

*Utveckla framtidens utveckling och framtidens utvecklare*  
**Lärdomar från en arena för organisatoriskt lärande  
om innovativ utveckling inom vård och omsorg**

*Lärdomar från en innovativ lärandearena 2020-2022*

Monica E. Nyström, Rickard Garvare, Elisabet Höög



Foto: Monica Nyström



## **Utveckla framtidens utveckling och framtidens utvecklare**

### **Lärdomar från en arena för organisatoriskt lärande om innovativ utveckling inom vård och omsorg**

Nyström Monica E., Garvare Rickard, Höög Elisabet

#### *Referens till rapporten:*

Nyström, M.E., Garvare, R., Höög, E. (2022). *Utveckla framtidens utveckling och framtidens utvecklare – Lärdomar från en arena för organisatoriskt lärande om innovativ utveckling inom vård och omsorg*. Slutrapport från Vinnovaprojektet Dnr 2016-03204, SOLIID, Medical Management Centre, Inst. LIME, Karolinska Institutet.

## **Inledning**

Denna rapport är ett tillägg till Vinnovaportalens slutrapportering i det Vinnovafinansierade projektet "Utveckla framtidens utveckling – en arena för organisatoriskt lärande om innovativ utveckling inom vård och omsorg" (Dnr 2016-03204). Projektet faller inom ramen för en utlysning om nyttiggörande av tidigare forskning. Rapporten beskriver syfte och mål, ger exempel på det innehåll och upplägg som använts i lärandearenan och redovisar också anpassningar och vidareutveckling som gjorts dels utifrån pandemiläget, dels utifrån lärdomar under projektets gång. Projektet bedrevs mellan januari 2020 och september 2022. Det har letts av docent Monica Nyström, forskare vid Karolinska Institutet/Umeå universitet tillsammans med Elisabet Höög, forskare vid Karolinska Institutet/Umeå universitet; och Rickard Garvare, professor vid Luleå tekniska universitet; samt en styrgrupp med representanter från deltagande regioner: Anders Edström, Region Västerbotten, Ann-Charlott Norman och Marie-Louise Rönmark, Region Uppsala samt Sofia Kialt, Region Stockholm. De deltagande utvecklare som fullföljt lärandecyklerna representerar tre regioner och tre kommuner.

## **Bakgrund**

Dagens vård- och omsorgsorganisationer står inför aldrig tidigare upplevda utmaningar och en alltmer svårbedömd omvärld. Begränsade finansiella och personella resurser i kombination med nya behov, förväntningar och möjligheter innebär att morgondagens vård- och omsorgsorganisationer behöver öka sin kompetens och kapacitet att arbeta med förändring och utveckling i komplexa sammanhang och då med en betydligt bredare ansats än gårdagens utvecklingsarbete. Detta ställer nya krav på både beslutsfattare och på de funktioner som har som uppdrag att stödja förändringsarbete – nedan kallade "utvecklare". Traditionellt har stöd till utveckling ofta handlat om att öka, förbättra och skapa nytt. Nu behöver utvecklare också spetsa sin förmåga att stödja utifrån morgondagens behov av transformation, flexibilitet och optimering, och att skapa förutsättningar för ett gemensamt och kraftfullt engagemang från alla nivåer i organisationerna. I nuläget finns ingen svensk fortbildning eller mer samlad arena med en bred ansats att vässa utvecklarens och organisationers kompetens och kapacitet för det innovativa förhållningssätt till utveckling och förändring som krävs för att hantera dessa komplexa utmaningar. Inom ramen för detta projekt har en initial idé om en lärandearena för personer i utvecklingsfunktioner testats och vidareutvecklats.

## **Syfte och mål**

*Syftet* med projektets test av lärandearenan *Utveckla Framtidens utveckling* (UFU-arena) var att öka utvecklarens och organisationers kompetens och kapacitet att leda, stödja och skapa förutsättningar för systemövergripande innovativ utveckling för att hantera vårdens- och omsorgens utmaningar.

*Målen* med projektet var att deltagande utvecklare har 1) inhämtat, reflekterat kring och praktiskt tillämpat kunskap och beprövad erfarenhet kring innovativ utveckling i bred bemärkelse; 2) tillgodogjort sig kunskaper och metodik som varit användbar och bidragit i den utveckling och de

utmaningar deltagande organisationer står inför samt att 3) test, utvärdering, anpassning av initial arenaidé har bidragit till ett upplägg som kan erbjudas målgruppen.

