


# Små steg i omställningen till Nära Vård – Hälsolabb genom ögonen på individer i omställningsarbetet

JONAS BOSTRÖM, MITTUNIVERSITETET  
STEFAN HOLMLID, LINKÖPINGS UNIVERSITET



*"Du tar ju bara små, små steg  
Det händer ingenting, det där  
Du måste våga chansa mer  
Våga se vart det bär"*

*Alexandra Ramnewall, 1998*

## Innehåll

<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>3</b>
<b>Hälsolabb i korthet</b>	<b>4</b>
<b>Teoretisk inramning – grunden för analys och konstruktiv kritik</b>	<b>5</b>
Design som kapacitet och förmåga	<b>5</b>
Praktiker, program och förutsättningar	<b>6</b>
Design och policy	<b>8</b>
<b>Lärandeprocessen – Hälsolabbs resa</b>	<b>9</b>
Tillvägagångssätt för datainsamling och analys	<b>10</b>
<b>Individen och systemet – från skrivbord till verklighet</b>	<b>11</b>
Relationen till Nära Vård – Begrepp eller mål?	<b>11</b>
Ledning och Styrning – Organisering eller organisation?	<b>13</b>
Samverkan – Ord eller handling?	<b>13</b>
Designförmågan – Teori eller praktik?	<b>14</b>
<b>Lärande kring arbetssätt – goda signaler</b>	<b>15</b>
Hönan eller ägget	<b>15</b>
Parallella syften	<b>16</b>
Inramningar av prototyper	<b>18</b>
<b>"Being there" – ännu närmare individen och systemet</b>	<b>19</b>
Reflektion i aktion	<b>20</b>
<b>SUMMERING</b>	<b>20</b>
<b>REFERENSER</b>	<b>21</b>
<b>FÖRDJUPANDE REFERENSER</b>	<b>23</b>
<b>OM FÖRFATTARNA</b>	<b>23</b>

## SAMMANFATTNING

Under cirka ett och ett halvt års tid har författarna från Mittuniversitet och Linköpings Universitet följt delar av det arbete som bedrivs inom Hälsolabb, ett samarbete mellan Experio Lab<sup>1</sup>, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Karlstads Universitets Samhällsnytta och Linköpings Universitet. Syftet med Hälsolabb är att utveckla kunskap kring vad som händer i omställningar i komplexa system, och specifikt omställningen till en Nära Vård. Målsättningen med vårt arbete har varit att förstå mer om vad som händer på de olika nivåerna i systemet när vi ställer om till Nära vård, och hur design som teori och praktik spelar roll i den omställningen. Från mötet med medborgare, patienter och närstående till medarbetare i den regionala och kommunala kontexten och vidare till de ledningsfunktioner som har det yttersta, formella ansvaret för omställningsarbetet.

Denna rapport beskriver framför allt den initiala delen av Hälsolabbs arbete, där tre pilotregioner (region och kommuner i ett geografiskt län) delat med sig av erfarenheter och upplevelser av att arbeta med omställningen. Fokus var att fånga centrala individens upplevelser av det specifika arbete som är kopplat till omställningen till Nära Vård. Det kom att beröra de medarbetare som rör sig mellan mikro- och mesonivån (figur 1), med exempelvis roller inom designstöd, projektledning och verksamhetsutveckling. Omställningen till en Nära Vård har av SKR beskrivits som komplex och transformativ. Designteori och praktik lyfts fram som värdefull kunskap i innovativa processer, komplexa system och hälso- och sjukvård (1–3). Därför har den teoretiska utgångspunkten för följeforskningen som beskrivs i denna rapport fokuserat på designteori och -praktik.

Genom kvalitativ metod – enskilda intervjuer, samtal och fokusgrupper – fångades olika paradoxer inom lednings- och styrningsmekanismer, svårigheter med samverkan och de krockar som kan uppstå när man arbetar med en ny metod och nya verktyg som inte är så kända eller tillämpade i hälso- och sjukvårdssystemet. Men också de små stegens betydelse i transformation, och den frustration som kan upplevas när förändring är trögrörlig.

I denna rapport kommer vi först presentera Hälsolabb, sedan delge den teoretiska ansats kring design och komplexitet som forskarna utgått från. Ett avsnitt om lärandeprocessen ger vidare svar på hur data samlats in och avslutningsvis presenteras resultatet tillsammans med en kort diskussion, och vi resonerar kring vad som föranlett ett nästa steg samt dess tänkta upplägg.

