt' och som leder till något nytt. Respondenterna berättar om sina erfarenheter i processen av innovationsprojekt som både realiserats och som avslutats.

*”Då var det så att 2018 beslutades om att göra en satsning för att stärka innovationskraft i Helsingborg. I den satsningen satte man också upp starka katalysatorer för att få fart i det arbetet.” (Chef Calle)*

Chefen Calle syftar till att kommunstyrelsen beslut angav en riktning då politikerna avsatte 250 miljoner kronor och satsningen kulminerade med en mäsas “H22” (u.å.). Även senare har den nya styrningen i kommunfullmäktige innovation som en politisk inriktning vilket gör att hela stadens medborgare är delaktiga i beslutet enligt Calle. Vi kan förstå ur citatet ovan att de viktiga besluten som politikerna antog hade en katalyserande effekt på innovationskraften vilket gav Helsingborgs alla förvaltningarna stöd i innovationsarbetet. Calle berättar att *”denna förankrade politiska inriktning har varit avgörande för kraften i innovationsarbetet”* då både valda politiker och oppositionen har varit överens med staden. I citatet poängterar Calle att beslut som är förankrade i politiken ger verksamheterna kraft att organisera sig och leda för innovationsförändring. I den instrumentella organisationen kan politikens beslut jämföras med de verktyg och instrument som återfinns vilka syftar till att möta viktiga uppgifter i samhället (Christensen m.fl. 2024:53). Därför menar Christensen m.fl. att politiken behöver förstå arbetet i praktiken och hur deras åtgärder och styrning påverkar arbetet samt vilka konsekvenser som följer medborgare, klienter och användare (Christensen m.fl. 2024:32). Genom att förstå vad verksamheten och arbetet behöver kan politiken fatta beslut och tilldela verktyg så att den formella organisationen kan genomföra innovationsarbete.

*”Helsingborg 2035 ska vara en skapande, pulserande, global och balanserad stad för både människor och företag. Staden ska vara spännande, attraktiv och hållbar.” (Helsingborg Stad 2018)*

”Vision 2035” antogs av kommunfullmäktige i samband med beslutet, visionen blev ett verktyg för ledningen att leda innovationsarbetet. Den är riktgivande för hur Helsingborg ska se ut 2035, det vill säga med en gemensam målsättning att bygga en mer attraktiv och hållbar stad för både invånare och företag (Helsingborg Stad 2018). Det ger oss en bild av hur politikens beslut och målarbete skapar förutsättningar för verksamheten att arbeta mot regeringens mål med innovationer. “Vision 2035” syftar till både invånare och företag vilket gör att vi förstår att Helsingborg vill öka samarbetet och minska gapet mellan offentlig och privat sektor.

Innovationsupphandling är ett medel för att överbrygga mellan den offentliga organisationen och näringslivet (SOU 2010:65). Statens offentliga utredningar fastslog behovet av innovationsupphandling som ett medel för att stärka den offentliga verksamhetens förnyelse, ökad kvalitet och effektivitet samt för att undvika innovationseftersläpning (SOU 2010:65). Innovationsupphandling påverkar förhållanden i samhället i en bestämd riktning. Det är en katalytisk upphandling som stimulerar till innovationer och spridning av nya varor, tjänster och produkter för företag, kommuner och privatpersoner (Edqvist 2014:49–50). Den ökar möjligheterna för näringslivet och främja strukturomvandling som kan utveckla den offentliga sektorns effektivitet och samtidigt stärka de innovativa företagens konkurrenskraft (SOU 2010:56). Det blir ett medel för samarbete och samverkan mellan offentlig och privat sektor, en *hybridverksamhet* som handlar om samproduktion och samordning avseende ägarskap, finansiering och utförande av det offentligas ansvarsuppgifter (Christensen m.fl. 2024:24).

*”Vi driver inte bara egna projekt utan jobbar för att stärka hela stadens förmåga att driva innovation, inte bara förvaltningar utan även bolagen.” (Chef Calle)*

Därmed kan slutsatsen dras att politiska beslut ger verksamheten stöd i förändringsarbete och med verktyg som innovationsupphandling blir ett instrument där den offentliga sektorn kan medverka till att finansiera utvecklingsarbetet med näringsliv och privatpersoner.

## 7.4 Från idé till implementering

Enheten som chefen Calle ansvarar för driver de större utvecklingsprogrammen i staden. Bearbetar maximalt med och nyttjar finansieringssystemet som finns nationellt och internationellt, exempelvis med bidrag från EU.

*”Vid starten av innovationssatsningen 2018 tillförde man medel utifrån, inte från förvaltningarna utan från avkastningen från Helsingborgs hamn. Man pumpade in 250 miljoner under tre år, vilket kulminerade i en stadsmässa 2022 - H22.”(Chef Calle)*

Syftet med de bidrag som ansökts är att säkerställa att dessa verkligen genomförs och ger avkastning i korrekt riktning enligt Calle och för att uppnå detta har ramar för samarbete mellan näringsliv och akademi etablerats. I Helsingborg strävar man efter ett nära samarbete med akademiska institutioner och forskningsaktörer. Detta samarbete har som mål att skapa en stabil process, där testbäddar och Living Labs fungerar som viktiga exempel, berättar Calle. Dessa initiativ utgör väsentliga komponenter för att undvika skraddarsydda lösningar, eftersom idéerna prövas i antingen en fiktiv eller verklig miljö för att säkerställa deras genomförbarhet.

Detta visar exempel på hur offentlig sektor kan möta utmaningen att hantera skattemedel varsamt för att möjliggöra innovativa idéer till upp-skalade innovationer. Det påvisar att Helsingborg Stad har lyckats i samarbetet med finansieringssystem för att främja innovativa samarbeten med externa företag och akademi och på så vis lyckats hantera skattemedel varsamt. Att en idé upp-skalas betyder att idén testas i större skala med målet att bli en färdig lösning, förutsatt att idén möter upp det förväntade värdet.