Avsikten med lärandearenan var att ta oss an det fragmenterade kunskapsfält som rör utveckling i bred bemärkelse, öka kompetensen att nyttja kunskap och metodik från många olika fält samt stärka kompetensen att på ett situationsanpassat sätt leda och stödja olika typer av utvecklingsprocesser i tider av stor förändring. Vi har försökt åstadkomma detta genom att kombinera inslag av lärande/kunskapsförmedlande karaktär med erfarenhetsutbyte och verksamhetsbaserad tillämpad utveckling för största möjliga synergieffekt mellan redan etablerade och kunniga deltagare. I realiteten krävs ofta ett systembaserat angreppssätt där många kunskapsområden och metoder integreras över flera systemnivåer för att en hållbar utveckling ska komma till stånd. Vi människor utgår från våra egna mentala kartor och väjer ofta för komplexitet om verkligheten inte stämmer med de egna mentala modellerna. För hantering av komplexa utmaningar eller s.k. "wicked problems", svårdefinierade, mångdimensionella problem utan enkel lösning (Head & Alford, 2015), krävs dock både en utökad, multidimensionell kunskap och kompetens samt nya dynamiska och innovativa modeller och arbetssätt.

Organisatorisk kapacitet för förändring innebär en kombinerad lednings- och organisatorisk förmåga som tillåter snabb och effektiv anpassning till föränderliga situationer, snabbare än ev. konkurrenters (Judge & Douglas, 2009). Inom forskning har begreppet organisatorisk kapacitet bl.a. använts för att undersöka kapaciteten att använda evidens inom folkhälsoområdet (Catallo & Sidani, 2014.) eller att använda elektroniska hälsokontakter (Shea et al, 2014). Organisatorisk kompetens (för lärande och förändring) har definierats som ett system av teknologi, människor, organisatoriska (formella) och kulturella (informella) element och interaktionen mellan dessa (Drejer, 2000).

I begreppet organisatorisk kapacitet återfinns en kombination av flera individers kompetens. Dreijer (2000) föreslår tre typer (eller nivåer) av kompetens som kan återfinnas inom en organisation: 1) *enstaka teknologi och få personer*, t.ex. en produktionsprocess som ett antal personer behärskar; 2) *sammanvävda teknologier inom en större organisatorisk enhet*, här används olika kompetenser för att skapa något nytt, samt 3) *komplexa system som sammankopplar många personer inom olika enheter*, en komplex form som är mer beroende av kunskap än teknologi, svår att imitera men avgörande för komplex utveckling och förändring.

Lärandearenan har varit avsedd att stödja utvecklingen av en sammanhållen organisatorisk kompetens som innefattar en kritisk massa i form av ett nätverk av utvecklare inom och mellan deltagande organisationer som har möjlighet och förmåga att använda sig av:

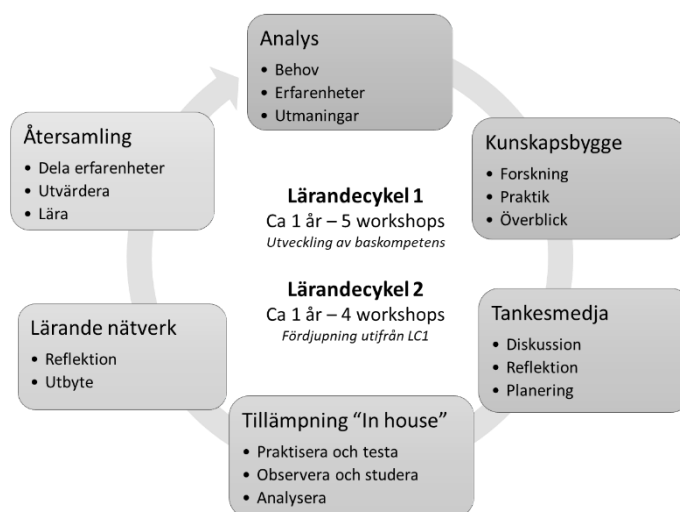
- en bred systemsyn med en utvecklad multidimensionell karta för hur systemet kan förstås och utvecklas i både delar och helhet,
- förmåga att kunna växla mellan olika perspektiv och "lager"/nivåer,
- insikt och kunskap om olika typer av förändrings- och lärandeprocesser och hur dessa kan stödjas eller hanteras,
- insikter om olika roller som utvecklare kan spela vid olika typer av förändringar och i förhållande till olika aktörer,
- insikter i förutsättningar och format för olika arbetsprocesser,
- erfarenheter av tillvägagångssätt för att välja och anpassa angreppssätt och metodik under en utvecklingsprocess.