---

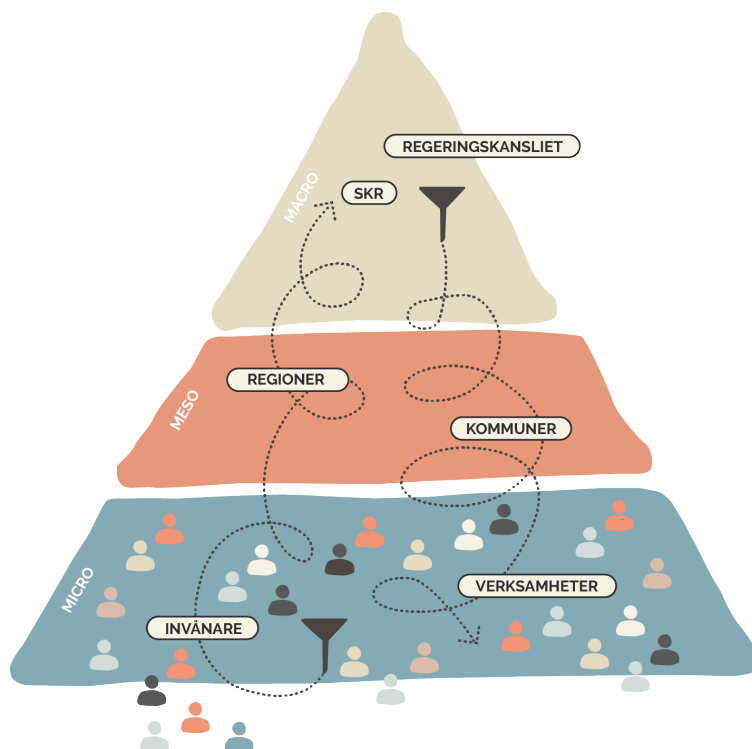
<sup>1</sup><https://experiolab.se/>

## Hälsolabb i korthet

SKR, Experio Lab, Karlstad och Linköpings Universitets initiativ Hälsolabb beskrivs (4) som en arena för samskapande och utveckling av nya arbetssätt och lärdomar kring vad som händer i komplexa utmaningar kopplade till hälsa och utvecklingen av en Nära Vård. Regioner och kommuner i samarbete inom ett geografiskt område deltar med egna initiativ som har bäring på såväl nya metoder som arbetssätt och policyutveckling som uppföljningsmetoder av värdeskapandet som sker. I labbet får regioner och kommuner tillgång till stöd, metoder och facilitering med kompetens inom design, datadrivet förändringsarbete och förändringsarbete i komplexa system. Arbetet är en del av SKR:s stöd till regioner och kommuner i omställningen till Nära vård.

Förväntade effekter av arbetet är att erhålla:

- Nya insikter hos regioner, kommuner, SKR och andra aktörer om möjligheter och hinder på olika nivåer både mikro-, meso- och makro – för omställningen till Nära Vård
- Ökad kunskap och erfarenhet i regioner och kommuner om förhållningssätt, arbetssätt och metoder för att arbeta i komplexa utmaningar kopplade till hälsa och utvecklingen av en Nära Vård
- Utvecklade relationer och arbetssätt mellan regioner och kommuner och andra aktörer.



Figur 1: Nivåer i Hälsolabb som utforskas

## Teoretisk inramning – grunden för analys och konstruktiv kritik

Den teoretiska referensramen för lärandeprocessen har byggt på design som teori och praktik i offentlig sektor, kunskapsförmåga, tjänstelogik och värdeskapande men också komplexitet och systemteori. Detta kan sägas utgöra en generell bild för att förstå en komplex omställning. Specifikt för denna rapport har vi valt att lyfta fram tre områden: *design som kapacitet och förmåga; praktiker, program och förutsättningar samt design och policy.*

### Design som kapacitet och förmåga

Design framhålls ofta som en ny och central kompetens och process i utvecklingsarbete i offentlig sektor, och i omställningen till Nära Vård. Ur ett organisationsperspektiv kan design ses som en kapacitet; hur många designers som finns anställda, hur många designers som kan tas in på kontrakt, hur många i personalen som introducerats till design som metod etcetera. Dessutom kan design ses som en organisatorisk förmåga, enkelt uttryckt hur väl organisationen är rustad och organiserad för att kapaciteten skall kunna användas och komma till sin rätt. Det här är inte unikt för design, relationen mellan kapacitet och förmåga finns för de flesta områden.