Utmaningarna inom den offentliga sektorn är påtagliga på grund av behovet att balansera olika mål och värderingar, inklusive demokratiska och rättsstatliga principer (Christensen m.fl. 2024:22–23). Offentliga organisationer måste agera multifunktionellt och möta krav på öppenhet, likabehandling och opartiskhet för att möta förväntningarna från medborgarna. Det är viktigt att skilja på det privata och det offentliga när det kommer till prioriteringar och ansvar gentemot intressenter, även om båda sektorerna hanterar ekonomiska resurser på olika sätt (Christensen m.fl. 2024:22–23).

## 7.5 En organisation för innovation

*”Grundtanken med byggandet av en organisation för innovation är att den ska stärka förmågan i hela organisationen. Inte genom en centralt placerad arbetsgrupp eller ett bolag som bedriver innovation utan ett arbetssätt som leder till att arbetet med innovation sker på förvaltningarna. En plattform för att visa upp, bjussa, sprida arbetet och få egenkraft själva.” (Chef Calle)*

I citatet beskriver Calle ambitionen med den nya organisationen som ska verka för innovationsarbetet. Han syftar till en central plattform kallad ”Center för Innovation” för samverkan med andra inom kommunen och externa som tillhör akademien och företag. Det är en inte arbetsgrupp som själva driver och utvecklar innovation utan det är en organisation för hur arbetet med innovation kan ske på

förvaltningarna i samverkan med de externa. Man upprättade en plattform för samverkan med uppdraget att skapa ett arbetssätt, en innovationsprocess och till det behövdes nya roller enligt Calle, exempelvis innovationsråd och innovationsledare placerade på förvaltningarna i Helsingborg. Det är organisationens plattform för samverkan vilket redan initialt hade i uppdrag att stärka kultur, förmåga och ta fram tydliga strukturer för att möjliggöra innovationsarbete enligt Calle. Genom att Helsingborg valde att skapa en plattform för hur innovationsarbetet skulle organiseras satte de en formell organisationsstruktur, vilken enligt Christensen m.fl. har en inbyggd hierarki med över och under avdelningar med olika ansvar och uppgifter (Christensen m.fl. 2024:59–60).

*”Vi har ju faktiskt en innovationsavdelning där du får lov att lämna idéer som du kanske faktiskt får driva igenom eller vara med i framtagningen...” (Chef Cia)*

När chef Cia har innovationsidéer vänder hon sig till innovationsrådet på förvaltningen. Dit kan alla medarbetare i Helsingborg Stad vända sig med innovationsidéer och få hjälp att driva dem. Som framgår i citatet av Calle, på förvaltningarna som innovationsarbetet ska ske. Helsingborg har nio olika förvaltningar med egna mål, resurser och motsvarande specialiserade underavdelningar som bestämmer hur deras arbete ska organiseras (Helsingborg u.å., Christensen m.fl. 2024:59–60). *”Organisationen riggas på riktigt”*, på webbsidan Innovation Helsingborg framkommer hur man har organiserat för innovation i hela organisationen (Innovation Helsingborg u.å.). Man har skapat nya roller och strukturer samt förutsättningar för nya idéer och innovationsarbete. Det är roller som innovationsstrateg och entreprenör med ett övergripande strategiskt arbete och innovationsledare som arbetar genom innovationsråd på de olika förvaltningarna (Innovation Helsingborg u.å.).

Vidare berättar strateg Emma om ett projekt kring omsorgsfull AI och välfärdsteknik och menar att; *”en central avdelning som innovationsråd bidrar till att driva, finna och marknadsföra projektet”*. Hon påpekar att förändring är ständigt närvarande och att de strävar efter att synas på *”Innovation Helsingborg”*, en webbsida där innovationer presenteras.

*”...centralt så har vi ju en avdelning som idag kallas ”Center för Innovation” de är de drygt tio, kanske fler, personer som stöttar oss. Nu fokuserar vi mycket på effekthemtagning och se till vart vi är i vår innovationsprocess och när vi kommer till att börja diskutera upp-skalning.”*  
(Strateg Emma)

Strategen Erika beskriver det stöd som hon får på förvaltningen i sitt arbete i innovationsprocessen. Med upp-skalning menar hon implementering i verksamheten det vill säga att idén har gått genom processen

och är klar att bli verklighet och bli en nyttogörare. Här synliggörs hur specialiserade underavdelningar organiseras med rutiner och procedurer för vem som gör vad (Christensen m.fl. 2024:59–60).

Med ”Vision 2035” vill Helsingborg öka samarbetet och minska gapet mellan offentlig och privat sektor för vilket de har organiserat sig.

*”Vi jobbar med testbäddar, att sätta upp olika miljöer där forskning och näringsliv kan komma och testa. Vår ingång är att vi är närmst behovet vi sitter på infrastruktur som behövs, vi förstår utmaningar och det blir en plats vi kan verka tillsammans. Så testbäddarna är viktiga för oss som en plats där vi kan verka tillsammans.” (Chef Calle)*

Som Calle beskriver kan testbäddar fungera som en plats där kommunens förvaltningar möter forskning och näringsliv, där de gemensamt kan testa, värdera och verka tillsammans. Detta är exempel på organisering i det instrumentella perspektivet med koalitioner för samarbete för att nå organisationens mål (Christensen m.fl. 2024:55). Dessa koalitioner med gemensamma mål är tillfälliga organisationer och temporära med specialiserings principer som tillsätts i samband med omorganisering eller vid anpassning av verksamheten till nya bestämmelser. I detta fall med testbädd och i samarbete med det privata så kallad privat- offentlig samverkan (Christensen m.fl. 2024:65–66). Detta är exempel för hur den byråkratiska organisationen kompletteras med nätverksstrukturer och partnerskap i gemensam testbädd vilket skiljer sig från den ’vanliga’ hierarkiska ordningen men inom den instrumentella organisationen.