### **Lärandearenans planerade och anpassade upplägg och innehåll**

UFU-arena har i grunden ett interaktivt upplägg och ett fokus på att skapa förutsättningar för *dubbel- och trippel-looplärande* (Argyris & Schön 1996; Tosey, Visser & Saunders 2012). Aktivt lyssnande, reflektion, feedback och en öppen, tillitsfull och dynamisk lärandemiljö är av vikt. UFU-arena använder sig av *lärande nätverk*. Nätverk har länge använts som ett verktyg för att öka innovationsförmågan inom privat sektor. Inom offentlig sektor finns en mer komplex motivationsbild och många service

eller sociala innovationer kan anses vara viktigare att sprida och använda än att kommersialisera. Inom framgångsrika nätverk finns en medvetenhet om vikten av att kunna etablera tillit och nyttja medlemmarnas erfarenhet och förmåga att absorbera kunskap. Nätverkens design, struktur och position är viktiga att beakta (Dhanaraj & Parkhe, 2006). Arenan innehåller även så kallade in-houseinsatser med verksamhetsförlagd tillämpning av lärdomar – ett upplägg som bygger på action learning (Revans, 2017).

Lärandearenan planerades således innefatta tre aktivitetsformer - workshops, verksamhetsförlagd tillämpning och nätverk. I sin helhet avsågs den genomföras i tre lärandecykler utsträckt över en längre tidsperiod, där lärandecykel 3 förväntades bli kontinuerlig. I detta projekt söktes medel från Vinnova för att pilottesta Lärandecykel 1 och 2. Under dessa cykler planerades initialt nio workshops/möten om totalt 16 dagar under en tidsperiod av 2 år.



Figur 1. Översikt över planerat arenaupplägg

**Målgrupp och kontrakt med deltagande organisationer.** Målgruppen har varit personer med utvecklingsfunktioner inom vård- och omsorgsorganisationer, med fördel flera deltagare från samma organisation och från olika nivåer/enheter. Deltagarna behövde ha stöd från ledningsnivåer inom sina organisationer för att delta, och för att kunna genomföra vissa aktiviteter inom organisationen. Detta psykologiska kontrakt samt partnerkontraktet som ingår i Vinnovaprojekten hade som syfte att säkra engagemang och möjligheter att utveckla framtidens utveckling även inom deltagande organisationer. Från Västerbotten kom deltagarna initialt från regionens utvecklingsenhet Memologen, primärvården och personer med ansvar för digital utveckling inom regionen samt utvecklare från Umeå kommun och Skellefteå kommun. Utvecklingschefer deltog både från regionen och från en av kommunerna. I Uppsala kom deltagarna initialt från regionkontorets enheter som arbetar med omställning till nära vård och digitalisering, inklusive regionens kvalitetsutvecklingschef, samt utvecklare från Uppsala och Tierps kommun. Från Stockholm ingick initialt flera utvecklare från Coaching-akademien som låg centralt under QRC - ett av 6 kvalitetsregistercentrum i landet och som vid den tidpunkten tillhandahöll både kurser och utvecklingsstöd vid arbete med kvalitetsutveckling inom regionen. Under våren 2020 lades dock den del som innehöll Coaching-akademien ned och utvecklarna spreds inom regionen. Tre av ursprungligen sex deltagare kunde då inte påbörja deltagandet i arenan.

Pandemin som slog till ordentligt i mars 2020 försvårade deltagande då flera personer snabbt blev fullt upptagna med hanteringen av pandemin – mest på strategisk nivå med planering, problemlösning, kommunikation och monitorering men flera av deltagarna dessutom i sin grundprofession t.ex. att som sjuksköterska periodvis sköta vaccinationer eller stödja andra vårdnära funktioner. Upplägget planerades initialt för 15 arenadeltagare. Vid uppstart hade vi ca 20 deltagare anmälda, vilket reducerades redan under hösten 2020 främst på grund av pandemiläget men även på

grund av Coaching-akademins nedläggning. Deltagare, speciellt från kommunerna och primärvården hade svårt att fullfölja sitt engagemang i arenan då de utsattes för extra påfrestningar vad gällde hantering av äldre brukare och patienter. Vid avslutningen hösten 2022 hade vi trots alla dessa utmaningar 15 engagerade deltagare som också vill fortsätta utveckla former för lärande och spridning i nätverks/arenaformat.

Pandemin medförde även att flera deltagare inte kunde delta vid alla tillfällen. Över tid utvecklade vi dock allt bättre sätt att hantera detta på. Detta gällde både hur man kunde underlätta för dem att följa med i vad som hänt under workshops och vad som hänt i de lokala arbeten man avsåg jobba med. Vi understödde arbetet med att dokumentera hur man jobbat med frågor i mindre grupper vid workshops och lokalt samt filmade de seminarier och diskussioner som innebar kunskapspåfyllnad. Både initialt under våren 2020 och senare när pandemin blev mer långdragen än förväntat så pausades en hel del av de pågående utvecklingsarbetena inom regioner och kommuner. Detta gjorde de planerade in-houseinsatserna svårare att genomföra. Vi fick i stället jobba utifrån planerade upplägg och via deltagarnas erfarenheter samt skapa nya meningsfulla lärande uppgifter som skulle kunna underlätta både nya, pågående och kommande utvecklings- och förändringsutmaningar.