#### Tjänstedesign

Tjänstedesign beskrivs ofta som bestående av metoder, en specifik process och förhållningssätt. Förhållningssättet innebär att:

- Se användare (patienter, närstående och medarbetare) som experter på sina egna erfarenheter.
- Involvera de som är berörda i arbetet, genom hela processen från utforskandet och idéframtagningen till testandet av nya möjliga lösningar.
- Undersöka sammanhang utifrån individ- och systemperspektiv, med fokus på behov och drivkrafter.
- Värdera erfarenhetsburen och estetisk kunskap.
- Föreslå önskade framtider genom prototyper och visualiseringar.

(Westling, K. (2020). Relation, transformation och motstånd: en genomlysning av Experio Labs sex första år. Experio Lab)

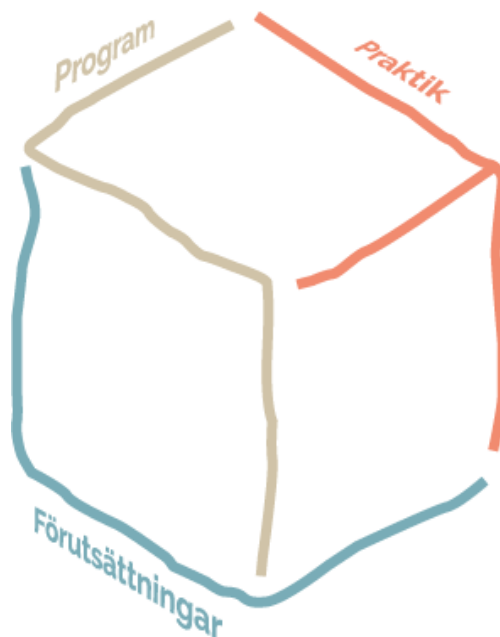
Förmåga i det här sammanhanget handlar ofta om hur organisationens utvecklingsprocesser inkluderar design, hur kompetensutveckling av designpersonalen görs, hur organisationen upphandlar design, och andra strukturella och möjliggörande aspekter. Ibland beskrivs hur väl utvecklad förmågan är genom till exempel processmognad (5), eller genom att bedöma hur design är integrerat i organisationens arbete (6).

I och med att design etablerats i offentlig sektor, och i tjänstesammanhang generellt, utkristalliserar sig också det som kallas lekmanadesigners, till skillnad från den kunskapsintensiva designprofessionen (7). Lekmanadesigners är personer i andra professioner än design, som lärt sig delar av designarbetet och designprocessen.

De har på så sätt fått kunskap att använda sig av i olika sammanhang, ofta i förändringar av operativ verksamhet. I offentlig sektors omställningsarbete är förutom en del verktyg och metoder, också nya förhållningssätt från design viktiga. Bland annat handlar det om prototypande och deltagande av både användare och utförare av tjänster i utvecklingsarbetet. Den kunskapsintensiva designprofessionen innefattar de som utbildat sig till designers och har det som profession. I offentlig sektors omställningsarbete kallas dessa ofta tjänstedesigners eller systemdesigners, och har utbildats på något designlärosäte, eller på någon av de utbildningar som specialiserat sig på design i tjänster och offentlig sektor.<sup>2</sup> En sådan designer arbetar ofta överlappande mellan strategisk styrning och systemtänkande, och mellan systemtransformation och operativt arbete.

### Praktiker, program och förutsättningar

Nedan presenteras ett ramverk som tar ett systemiskt förhållningssätt och som gör det möjligt att sortera mellan tre olika inramningar som var och en för sig påverkar möjligheterna till systemtransformation; praktiken, programmen och förutsättningarna (8).



Figur 2: Kopplingar mellan praktik, program och förutsättningar

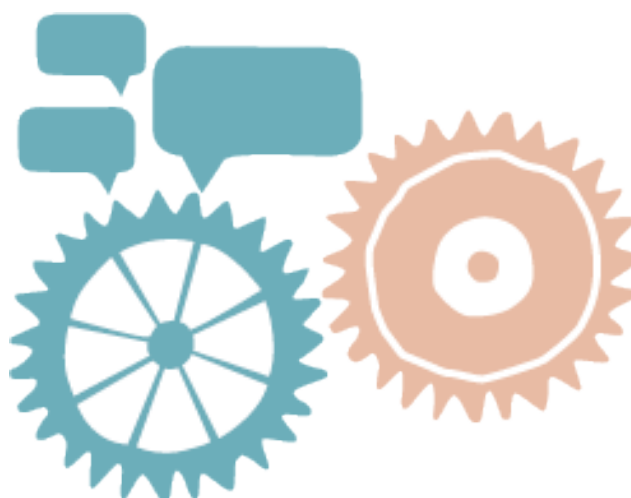
Med utgångspunkt i en hälsovårdsorganisation kan dessa beskrivas så här. *Praktiken* är det som individer, i sina olika roller, gör för och tillsammans med andra, i patientmöten, med det dagliga operativa arbetet, etcetera. Praktiken upplevs ofta som något individerna och aktörerna själva har stort inflytande över i form av innehåll och planering. *Programmet* är de organisatoriska, processuella och reglerade faktorer som styr och avgör vilka praktiker som är tillåtna, och som ramar in vilka praktiker