## 7.6 Tekniska lösningar

Chef Christoffer talar om utveckling i stället för innovation

*”Så, för mig handlar det inte nödvändigtvis om innovationer, om något som skapar ett paradigmskifte jämfört med något som skapas från grunden. Annars skulle jag snarare använda orden vidareutveckling. Utveckling kanske? Så det handlar ju om vad man associerar med ordet eller om det verkligen är innovation? När du frågar om min kontakt med innovation tänker jag på ett bredare begrepp som utveckling, och ansvarar för myndighetens digitala utveckling främst. Jag har en samordnande roll i den processen.” (Chef Christoffer)*

På Christoffers enhet arbetar man just nu med RPA (Robotic Process Automation). Vilket innebär att automatisera handläggningen för beslut av olika vård och omsorgsinsatser i syfte att effektivisera och korta ledtider. Ett annat initiativ de deltar i är ett projekt som är till för att granska dokumentationer, där

de använder en RPA-lösning i deras hälso- och sjukvårdsjournaler. Genom att använda en robot för att kontrollera förekomsten av dokumentation kan de effektivisera arbetet och säkerställa kvaliteten i vården enligt Christoffer.

Det intressanta med Christoffers synvinkel kring innovation eller utvecklingsarbete är att termerna utveckling och innovation oftast refereras till som innovation, fast med olika inriktningar. Nählinder & Eriksson argumenterar i sin rapport, att DUI-innovation och STI-innovation förekommer varierande inom organisationer beroende på vad som skapas, hur det nya konceptet används och vad det används till. DUI sker vanligtvis inom den offentliga sektorn, där redan etablerade koncept utnyttjas för att effektivisera arbetsuppgifter, medan STI vanligtvis förekommer inom den privata sektorn där ny teknik skapas för att ersätta, underlätta eller effektivisera arbetsprocesser (Nählinder & Eriksson 2015).

STI-innovation kan observeras i Helsingborg på ”Center för Innovation” en enhet för de större projektprogrammen, där testbäddar används för att samarbeta med tekniska experter. Detta exemplifierar begreppet STI som förklarar vikten av att inte utesluta de två olika innovationsstilar. Då DUI och STI behöver samverka för att innovationen ska kunna slå igenom och inte enbart förbli en förfallen dikotomi. Vilket man kan uppfatta i Christoffers fall, att enbart erkänna innovation inom STI och att allt annat är enbart utveckling. Detta kan leda till, i likhet med vad Nählinder & Eriksson påpekar angående utebliven dikotomi, en negativ effekt på förmågan att arbeta innovativt (Nählinder & Eriksson 2015). Christoffers enhet arbetar även med bild-igenkännings program, dock ställer sekretesskraven till det, även lagstiftning och tekniska lösningar ställs mot varandra vilket utmanar digitaliseringen.

*”För att lösa det skulle vi behöva ha en så pass stor databas med rådata att den skulle kunna lära sig att känna igen olika bilder. Alternativt behöver vi ha ett färdigt program som lever upp till de sekretesskrav som ställs, vilket inte finns idag och begränsar möjligheterna. Det är vår största utmaning just nu, att kunna styra allt in i digital form.” (Chef Christoffer)*

I detta fall tycker Christoffer att dilemmat är balansen mellan sekretesskrav, lagstiftning och tekniska lösningar när det gäller bildigenkänning och digitalisering. Chef Christoffer pekar på att det är svårt att hitta en lösning som både uppfyller sekretesskraven och möjliggör effektiv digitalisering. Detta kan ses som ett problem som Christoffer identifierar, en utmaning relaterad till hur organisationsformerna och politisk styrning av offentlig sektor påverkar genomförandet av teknologiska lösningar (Christensen m.fl. 2024:32).

Christensen m.fl. betonar vikten av att förstå hur politikens åtgärder och styrning påverkar arbetet i offentlig sektor, vilket i detta fall kan innebära att sekretesskrav och lagstiftning begränsar möjligheterna

till effektiv digitalisering. Den juridiska traditionen i offentlig sektor kan stå i konflikt med behovet av flexibilitet för att möta krav och anpassningar från omgivningen, vilket kan försvåra implementeringen av nya teknologiska lösningar som bildigenkänning (Christensen m.fl. 2024).

## 7.7 Organisationskultur för innovation

*”Ska en hel organisation orka jobba med innovation, vi talar ändå om en organisation på 11 000 medarbetare och 500 chefer som någonstans ska ha förmåga att leda innovation behöver vi ha en stark och modig kultur där man vågar testa och göra misstag.” (Chef Calle)*

Calle beskriver att det är många medarbetare och chefer som ska leda innovationsarbetet och för det krävs det en kultur som är modig att våga göra misstag. I samband med att Helsingborg Stad antog ”Vision 2035” stod det klart i ett tidigt skede att staden behövde göra en kulturförflyttning; ”en ny kultur behöver växa fram hos både medarbetare och invånare”. Att förflytta en organisation i en riktning behöver det kulturella perspektivet beaktas där informella normer och värderingar växer fram vilket påverkar och påverkas av den formella organisationens byråkrati (Christensen m.fl. 2024:88).