Regionerna, både tilltänkta partners som region Norrbotten och faktiska som region Västerbotten, har under projekttiden omorganiserat sig, lagt ned utvecklingsenheter och också spridit ut utvecklare inom organisationen. Chefer har bytts ut eller varit frånvarande både på grund av egen covidsjukdom och på grund av krav på hantering av pandemiläget och efterföljande konsekvenser. Flera av utvecklarna har därmed delvis förlorat sitt organisatoriska utvecklingssammanhang där det skulle varit naturligt att ta upp frågor kring utveckling samt att reflektera och lära av varandra.

Lärdomar från arenan är att denna organisatoriska förändring som spridit ut utvecklarna i kombination med starkt yttre tryck från pandemin har ökat behovet av att reflektera och lära tillsammans med andra utvecklare och från aktuell forskning om det mångfacetterade kunskapsområde som rör utveckling och förändring. Lärandearenan har upplevts som viktig och som en fristad där man kunnat hämta energi – och få nya insikter om och perspektiv på det som händer.

Pandemiläget innebar i praktiken att starten med en första workshop som var planerad till mars 2020 fick senareläggas. Arenaarbetet startade i stället med tre Zoom-möten för de som hade möjlighet att delta under våren 2020. Dessa möten fokuserade på att förstå, reflektera över och diskutera det nya läget i samhället och inom organisationerna samt hur det påverkade pågående utvecklingsarbete och utvecklarnas roll.

Arenans planerade upplägg förändrades för att underlätta deltagande inför workshopstarten i augusti 2020. Vi övergick till att använda det distansöverbyggande verktyget Zoom för digitala möten och workshops och Microsoft Teams för att få en gemensam interaktiv plattform där erfarenheter och material kunde delas och lagras. Projekttiden förlängdes i flera steg för att därigenom möjliggöra fysiska internat, vilka genomfördes under våren och hösten 2022. Omställningen har krävt tid, resurser och flexibilitet av arenaledarna då nya upplägg togs fram och anpassades till digitala medier innehåll och lärandeuppgifter skapades och anpassades till den nya situationen.

Från mars 2020 till september 2022 har deltagare från tre regioner och tre kommuner samt forskare från tre universitet genomfört sju digitala och tre fysiska 2-dagars workshops samt sju lokala och nationella interaktiva möten. En styrgrupp bestående av forskare och representanter från de deltagande organisationerna har med hjälp av månatliga styrgruppsmöten skött planering och anpassning – och valt att utöka arenainslagen och tona ned sjuönsättande av en ny arena under projekttiden.

Flera deltagare lyfter vid utvärderingarna exempel på utökad förmåga att använda systemsyn; perspektivväxlande; kunskap om olika förändrings- och lärandeprocesser och utvecklarnas roll samt

förutsättningar för och anpassning av arbetssätt vid förändringsprocesser. En betydande andel av deltagarna uppger att de planerar fortsätta arbetet med att tillämpa och sprida kunskap och kompetens när det gäller att stödja förändring i komplexa system. Vid projektets slut när denna rapport skrivs planerar vi att gå vidare med en utökad lärandearena med både tidigare och nya deltagare. Vi undersöker även möjligheter och förutsättningar för nyttiggörande och extern spridning av erfarenheter och lärdomar via en skriftlig rapport/bok alt. webpublicering samt om underlag och intresse finns för en kurs för utvecklare baserad på en multidimensionell och bred systemsyn på utveckling och med tillfälle till dubbel- och trippel-loopslärande. I den utökade arenan avser vi testa olika sätt för praktisk tillämpning och spridning inom regioner och kommuner under ett år.