<sup>2</sup> Vid rapportens skrivande är det utbildningar vid Linköpings Universitet och Malmö Universitet

som ses som lyckade. Om verksamheten är starkt linjeorganiserad, kan direkt samverkan mellan linjer uppfattas som normbrytande och ibland som felaktigt. Om finansiering och resultatuppföljning också görs i linjen, finns det risk att de positiva effekterna av horisontell samverkan inte syns i uppföljningen, eller i värsta fall får negativa utfall i den linjebaserade uppföljningen. Programmen upplever organisationen eller aktörskonstellationen sig också ha stort inflytande över, både vad gäller att etablera och utveckla, även om inte alla praktiker i en organisation upplever det så. *Förutsättningarna* däremot, är sådant som organisationerna inte upplever sig ha särskilt stort inflytande över, annat än genom institutionaliserade kanaler, eller formaliserade processer utanför deras direkta kontroll. Här finns sådant som lagar, statlig reglering och uppföljning. Med terminologi hämtad från studier av komplexa system (9), ger också koncepten "blunt-end" och "sharp-end" möjlighet att se kopplingar mellan de tre kontexterna. För de aktörer som är utförare, planerar och genomför det dagliga arbetet, är policy och det som styr hur regler sätts upp en så kallad "blunt-end". Den dagliga praktiken med patienter är "sharp-end", där rätt och fel beslut fattas och behandling genomförs. De resurser som skapats för det arbetet, de regler och den organisation som styr, och som kan vara det egentliga upphovet till rätt eller fel, är "blunt-end".

På flera sätt utgör institutionell policy en form av förutsättningar för vad aktörer kan och förväntas göra, och hur de premieras eller straffas, för att göra specifika saker. En aktör, eller aktörskonstellation, har dessutom skapat processer, organisation och regler, ibland genom att tolka policy, som utgör programfaktorer och ramar för vissa sätt att göra saker på, och för hur saker ses som lyckade. Görandet, eller praktiken, består till viss del av policyagerande, till viss del av att vara en del av att uppfylla programfaktorer, och till viss del av det som de kunskapsintensiva professionerna gör i sitt dagliga arbete. Till exempel, en handläggare i socialtjänsten tar hänsyn till alla tre aspekterna i sina möten med klienter.

I sammanhanget Hälsolabb gäller det här både möjliggöra för en ny praktik, som är Nära Vård, som att möjliggöra för en ny utvecklingspraktik som är designdriven. För var och en av dessa finns programaspekter som behöver avslutas, förändras och tas fram för att de nya praktikerna skall bli möjliga och lyckade – det är en del av det transformativa arbetet.



## Design och policy

Sedan millennieskiftet har användningen av design för innovations- och utvecklingsarbete i offentlig sektor vuxit sig allt starkare, och design har också introducerats och utvecklats i samband med policyutveckling. Bland de satsningar som gjorts finns en bredd, från fokus på att policyteam skall utveckla sin portfölj av arbetssätt och metoder, till utveckling av sådana metoder och verktyg, till att inkludera specifik expertis i arbetet med att utveckla policy. Vad som menas med design i de olika varianterna har också stor spännvidd, från en idé om design som problemlösning, till design som metoder att användas av alla, till design som en kunskapsintensiv praktik.

I en systematisk kartläggning (10) jämfördes internationellt välkända labb med ambitioner att arbeta med policyutveckling. I den kartläggningen identifierades några särskiljande faktorer, dels relationen till den policyutvecklande aktören, dels hur arbetssätten varit präglade metodmässigt (se tabell 1). Tabell 1: Labb med ambition att arbeta med policyutveckling (10)

	<b>Independently run</b>	<b>Government-enabled</b>	<b>Government-led</b>	<b>Government-controlled</b>
Design-led		Futurelab Kennisland Public Policy Lab TACSI	Mayor's Office of New Urban Mechanics La 27e Région MindLab	The Human Experience Lab/Design Thinking Unit SILK
Open government/data	GovLab	Nesta Innovation Lab		Barcelona Urban Lab Datos Abiertos
Evidence-based			Fonds d'experimentation pour la jeunesse	
Mixed methods	Finance Innovation Lab MaRS Solutions Lab		LabPLC Sitra	iZone Policy Lab (UK)

I andra kartläggningar och sammanställningar av labb är det svårt att avgöra vilken roll designarbete och designpraktiken haft, och hur relationen mellan labbet och den organisation som kan utveckla policy och påverka problemområdet som labbet menar sig bidra till är strukturerad.