Kommunfullmäktiges beslut att anta ”Vision 2035”, stödjer forskning som visar på att kulturen och klimatet för innovation påverkas av politikens ”push” (Helsingborg 2018, Avby m.fl. 2019). Helsingborgspolitikernas beslut ”Vision 2035” blev en igångsättare för innovationskraften. Det ledde till att den formella organisationen i Helsingborg kommunicerade en ny medarbetarpolicy med ett fokus som förväntas leda till framgång och värdeskapande genom självledarskap och samspel genom;

*”... att inspirera medarbetarna till att våga mer, nytänkande som redan görs lyfts fram som peppande exempel. En kultur som viskar; våga, testa och gör.” (Innovation Helsingborg u.å.)*

Citatet handlar om Helsingborgs satsning på medarbetarutveckling och deras ’väg’ för att implementera en ny kultur i en organisation. Då behöver man arbeta för gemensamma kollektiva normer och värderingar som i sin tur samlar och integrerar organisationens medlemmar (Christensen m.fl. 2024:89). Genom att kommunicera förväntningar med en policy på hur organisationen ska ledas är att sätta mål för den organisatoriska kulturen, vilket fungerar som verktyg i den instrumentella organisationen (Christensen m.fl. 2024: 53). Tidigare forskning visar på att tydliga organisatoriska mål som uppmuntrar till prestation och till innovativt tänkande skapar en mottaglig miljö för innovationer. Organisationen utvecklar en pro innovationsattityd vilket enligt forskarna är en viktig drivkraft i förändringsarbete (Avby m.fl. 2019).

*”Med fokus på “Helsingborgaren” i allt arbete som görs, genomförs träningsläger för alla medarbetare, chefer, ledande politiker och fackliga organisationer, kallat “Samspel Helsingborg.” (Innovation Helsingborg u.å.).*

”Samspel Helsingborg” är den satsning som staden gjorde för de ledande och andra som i sin position kan påverka innovationsarbetet och som berörs av de organisatoriska målen. Med träningsläger ville man gjuta mod och förflytta den kulturella organisationen mot en kultur som främjar innovation. Tidigare forskning visar på samband mellan chefers beteende och spridning av innovationsmål som påverkar medarbetarnas risktagande benägenhet. Det ser vi när chefer leder och kommunicerar organisationens mål på ett sätt som gör att medarbetarna vågar testa trots osäkert utfall (Giaccone & Magnussons 2022).

*”Ytterst får man tänka sig att vi har 500 chefer så har vi 10 000 medarbetare och det är ju de medarbetarna som i den allra största utsträckning träffar våra invånare, det är ju navet i hela organisationen. Då behöver vi ha verksamheter med chefer och ledare som skapar arbetsplatser och där medarbetare vågar kliva fram, vågar säga att man har en idé eller vågar lyfta att, ja, men här skulle vi behöva göra på något annat sätt eller det här fungerar inte eller så här kanske vi skulle kunna testa och då behöver vi ha trygga chefer som kan ta emot det så att det där är ju liksom som att det hänger ihop.” (Strateg Erika)*

Erika berättar om hur cheferna behöver vara trygga i sin roll för att våga lyssna in och lyfta innovationsidéer som kommer från medarbetarna. Med ett kollektivt synsätt av gemensamma värderingar ökar ömsesidig tillit, tillhörighet och vi-känsla, vilket också sätter moralbeteenden för vad som förväntas av medlemmarna i organisationen (Christensen m.fl. 2024:89).

Helsingborg har med stöd i politiken skapat en gemensam målbild och en formell organisation för innovationsarbete som kommunicerats av ledningen och chefer i medarbetarutveckling. Målet är en organisationskultur som förflyttas mot innovationsbeteende i verksamheten vilket syftar till att möjliggöra utveckling av innovationer. Detta är exempel på hur de instrumentella verktygen möjliggör integrerad organisationskultur som kan leda till nyttoeffekt (Christensen m.fl. (2019:89).

## 7.8 Interdisciplinärt samarbete

Strateg Erika som arbetar på vård- och omsorgsförvaltningen har deltagit i flera innovationsinitiativ, varav ett av dem är projektet “Demensvänligt Helsingborg”.



*”Vi vet att vi har en åldrande befolkning och att det är fler som drabbas av kognitiv sjukdom. De flesta bor ju faktiskt hemma och då behöver vi jobba hela samhället, så det är inte bara en vård och omsorgsfrågor och där fick vi med oss i trots ett tidigt skede både stadsbyggnad och stadsledningsförvaltningen kulturförvaltningen med på det på det tåget och tillsammans med Lunds universitet också.”(Strateg Erika)*

Genom samarbete med stadsbyggnadsförvaltningen, kulturförvaltningen och Lunds universitet har man lyckats involvera olika sektorer i arbetet. Genom att utgå från en gemensam utmaning och få alla att bidra med sin kompetens har man kunnat hitta nya sätt att ta sig an frågan. Samarbetet mellan akademi och praktik har möjliggjort att skapa innovativa resurser samt varit lärorikt och värdefullt, då man har sett tydliga resultat för målgruppen.

Genom att involvera flera förvaltningar inom Helsingborgs Stad i arbetet med att skapa ett mer demensvänligt samhälle, har de möjlighet att dra nytta av olika resurser och kompetenser för att nå sina mål. Enligt Christensen m.fl. kan avdelningar inom en organisation ingå i olika koalitioner för att samarbeta mot gemensamma mål (Christensen m.fl. 2024:55). Genom de ovannämnda samarbeten som Erika upplyste om har de kunnat dra nytta av olika expertisområden och få tillgång till forskningsresultat i realtid.

Genom att skapa en kultur där chefer och medarbetarna känner engagemang och arbetar mot gemensamma mål, kan organisationen forma beteenden som stödjer och möjliggör innovationsarbete. Enligt Avby m.fl. är en *pro innovationsattityd* en viktig drivkraft för innovation i organisationer. Genom att genomföra en kulturförändring och skapa normerade teamarbete kan organisationen uppmuntra medarbetare att delta i innovationsarbetet och bidra till förändring.