## Kunskapsområden som berörts

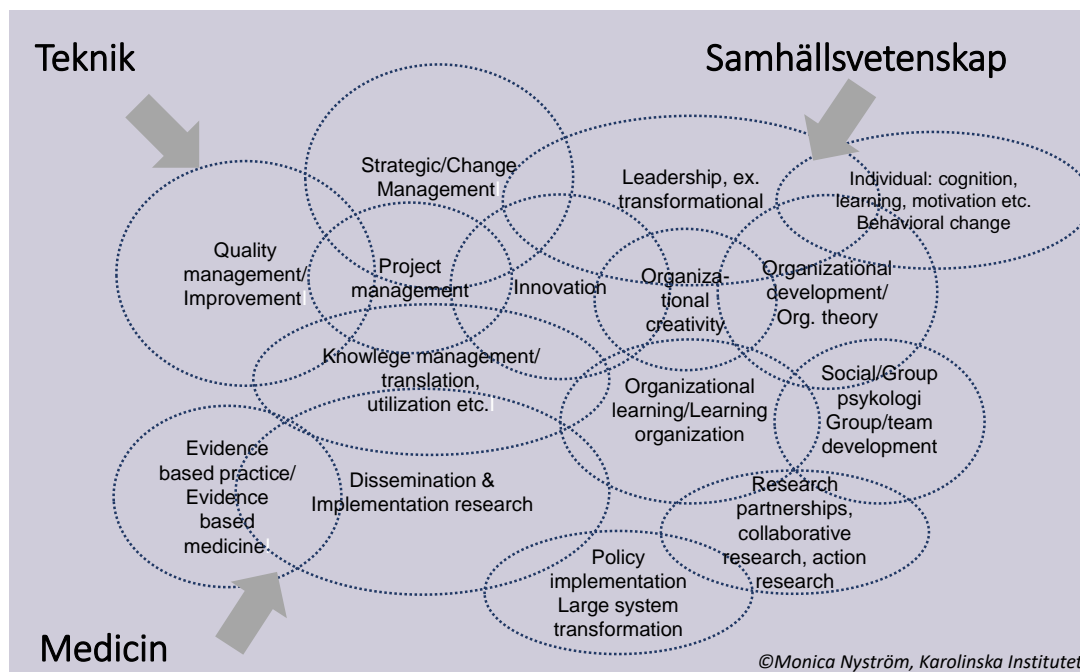
Framgångsrikt strategiskt utvecklingsarbete i stora och komplexa organisationer kräver mångdimensionella och uthålliga interventioner, god kontextanpassning och nära involvering av flera aktörer och organisatoriska nivåer (Nyström et al, 2018; Westerlund et al, 2015). Detta gäller inte minst vid utveckling av en mer effektiv, digitaliserad, integrerad och personcentrerad vård som utgår från patientens/medborgarens behov och där flera organisationer interagerar. Utvecklingsstrategier som utgår från helhetssyn och systemtänkande och som tar hänsyn till organisatorisk verklighet har ökad möjlighet att få genomslag, där organisatorisk samstämmighet mellan strukturer, processer och sociala system bäddar för framgångsrik utveckling (McAlearney et al, 2013).

Kontinuerlig anpassning till en dynamisk och komplex omgivning innebär att många organisationer behöver hantera krav på snabb utveckling, användning av multipla teknologier vid utveckling av produkter/tjänster, samskapande med kunder/partners och ökad användning av vetenskaplig och teknisk kunskap/kompetens. Som svar på detta växer nya sätt att designa organisationer på fram - baserade på en aktörsorienterad arkitektur med aktörer som har kompetens och motivation till självorganisering; plattformar där dessa aktörer samlar och delar resurser; och infrastrukturer, procedurer, och processer som underlättar samverkan mellan multipla aktörer (Fjeldstad et al, 2012). UFU som arena för möten mellan organisationer har en potentiell möjlighet att bidra till en sådan utveckling genom sin bro- och nätverksbyggande roll.

Den forskning som ovanstående kompetensutveckling bygger på är omfattande och mångfacetterad. Utan goda insikter om skilda perspektiv och forskningsområdets existens kan den till viss del också framstå som osynlig eller alltför fragmenterad. För arenans deltagare har vi försökt underlätta en mer omfattande, insiktsfull karta och möjliggöra ifrågasättande och tydliggörande av antaganden som rör utveckling – oavsett om de går under beteckningen innovation, förändring, utveckling, förbättring, lärande eller kunskapsimplementering. Fokus är att öka det organisatoriska lärandet och att skapa en systemsyn, vilket efterfrågats vid förändring av komplexa organisatoriska system (Best & Holmes, 2010). Vid snabba omvärldsförändringar blir lärande organisationer vinnare (Senge, 1990). Lärande organisationer behärskar systemtänkande, personlig skicklighet, mentala modeller, byggandet av gemensam vision och teamlärande (Senge, 1990). De förändrar synsätt: från delar till helhet, från passiva mottagare till aktiva deltagare, från att reagera på nutid till att forma framtiden.