För att rama in kombinationen policy, design och labbande, kan det hjälpa att göra några enkla förtydliganden. Policyutveckling förstås ofta som en värde-driven process, som är kontextuellt bunden, komplex och multi-dimensionell. Policy manifesteras, värderas och utvecklas inom ramen för institutionella arrangemang, av aktörer sammankopplade i systemiska förhållanden. Utveckling av policy kan ses på två övergripande sätt, ett institutionalistiskt och ett deliberationistiskt (11, 12, 13). Det institutionella fokuserar på att föreskriva procedurer och processer, och att definiera de mekanismer som gör det möjligt att åstadkomma det som föreskrivs. Det deliberationistiska fokuserar på hur policy formas genom olika diskurser, t.ex. samtal, opinionsbildning, debatt, utvecklingsarbete, och av de som deltar i dessa. Kopplat till det senare är också perspektivet "policy enactment" (policy i handling grovt översatt till svenska), där alla de olika sätt som en (eller flera) policy ageras ut i olika sammanhang är i fokus, oavsett den institutionella föreskriften eller regleringen (14, 15). Med ett systemperspektiv kan man säga att en institutionaliserad policy får sin mening och sitt värde i de handlingar som utförs med den som grund, och effekterna av hur någon agerar ligger till grund för att driva på utvecklingen av ny eller förändrad institutionaliserad policy.

Mer konkret finns det några olika relationer mellan design och policyutveckling. Dels finns det de som beskriver designs roll framför allt som en problemlösande aktivitet (16). Där bygger t.ex. prototypande av policy till stor del på ett antagande om att policy består av definierbara element (13, 17, 18). Detta sammanfaller med synen på design som en problemlösningssprocess, och med de många metodorienterade lekmanpraktiker som finns i omlopp. Dels finns det de som beskriver designs roll i termer av att bidra till hur vi uppfattar vad policy är och hur policy manifesteras (12, 19). Här spelar en kunskapsintensiv designpraktik en central roll, i samklang med ett deliberationistiskt sätt att utveckla policy, där "policy enactment" händer kring och mellan designobjekten.

## **Lärandeprocessen – Hälsolabbs resa**

Forskningsprocessen i Hälsolabb har utforskat vad aktörerna i piloterna, genom deras nyckelpersoner, sett som möjligheter och hinder på olika nivåer, vilka förhållningssätt, arbetssätt och metoder som de identifierat som nödvändiga, vilka som kanske saknas och hur de tar sig an frågan. Samt vilka relationer och/eller andra faktorer som kommer spela roll för att göra en förflyttning till en Nära Vård.

Hälsolabbs arbete har beskrivits dels genom interna rapporter (20, 21) och forskares rapporter (22, 23) som varit och är aktiva i arbetet från flera universitet. Men också tidigare beskrivningar om förutsättningar för Nära Vård finns analyserat (24). Rapporterna har analyserats framför allt utifrån tre olika nivåerna som nämndes inledningsvis (figur 1). Mikronivån där verksamhetens direkta koppling mot det praktiska undersöks. Mesonivån där den kommunala och regionala kopplingen sker på ledningsnivå samt *makronivån* där kopplingen till det nationella perspektivet sker.

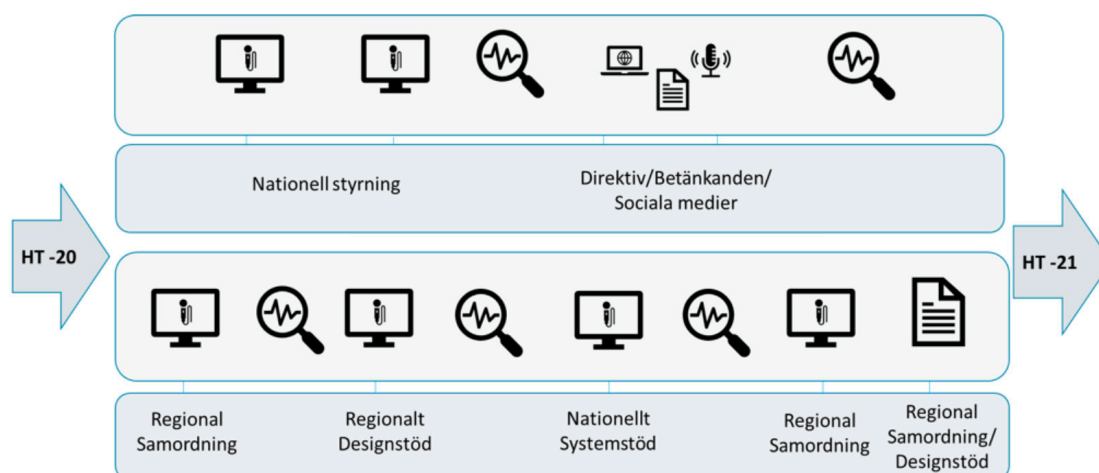
### Tillvägagångssätt för datainsamling och analys