”Helsingborgsmodellen” syftar till att förflytta organisationen mot en ny identitet och kultur där innovationsbeteende integreras (Helsingborgsmodellen u.å.). Genom att välja lämpliga handlingar i enlighet med den nya kulturen och normer, kan organisationen gradvis anpassa sig till förändringar och främja innovation. Genom att skapa en organisationskultur som stödjer innovationsarbete och genom att involvera olika avdelningar och kompetenser kan Helsingborgs Stad möta regeringens mål och främja innovativt arbete inom området för demensvård och samhällsutveckling (Christensen m.fl. 2024:55).

## 7.9 Arbetsklimat för innovation

Chefen Camilla fokuserar på skapandet av innovativa klimat genom ledarutvecklingsprogram för chefer inom kommunal verksamhet, där fokus ligger på att skapa psykologisk trygghet i ledningsgrupper för

att främja prestation och innovation. Camilla betonar vikten av att skapa en kultur av förändring och framsteg inom kommunal verksamhet för att möta framtidens utmaningar.

*”Vi upphandlar konsulter och så skapar vi programmet. Sen är det de som jobbar liksom med själva utbildningen med våra chefer och även där är jag delaktig. Men det är de som utför det och när man då bygger ett sådant program så försöker man ju bygga det så att det ska bli så lätt som möjligt att det faktiskt ska bli verkstad i verksamheterna, att det är där skillnaden ska bli. Det viktigaste är inte de här x antal utbildningsdagarna, utan då ska man få med sig sådant som man faktiskt kan använda och vi ska rigga på ett sätt som gör att vi liksom får förändra beteende.” (Chef Camilla)*

Utifrån Camillas påtryckning om att prioriteringen inte ligger i att det ska ske ett x antal utbildningar i ett x antal dagar, utan snarare att kunna påverka beteende, bryta mönster för att kunna skapa gemensamma normer och värderingar genom att skapa utbildningsprogram som ska möjliggöra för tjänstemän att kunna arbeta mot regeringsmålet med innovationer.

Detta kan likställas med Christensen m.fl. teori om offentliga verksamheters komplexitet, till sin natur, då det saknas tydliga prioriteringar av normer, värderingar och intressen (Christensen m.fl. 2024:33). Som tidigare nämnd uppstår ett spänningsfält mellan politik, juridik och omgivning, vilket tyder på att offentlig sektor inte förändras eller anpassas på ett enkelt eller oproblematiskt sätt, i överensstämmelse med skiftande krav och behov. Detta kan leda till att offentliga organisationer kantas av målkonflikter och heterogenitet på grund av spänningar och oenighet mellan aktörerna (Christensen m.fl. 2024:35). För att undvika att verksamheten ska ingå olika normer och värderingar som kan leda till spänningar och oenigheter i Helsingborg Stad så har de som mål att skapa ett innovativt klimat genom ledarutbildningar inom ledarutveckling. Camilla återberättar att sedan 2012 har Helsingborg Stad implementerat flera ledarutvecklingsprogram för sina chefer, med totalt cirka 500 deltagare. I dag fokuserar de på att skapa psykologisk trygghet, berättar Camilla. Genom att erbjuda en säker plats för chefer att ventilera och diskutera, kan ledningsgruppen fungera som ett stöd för individerna, vilket främjar ökad trygghet och prestation i att agera innovativt för alla parter (Christensen m.fl. 2024:33–35).

## 7.10 Kulturella hinder

Chefen Calle påtalar att kommuner inte arbetar traditionellt med innovativa arbetsätt och menar att hindret är kulturellt kopplat. Det kan bero på ett ledarskaps hinder där chefen förväntas ha fokus på kärnuppdraget, att lyckas med det och dessutom lägga tid på att testa saker som kanske ändå inte fungerar

kan bli nedprioriterat. Innovation kräver ett kontinuerligt arbete och en främjande lednings kultur för att få det att fungera i hela verksamheten (Nählinder & Eriksson 2015). Retoriken att argumentera för innovation kan vara ett hinder, att svaret på framtidens utmaning är att vi inte har råd att inte prova oss fram och arbeta med utmaningarna. Vilket Calle påtrycker, genom att säga:

*”Innovationsarbetet hade kunnat ha ett politiskt hinder, om inte kommunstyrelsen och oppositionen varit eniga i Helsingborg, då hade en sådan här satsning kunnat bli ett politiskt slagfält.” (Chef Calle)*

Chefen Calle identifierar intressanta hinder i det innovativa arbetet, särskilt en kulturell krock som kan uppstå. Han betonar vikten av att alla inom organisationen förstår varför arbetet bedrivs, vilket i sin tur kan skapa en bred förankring och engagemang i hela organisationen. Denna synpunkt är i linje med Czarniawskas teori om översättning, där betydelsen av att förstå och kommunicera syftet bakom en ‘trend’ framhävs för att framgångsrikt implementera innovation i arbetsprocessen och kan i det fallet bidra med att fler bidrar till samma sorts engagemang (Czarniawska 2017: 130).

Calle diskuterar även utmaningar relaterade till retoriska aspekter av att argumentera för värdet av intäkterna som kommer från skattemedel. Det faktum att dessa medel är öronmärkta försvårar processen, hävdar Calle. Uppenbarligen finns det en retorisk ekonomisk utmaning, vilket stöds av forskare såsom Multan i Nählinder & Eriksson, som poängterar vikten av tydlig ansvarsfördelning för att öka medvetenheten om risker och därigenom öka förståelsen för hur skattefinansiering används och vilka problem inom innovation som ska lösas av experter inom området. (Nählinder & Eriksson 2015).