För att kvalitetsutveckling via kontinuerligt förbättringsarbete ska leda till ökad kundtillfredsställelse med mindre resursåtgång krävs en samklang mellan värderingar, arbetssätt och verktyg (Bergman & Klefsjö, 2001). Innovationsforskning å andra sidan har inom vård och omsorg ofta fokuserat på implementering av teknik och behandlingsmetoder (Schilling & Werr, 2009). Kreativitet avser handlingar som genererar nya idéer, angreppssätt eller beteenden, där forskning fokuserat mer på individer än på kreativa processer i organisationer och team (Mumford, 2004). Innovation är den process som genererar nya idéer och förvandlar dessa till produkter/arbetsätt, där kreativitet är nödvändigt men inte tillräckligt (Shalley & Gilson, 2004). För att öka kreativitet i organisationer och underlätta innovativa lösningar behövs teknisk, procedur- och intellektuell kunskap, kognitiv skicklighet och motivation (Hull, 2004). Kontextuella förutsättningar för kreativitet är bl.a. ledarskap, återkoppling,

målsättning, uppgiftsstruktur, diversifiering, kultur, sociala nätverk, organiseringsmetoder, chefsbeteenden, aktörsnärvaro, rollmodeller, autonomi, och belöningar (Hargadon, 2002). För att använda denna forskning behöver man få ihop helhetsbilden. I vår teoretiska bas ingår dessutom tjänstedesign, implementering (Brownson, Colditz & Proctor, 2018), och organizational development theory (Porras & Robertson, 1992). Figur 2 ger en bild av några av de kunskapsområden vi berört under UFU-arena och visar dessutom på att de kan ha sitt ursprung från olika delar av vetenskapssamhället.



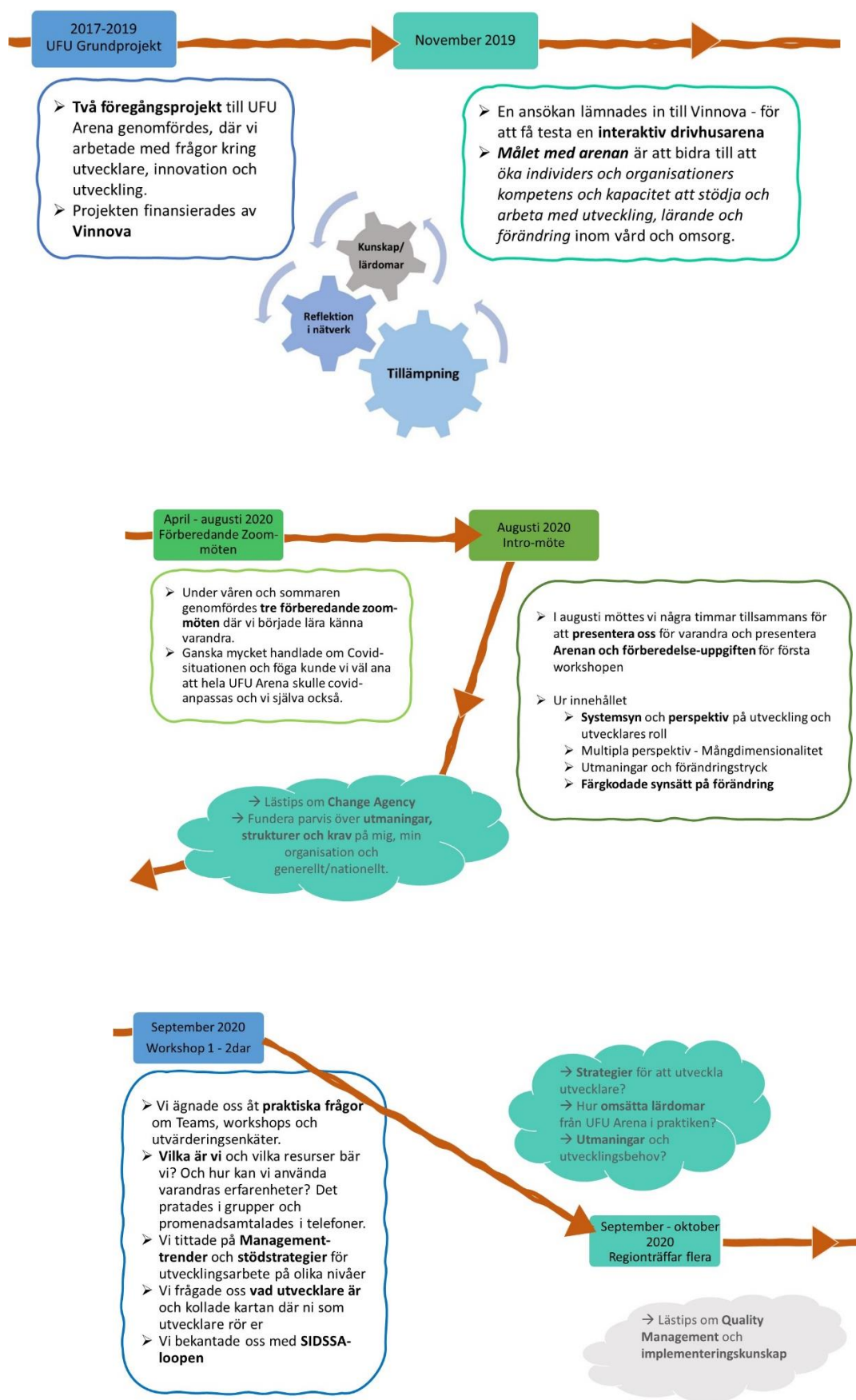
Figur 2. Exempel på forskningsområden som berör hur man kan stödja förändrings-, förbättrings- och utvecklingsarbete i komplexa organisationer och välfärdssystem