Då forskningen syftat till att fånga deltagande aktörers resa i omställningsarbetet och vad de upplever, lär sig och ser att de behöver lära mer, så har processen byggts på kvalitativ metod med tolkande ansats. Datainsamlingen har skett via intervjuer, fokusgrupper och observationer (figur 2). Intervjuerna spelades in, summerades och validerades med respondenterna. Deltagarna informerades om forskningsetiska ställningstaganden och fick lämna samtycke.

Under våren 2021 genomfördes intervjuer med regionala nära vård-samordnare och det regionala designstödet i de olika piloterna, i mötet mellan mikro- och mesonivån. De regionala samordnarna hade i varje pilot identifierats utifrån det område eller den frågeställning som regionerna valt ut som lämpligt att testa i sin pilot i Hälsolabb. Materialet samlades inledningsvis in genom en öppen semistrukturerad intervju, där deltagarna samtidigt som de berättade om hur deras arbete med Hälsolabbs och omställningen till en Nära Vård såg ut, ombads skapa en aktörskarta i en digital plattform (MURAL).

Under våren deltog det nationella stödet från Hälsolabb i en fokusgrupp, för att knyta in makronivån i analysen, och i några enskilda intervjuer. Dessutom bidrog data från rapporter och betänkanden för att fånga detta.

Under hösten 2021 bjöds de regionala deltagarna, samordnare och designers, in att dela med sig av en retrospektiv berättelse om vad som hänt under året, samt en berättelse om nuläget. Detta lades till det tidigare materialet och analyserades. Under vintern 2022 genomfördes en gemensam workshop med fokus på system- och policydesign i omställningen till en Nära Vård, som byggde på materialet som samlats in och analyserats under 2021. Även deltagande från forskarna vid regelbundna möten i Hälsolabbs regi har använts som datainsamling (observation).



Figur 3: En övergripande beskrivning av datainsamlingen

Materialet analyserades i flera iterativa steg genom innehåll- och mönsteranalys. Forskarnas separata inläsningar av dokumentation från insamlingen och genomgångar av ljud och videoinspelningar genomfördes, för att identifiera sådant som skapar nyfikenhet, som väckte nya frågor utifrån hinder och hävstänger som lyfts fram, samt vilka förmågor som ansetts nödvändiga. Detta omsattes sedan, via dialog mellan forskarna, som områden för reflektion som redovisas i resultatet, och med fallbeskrivningar som är fiktiva i sin form, men med inspiration från verkliga berättelser. Detta för att minska risken för igenkänning i piloterna och de individuella upplevelsena hos respondenterna.

## **Individen och systemet – från skrivbord till verklighet**

*Resultatet ska betraktas som reflektioner av det som skett i tidiga skeden i arbetet, som en del i ett långsiktigt arbete. Det redovisas nedan genom fyra områden – Relationen till Nära Vård, Ledning och Styrning, Samverkan och Designförmågan. Fokus har varit på det som utgör mikro och till viss del mesonivån, men med tydliga kopplingar till Hälsolabb som en struktur som också sträcker sig över makronivån.*

### **Relationen till Nära Vård – Begrepp eller mål?**

De berättelser som fångats vittnar om den osäkerhet och oklarhet i relation till begreppet Nära Vård, som också kan ses i annat utvecklingsarbete där vi inte riktigt har svaren. Speciellt i en kultur (hälso- och sjukvården) som har en tyngdpunkt i ett lösningsorienterat synsätt. Projektifierandet är ett begrepp som återkommer som en hämmande faktor, där befintliga traditioner kring projektstyrning premierar uppbygg som kan följas genom trivial mätning, och detta uppfattas som svårt att fånga för insatser inom Nära Vård, som bygger på utveckling av relationer och system, och därmed kräver andra sorters variabler för uppföljning. Respondenterna påtalar att det oftast finns en önskan om att ha tydligt definierade start och slutpunkter samt traditionella mått som anger x antal outputs i form av det som kan mätas. Att därför enas kring Nära Vård, och vad det ska vara såväl innehållsligt och hur det hänger ihop som en helhet i en region, upplevs som en utmaning när det kommer till att såväl politik, tjänstemän, medarbetare och framför allt medborgarna ska känna igen sig och förstå vad det handlar om.