## 7.11 Juridiska hinder

*”Tekniken kan ta ett år att förändras, exempelvis en handläggningsåtgärd av en insats, medan lagen kanske tar 10 år vilket visar att lagförändringar inte hinner med teknikutvecklingen.” (Chef Christoffer)*

Både Calle och Christoffer framhåller de utmaningar de stöter på i den juridiska datorhanteringen. De påpekar att juridiken komplicerar deras arbete eftersom de inte kan eller får överföra viktig information mellan förvaltningar, myndigheter och näringsliv på grund av sekretess och regelverk. Detta i sin tur påverkar medborgare, klienter och användare negativt. Dessa hinder gör det svårt att dra fördel av ny teknik som skulle gynna invånarna. Vilket stämmer överens med Christensen m.fl. teori som belyser utmaningarna man kan ställas inför när man hanterar politiska åtgärder och styrning som påverkar

tjänstemännens arbete. För att få en fungerande process är det viktigt att kraven är adekvata och anpassningsbara, förutsatt att man har täckt de områden som motsvarar kraven från regeringen och påtryckningar från medborgarna (Christensen m.fl. 2024:32). I värsta fall kan det uppstå hinder såsom juridiska barriärer som inte kan bytas ut lika snabbt som innovativa lösningar.

## 7.12 Utmaningar och lärdomar i innovationsprocessen

Vi har presenterat flera utmaningar som tjänstemännen står inför i deras innovativa arbete och hur de arbetar aktivt för att tackla dessa. Strateg Erika konstaterar att de initialt gick vilse i innovationsprocessen på grund av missuppfattningar om att fokuset skulle ligga på produkter istället för mjukare aspekter som arbetssätt och analoga lösningar. De har lärt sig att prioritera rätt och har även tagit lärdomar kring avtalsfrågor med leverantörer. Samarbetet med leverantörer har också krävt ett noggrant övervägande av juridiska aspekter för att säkerställa ett lyckat samarbete. Innovationsupphandling är ett verktyg i den formella organisationen som underlättar i avtalsfrågor och som syftar till att stimulera till samarbete mellan företag, kommuner och privatpersoner (SOU 2010:56, Christensen m.fl. 2024: 53).

Implementeringen av en ny kultur kräver att alla parter som är involverade är medvetna om förväntningarna, vilket i sin tur leder till gemensamma värderingar, ökad ömsesidig tillit och en känsla av tillhörighet (Eriksson och Nählinder 2015 Christensen m.fl. 2024:88).

## 8. Slutsats

Vi gav oss in i ett 'mysterium' med frågetecken kring hur ett regeringsbeslut kan påverka innovationsarbete i offentlig sektor. Vi ämnade undersöka hur offentlig sektor med Helsingborg som ett empiriskt exempel förverkligar innovationer som ett led i att möta framtida utmaningar.

Vår studie bidrar till insikter om den "push" som regeringsbeslutet gav Helsingborg Stads kommunfullmäktige att fatta beslut om att införa innovativa arbetssätt i hela organisationen samt samverka med både akademi, näringsliv och privatpersoner (Avby m.fl. 2019, Helsingborg 2018, Innovation Helsingborg u.å.). Ett politikerbeslut ger en "push" vilket underlättar, i detta fall Helsingborg, att genomföra förändringar med incitament som innovationsupphandling kan exempelvis juridiska hinder undanröjas eller överbryggas för att underlätta innovationsarbetet i samverkan med privata aktörer och näringsliv (SOU 2010:65).

Löftet och målet som ett beslut från kommunfullmäktige ställer krav på att det finns både ekonomiska och organisatoriska förutsättningar, vilket ledde till utvecklingen av "Helsingborgsmodellen" (u.å.). Modellen möjliggjorde för ledningen och chefer i den formella organisationen att leda det praktiska innovationsarbetet 'hela vägen ut' i förvaltningarna. Som chef Calle uttrycker det: "...*innovation sker på förvaltningarna.*" detta citat ger insikt om förankringen i organisationen, där innovationerna ska komma till nytta och nyttogöras för medborgaren (Christensen m.fl. 2024:59–60, Innovation Helsingborg u.å.). För att säkerställa organisationen och processens framtagning av innovationer genomförde de en förflyttning av organisationskulturen med stöd av "Vision 2035" mot ett innovationsfrämjande arbetssätt (Helsingborg 2018, Christensen m.fl. 2024:88).

Trots Helsingborg Stads ansträngning med att skapa förutsättningar för innovationsarbete 'hela vägen ut' kan vi dra slutsatsen att det är svårt att få med alla medarbetare i en organisation på förändringen, kanske man får nöja sig med 'de flesta'. Som chef Christoffer uttrycker: "...*innovation om att ändra ett paradigmskifte i någonting, det sker ju sällan utan, oftast är det ju en vidareutveckling av någon annan idé.*", citatet visar på att trender som innovation både behöver begripliggöras, transformeras och nötas in i en organisation (Czarniawska, 2017:123–124).

Regeringen initierade innovationsarbetet 2010 och Helsingborg 2012, vilket sätter ett tidsperspektiv på processen som gör att vi kan dra slutsatsen att förändringsarbete tar tid (SOU 2010:65, Innovation Helsingborg u.å.). Vi kan även dra slutsatsen att för en trend ska nå framgång behöver den vara användbar, få ett symbolvärde, bli socialt och kulturellt accepterad (Czarniawska 2017:130–131). Vilken chef Calle uttrycker: "...*förmåga att leda innovation behöver vi ha en stark och modig kultur där man vågar testa och göra misstag.*", citatet exemplifierar hur Helsingborg testar och utvärderar sitt innovationsarbete.

Slutligen 'mysteriet' innehöll frågetecken som under studiens gång blivit ett utropstecken. Helsingborg Stads innovationsarbete är ett exempel på hur beslut regeringen fattar inger en riktning som bidrar till att offentlig sektor kan arbeta med innovationer som en arbetsmodell för att möta framtida utmaningar och som gagnar deras medborgare.