## En visuell beskrivning av läranderesan under arenatiden

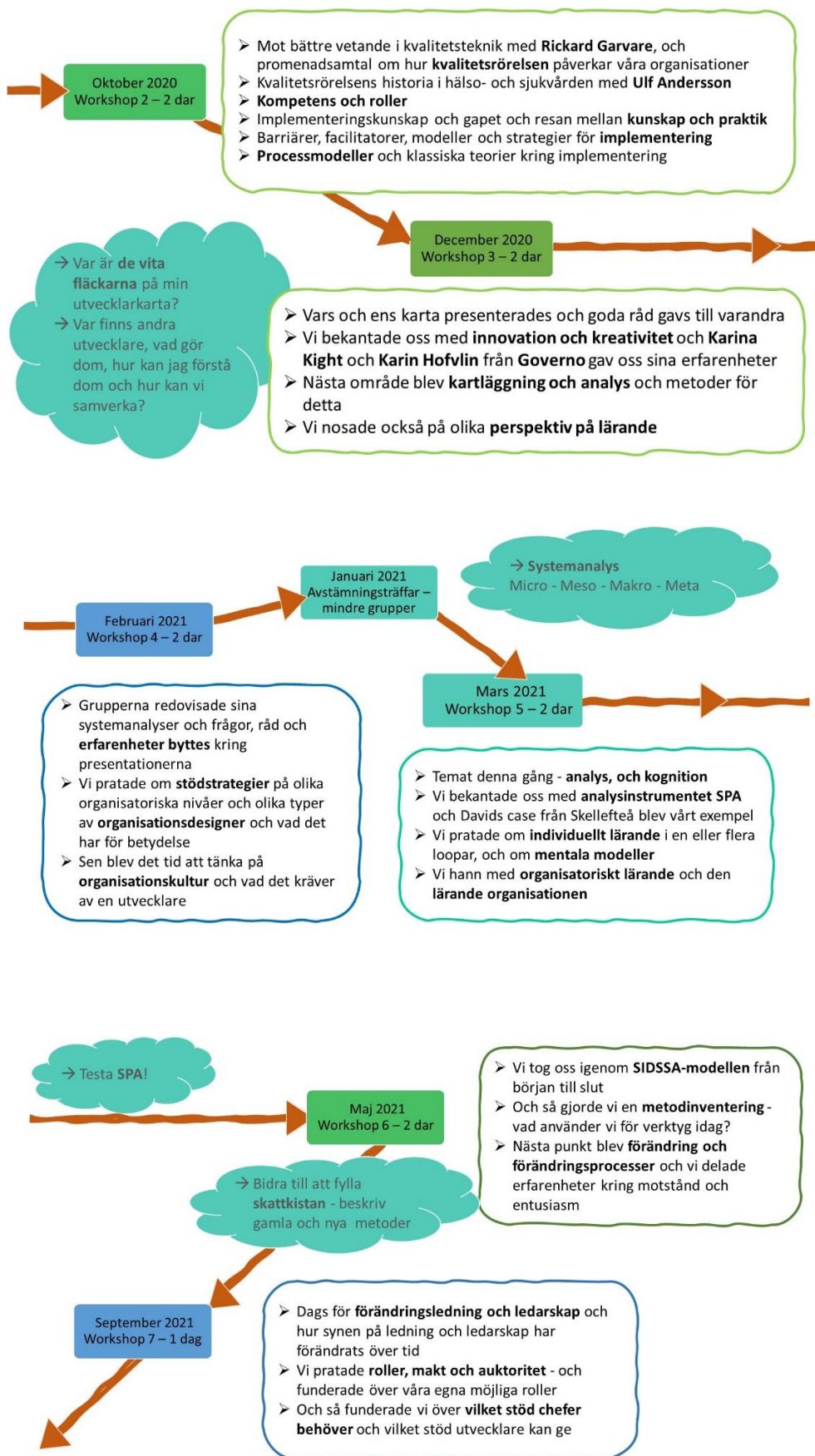
### UFU Arena

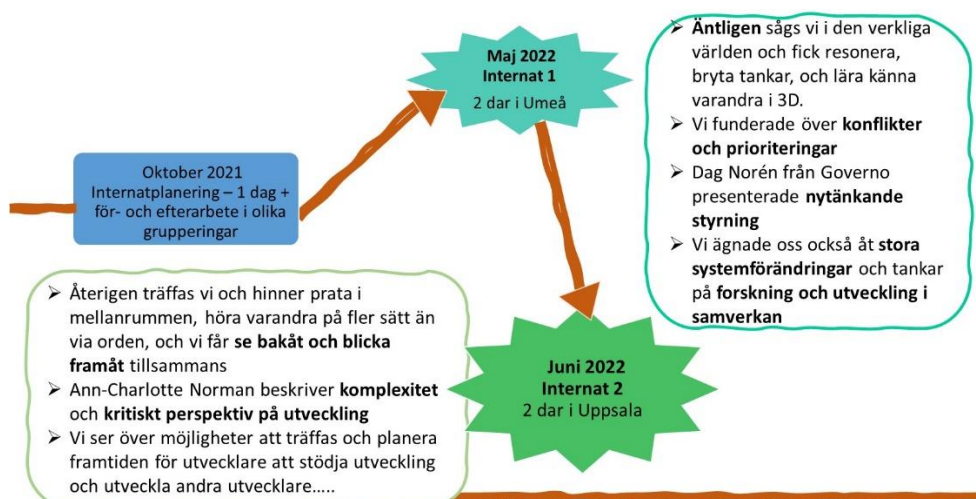
En resa med tiden -  
sammanfattad av Elisabet Höög











## Referenser

- Argyris C. & Schön D.A. (1996). *Organizational Learning II – Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bergman B. & Klefsjö B. (2001). *Kvalitet, från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.
- Best, A. & Holmes, B. (2010). Systems thinking, knowledge and action: towards better models and methods. *Evidence & Policy*, 6(2), 145-159.
- Brownson, R.C., Colditz, G.A. & Proctor, E.K. (Eds.). (2018). *Dissemination and implementation research in health: translating science to practice*. Oxford University Press.
- Catallo, C. & Sidani, S. (2014). The self-assessment for organizational capacity instrument for evidence-informed health policy: Preliminary reliability and validity of an instrument. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 11(1), 35Y45.
- Dhanaraj, C. & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of management review*, 31(3), 659-669.
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The learning organization*, 7(4), 206-220.
- Fjeldstad, Ø.D., Snow, C.C., Miles, R.E. & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic management journal*, 33(6), 734-750.
- Hargadon A.B. (2002). Brokering knowledge: linking learning and innovation. *Research in Organizational Behavior*, 24, 41-85.
- Head, B.W. & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & society*, 47(6), 711-739.
- Hull F.M. (2004). Innovation strategy and the impact of a composite model of service product development on performance. *Journal of Service Research*, 7, 167-180.
- Judge, W. & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635Y649. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09534810910997041>