### **Fallbeskrivning**

*Fabian jobbar med att utforska möjligheter att se hur verksamheten kan bli mer värdeskapande utifrån användarens perspektiv. Detta genom att utmana rådande arbetsätt som i ett fall innebär att vårdtagarna måste ta sig långväga för korta möten och i stället ha en uppsökande tjänst som framkommit som värdefullt för användarna i behovsinventeringen. När detta ska testas så stannar allt upp. Professionen vill inte testa det för att, enligt dem, inte skapa förväntningar som inte går att möta upp på grund av resursbrist (tid/pengar). Men utan att testa så kommer vi heller inte att få möjlighet att undersöka vad som kanske skulle kunna fungera i andra former.*

Ägarskapet har också här, som i mycket förändringsarbete, varit föremål för tankar. Inledningsvis låg mycket fokus på regionernas initiativ men tecken finns på att kommunerna kliver fram mer och mer. Exempel från observationerna är utvecklingen av medborgardialoger, skapandet av samordnare för frågor som rör Nära Vård och engagemanget i omställningsarbetet.

Vi ser också att frågetecken skapas kring vilken utgångspunkt som egentligen skapar förutsättningar för att nå den nära vården och omsorgen? Logiker från produktion kolliderar med de som berör tjänster, eller är det kanske synen på var värdeskapande uppstår?

I fallet ovan sammanfaller utmaningar med en ny praktik för Nära Vård med ett nytt sätt att utveckla verksamheten. Det som i dagens system (i form av praktik, program och förutsättningar) har lett till olika former av resursbrist, används som avgörande rationalitet för att inte pröva och lära sig från ett annat sätt att arbeta. Ett lärande som skulle kunna bidra till en omställning av systemet, snarare än att resultera i ytterligare en operativ resurskrävande börda. Argumentet kring skapandet av förväntningar, bygger på en logik där organisationen ser på de som skulle delta i tester som aktörer som ointresserade av att bidra till lärande, en logik som inte är medborgar- eller brukarcentrerad.

I ett annat av fallen så ger inspel från olika respondenter en bild av att gemensamma målbilder verkar skapa drivkraft och speciellt om de tar utgångspunkt i användarnas behov. Respondenterna menar att det inte går att säga emot när reella berättelser och behov från vårdtagare och patienter synliggörs. Genom att aktivt involvera brett så skapas dialog och nyfikenhet, inte betydande att det är enkelt, men en respondent menar att det är just i förmågan att vara kvar i det som är oklart som skapar framgång på längre sikt.



## Ledning och Styrning – Organisering eller organisation?

I analysen framkommer att samverkan och samskapande är centrala begrepp som ofta återkommer i samtal och diskussioner, men också slentrianmässigt i dokumentation som exempelvis handlingsplaner och strategier. Det är också tydligt att samverkan och samarbete förväntas uppstå i miljöer där strukturerna i mångt och mycket inte ändrats för att göra samverkan och samarbete möjligt och eftersträvaransvärt. Det handlar till exempel om styrgrupper och referensgrupper som följer hierarkier och som är skapade för att bevaka eller ansvara för sitt eget område. Men vi hör också om exempel där människor börjat agera utanför dessa fält för att skapa tvärfunktionella/tvärvetenskapliga nätverk, där de hämtar gemensam kraft och kunskap.

### **Fallbeskrivning**

*Nina har fått ansvar att utveckla underlag för hur en plan kring morgondagens välfärd kan se ut för olika aktörer och deras framtida samverkan och gemensamma mål/vision. Nina tänker att det när det kommer till komplexa frågor så är det i dialog och processen tillsammans, som personerna med mandat kan utveckla och bearbeta de insikter som erhållits från medborgare och medarbetare. Nina önskar därför att få facilitera en gruppövning med "styrgruppen" bestående av chefer på makronivå. Detta finns det dock inte tid för eller önskan om. Förväntan är att få en dragning på max 10-15 minuter där frågeställningarna sedan bearbetas internt. Nina känner inte att hon har mandat att ifrågasätta detta.*