## 9. Avslutande diskussion

Med denna studie har vi strävat efter att ge en klarare uppfattning om innebörden av innovation och dess manifestationer inom den offentliga sektorn. Vi har dragit slutsatsen att det är fullt möjligt att skapa ett innovativt arbetsklimat i offentlig verksamhet, så länge som alla aktörer inom organisationen är enade kring behovet av förändring (Czarniawska 2017:130–131). Det är avgörande att politiker, medborgare och medarbetare på alla nivåer är väl informerade om vad som krävs för att bygga en stad som är rustad för framtidens utmaningar så att innovationer blir verklighet.

Ett effektivt samarbete mellan dessa aktörer kan underlätta implementeringen av innovativa lösningar, där medborgare ges möjlighet att bidra med idéer och experter kan hitta praktiska lösningar på identifierade samhällsproblem. Genom vår insyn i Helsingborgs Stads framgångsrika arbete med innovation inom offentlig sektor ser vi fram emot att fler omfattande innovationer kan presenteras i framtiden.

Det vore intressant att undersöka hur offentliga sektorer mäter effekterna av genomförda innovationer och huruvida dessa faktiskt bidrar till att möta framtida samhällsutmaningar. En av de utmaningar som lyfts fram i våra intervjuer var svårigheten att få mandat att arbeta innovativt med skattefinansierade medel. Därav uppstår en viktig fråga: Hur kan offentlig sektor arbeta med innovation och använda skattepengar på ett sätt som är både lönsamt och minimalt riskfyllt?

Dessa frågor utgör en grund för framtida forskning och diskussioner. Vi hoppas att denna uppsats inspirerar till en fortsatt dialog om innovationens plats i offentliga verksamheter och dess potential att forma en mer hållbar och effektiv framtid.

## 10. Referenslista

Alvehus, J. (2018). *Problemformulering*. Lund: Studentlitteratur AB

Alvessons, M. & Kärreman, D. (2012). *Kreativ metod – skapa och lösa mysterium*. Stockholm: Liber AB

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB

Avby, G., Kjellström, S., & Andersson Bäck, M. (2019). Tending to innovate in Swedish primary health care: a qualitative study. *BMC health services research*, 19(1), s. 1–10.

- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2 uppl.) Stockholm: Lieber AB
- Christensen, T., Lægred, P., Røvik, K-A. (2024). *Organisationsteori för den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur
- Czarniawska, B. (2017). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Edquist, C. (2014). *Offentlig upphandling och innovation* (ISSN-nr 1652–8069). Konkurrensverket [https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/uppdragsforskning/forsk-rapport\\_2014-5\\_offentlig-upphandling-och-innovation.pdf](https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/uppdragsforskning/forsk-rapport_2014-5_offentlig-upphandling-och-innovation.pdf)
- Eriksson Fogelberg, A., Nählinder, J. (2015). *Ledarskap för innovation i offentlig sektorn*. (ISSN 1654-8213). HELIX Working Papers. <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:814788/FULLTEXT01.pdf>
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (5 uppl). Stockholm: Wolter Kluwer AB.
- European Commission, (u.å.). *Europeisk Innovations Huvudstad (iCapital) 2020*. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/prizes/icapital/icapital-2020\\_en#the-award-ceremony](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/prizes/icapital/icapital-2020_en#the-award-ceremony). [2024-03-01]
- Giaccone, S. & Magnusson, M. (2022). Avslöja risktagande roll i innovation: förutsättningar och effekter. *R&D Management*, 52, 1, s. 93-107. <https://doi.org/10.1111/radm.12477>
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- H22 Helsingborg Sweden. (u.å.) <https://h22.se/omh22> [2024-07-19]
- Helsingborg. (u.å.). *Statistik*. [www.helsingborg.se/kommun-och-politik/statistik](http://www.helsingborg.se/kommun-och-politik/statistik). [2024-07-24]
- Helsingborg. (u.å.). *Vision 2035*. <https://helsingborg.se/kommun-och-politik/helsingborg-2035> [2024-07-19]
- Helsingborgs Stad.(u.å.). <https://www.linkedin.com/company/helsingborg/about>. [2024-04-04]

Helsingborgsmodellen.(u.å.). *Resan mot visionen: Hur vi byggt innovationskraft och vilja att förändra.*  
<https://innovation.helsingborg.se/helsingborgsmodellen/var-resa/> [2024-03-22]

Helsingborg Stad (2018) *Helsingborg Kommunfullmäktige.*  
[https://diariet.helsingborg.se/download/document?filename=S0YgUHJvdG9rb2xsIDIxXzIyX05PVI8yMDE4LnBkZg==&id=26284&session\\_id=BE95DBF4C3C4FE8291741096D0D0B9A79AA9191423](https://diariet.helsingborg.se/download/document?filename=S0YgUHJvdG9rb2xsIDIxXzIyX05PVI8yMDE4LnBkZg==&id=26284&session_id=BE95DBF4C3C4FE8291741096D0D0B9A79AA9191423)

Helsingborgs Stad, (2020). *Helsingborg är en av Europas mest innovativa städer.*  
[https://www.mynewsdesk.com/se/helsingborg/pressreleases/helsingborg-aer-en-av-europas-mest-innovativa-staeder-3025870?utm\\_campaign=send\\_list](https://www.mynewsdesk.com/se/helsingborg/pressreleases/helsingborg-aer-en-av-europas-mest-innovativa-staeder-3025870?utm_campaign=send_list)

Innovation Helsingborg. (u.å.). *Vad är innovation?*  
<https://innovation.helsingborg.se/helsingborgsmodellen/vad-ar-innovation/> [2024-04-11]