- McAlearney, A.S, Terris, D.D., Hardacre, J., Spurgeon, P., Brown, C., Baumgart, A. & Nyström, M.E. (2013). Organizational Coherence in Healthcare Organizations: Conceptual Guidance to Facilitate Quality Improvement and Organizational Change. *Quality Management in Health Care*, 22(2):86-99.
- Mumford M.D. (2004). Special Issue: Part II Leading for innovation. *Leadership Quarterly*, 15.
- Nyström, M.E., Höög, E., Garvare, R., Andersson Bäck, M., Terris, D.D. & Hansson, J. (2018). Exploring a multi-level approach to improve capability for continuous organizational improvement and learning in a Swedish health care region. *BMC Health Services Research* (2018) 18:376. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3129-3>
- Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992). *Organizational development: Theory, practice, and research*. Consulting Psychologists Press.
- Revans, R. (2017). *ABC of action learning*. Routledge.
- Schilling A. & Werr A. (2009). *Managing and organizing for innovation in service firms*. Vinnovareport VR2009:06.
- Senge P. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Random House.
- Shalley C.E. & Gilson L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15, 33-54.
- Shea, C.M., Malone, R., Weinberger, M., Reiter, K.L., Thornhill J., Lord, J.I. & Weiner, B.J. (2014). Assessing organizational capacity for achieving meaningful use of electronic health records. *Health Care Management Review*, 39(2), 124Y133.
- Tosey, P., Visser, M., & Saunders, M. N. (2012). The origins and conceptualizations of 'triple-loop' learning: A critical review. *Management Learning*, 43(3), 291-307.
- Westerlund, A., Garvare, R., Höög, E., & Nyström, M.E. (2015). Facilitating system-wide organizational change in health care. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 7(1), 72-89.