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* (3 uppl) Lund:  
Studentlitteratur

*Lag om offentlig upphandling* (SFS 2016:1145). Finansdepartementet.  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling\\_sfs-2016-1145/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling_sfs-2016-1145/)

Larsen, A.K. (2018). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod.* (2. uppl.).  
Malmö: Gleerups

Leth, G. & Thurén, T. (2000) *Källkritik för Internet.* Styrelsen för psykologisk försvar.  
[https://www.kth.se/polopoly\\_fs/1.124274.1550156629!/Menu/general/column-content/attachment/kallkritik\\_internet.pdf](https://www.kth.se/polopoly_fs/1.124274.1550156629!/Menu/general/column-content/attachment/kallkritik_internet.pdf)

Meeuwis A, Swärd H, (2016) *Vad är socialt arbete? I: Meeuwis A, Swärd H, Sunesson S, Knutagård M. Socialt arbete- en grundbok,* uppl.3, Stockholm: Natur & Kultur

Nationalencyklopedin. (2023). *Innovation*  
<https://www.ne.se/s%C3%B6k/?t=uppslagsverk&q=innovation>

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Riktlinjer för att samla in, rapportera och använda data om innovation.* (4 uppl.) The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, *OECD Publishing*, Paris/Eurostat, Luxemburg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-sv>



Regeringen (2010) *Innovationsupphandling* (SOU 2010:56). Stockholm: Elanders Sverige AB.  
<https://www.regeringen.se/contentassets/02be66e1ed41452c99fed2c2cf1e29e0/innovationsupphandling-sou-201056/>

Regeringskansliet. (u.å.) *Mål för statlig förvaltning*. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/statlig-forvaltning/mal-for-statlig-forvaltning>. [2024-07-24]

Statistiska centralbyrån, (2022). *Statistiknyhet från SCB 2022-02-18*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/kortperiodisk-sysselsattningsstatistik-ks/pong/statistiknyhet/sysselsattning-lediga-jobb-och-lonesummor-4e-kvartalet-2021/>

Sveriges kommuner och regioner (2023). *Innovation*  
<https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/forskningochinnovation/innovation.25352.html>

Teorell, J. & Svensson, T, (2007). *Att fråga och att svara : samhällsvetenskaplig metod*. (1 uppl.) Stockholm: Liber

## 11. Bilagor

### 11.1. Bilaga 1. Fyra sorters kunskap och deras koppling-Mode of learning

Hämtad från Nählinder & Eriksson 2015 rapport.

	<b>Kortfattad förklaring av begrepp</b>	<b>Exempel</b>	<b>Lärandeprocess</b>	<b>Huvudsaklig “ mode of learning”</b>
<b>Know what</b>	Basal förståelse av världen	Om man vattnar ett träd växer det	Går att läsa sig till	Förutsättningar för know why

<b>Know why</b>	Vetenskaplig bakomliggande förståelse som förklarar "what"	Kemiska reaktioner i växter gör att trädet under vissa omständigheter växer när man vattnar det	Går att läsa sig till	STI
<b>Know how</b>	En uppsättning erfarenhetsbaserade kunskaper	Om man vattnar träd på det här sättet, vid den här tidpunkten brukar de växa bättre	Rotad i praktisk erfarenhet. Exempelvis genom handledning där tyst kunskap överförs.	DUI
<b>Know who</b>	Personliga kontakter med andra och sociala förmågor att interagera med andra	Genom kontakter med andra trädkunniga utbyts tips om hur man bäst får träd att växa bättre	Rotad i praktisk erfarenhet och sociala miljöer, som yrkesgrupper och professioner.	DUI

## 11.2. Bilaga 2 Delar av samtycket

*På ledarskaps och organisations utbildning vid Malmö universitet skriver studenterna ett examensarbete på kandidat nivå. I detta arbete ingår att göra en egen vetenskaplig studie, utifrån en fråga som kommit att engagera studenterna under utbildnings gång. Till studien samlas ofta material in vid skolor, i form av t.ex. intervjuer och dokumentstudier. Examensarbete motsvarar 15 högskolepoäng, och utförs under totalt 10 veckor. När examensarbete blivit godkänt publiceras det i Malmö universitets databas MUEP.*

**Datum: 240213**

## **Samtycke till medverkan i examensarbete**

Vi, Martina Westerlund och Doris Kigozi, är studenter på Malmö universitet inom ledarskaps- och organisationsutbildningen. Detta är vår sista termin och vi kommer att ta examen i juni 2024. Vi har fått skolans godkännande för att genomföra studien.

Studien syftar till att skapa en djupare förståelse för hur innovation har påverkat er verksamhet. Med vår bakgrund inom den offentliga sektorn och kännedom om hinder för innovation i denna sektor vill vi undersöka hur ni tacklar detta, särskilt med tanke på kraven från regeringen att införa innovation i verksamheten. Vi kommer att fokusera på chefer på första linjenivå, då ni är de som tar emot dessa krav från politikerna och implementerar dem i verksamheten. Detta kommer att göras genom intervjuer med er.

Under intervjun kommer en av oss att föra anteckningar medan den andra håller i själva intervjun. Vi kommer även spela in intervjun för att transkribera den. Insamlade material och personuppgifter kommer att lagras på Malmö universitets server under arbetet med examensarbetet, och samtyckesblanketterna kommer att förvaras otillgängligt.

Vårt projekt utgår från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer, inklusive följande punkter:

- Deltagande grundas på samtycke som kan återkallas när som helst.
- Deltagarna har rätt att tacka nej till att delta eller avbryta sin medverkan när som helst utan negativa konsekvenser.

- Deltagarna kommer att vara avidentifierade i det färdiga arbetet.
- Materialet kommer endast att användas för den aktuella studien och kommer att förstöras när studien är avslutad.