Att oklara mandat begränsar handlingsutrymme skapar frustration. Detta kan ses som ett uttryck för att man upplever att man måste fråga om lov. Det kan även ses som att nödvändiga förutsättningar inte ges i projekt/uppdrag eller i aktiviteter för att kunna göra det som förväntas, och då uppstår ett gap där personal inte får gehör, där organisationen blir projektrött, och där det i slutänden får konsekvenser på att medborgares rättigheter och behov inte tillgodoses på bra och effektiva sätt. I materialet kan det tolkas som att den organisatoriska tillhörigheten, och dessa avgränsningar, är det som allt som oftast blir avgörande. Snarare än att fokusera på att skapa tänkta värden och arbeta med organisering för att uppnå det. En stor del av systemförståelsen är uppbyggd kring en organisation, med tyngdpunkt på funktionell koordinering inom och mellan organisationer. En sådan systemförståelse är till viss del en effekt av givna förutsättningar, och hittar sin formalisering i programspekter som ledning, styrning och finansiering.

## **Samverkan – Ord eller handling?**

Mer prat än verkstad är uttrycket som summerar mycket av det som ses i analyserna vad gäller samverkan. Enligt respondenterna kan det förklaras av att omställningsarbetet fortfarande är i en tidig fas. Det är dock tydligt att respondenterna upplever att det finns en stor vana att beskriva i text hur samverkan borde se ut, men att det stannar där. Förutsättningarna är ofta i termer av uppdrag och att koordinera sig, snarare än att arbeta kollaborativt. Det finns ändå goda exempel på det motsatta, men det verkar vara mer individberoende än systematiskt. Och som en deltagare också formulerade det så är "samverkan en aktiv handling"! Materialet visar att det finns stor potential för systemförståelse och möjlighet att påverka policy när vi integrerar nya perspektiv och resurser. Här finns också ett behov av att inte bara känna delaktighet i arbetet genom att bjudas in i kortare processer, utan att göras delaktig i arbetet över tid och över nivåer.

Där frekvensen ökar på samtal och träffar för att göra en förflyttning, så ökar också möjligheten att ny kunskap utvecklas. Men ju fler kontakter som en tar och har, desto mer nya kopplingar sker och komplexiteten ökar. Det upplevs både frustrerande då det kommer nya perspektiv, och positivt då fler engageras och okända vägar upptäcks.

Ytterligare en betraktelse som tolkas i berättelserna är att det är skaven som bryter det invanda och därigenom öppnar vägar framåt. Samtidigt finns en upplevelse av att det inte riktigt är ett tillåtande klimat för att lyfta det obekväma i de möten som äger rum. Därigenom skapas en likriktning som begränsar nyskapande, till sådant som uppfyller det som redan fungerar eller är i linje med dominerande logiker.

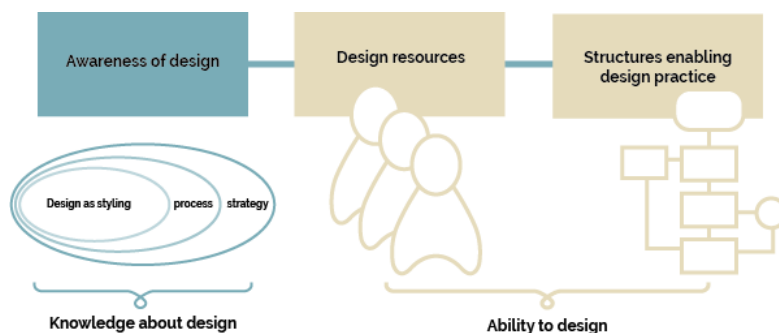
**Fallbeskrivning**  
*Sandra och George såg möjligheten att knyta lokala processer till sådant som sker nationellt och påminde om varandra. Genom att få möjligheten att samla människor från olika delar i hela systemet kring en viktig fråga så skapades engagemang. De såg att relationerna som skapades mellan nya konstellationer och aktörer bidrog till intresse och nyfikenhet och det underlättade framtida förankringsarbete. Men kanske viktigast enligt dem så var det visualiseringar och prototyper som människorna kunde samlas kring för att diskutera och analysera, som drev utvecklingsarbetet*

Här finns utrymme att dels se över det som gör att koordination är lätt och samverkan svårt, dels utrymme att se över hur transformativt lärande kan möjliggöras, t.ex. med utgångspunkt i organisationernas dynamiska förmåga.

### Designförmågan – Teori eller praktik?

Vi kan se att det byggs eller bibehålls lokal designkapacitet för att vara en del av regionens designförmåga i olika sorters omställningar. Designkapaciteten kan då också nyttjas för verksamhetsgrundad policyutveckling, utan att begränsas av den nuvarande idén om vad verksamheten är eller bör vara. I projekt som har koppling till policyutveckling blir deltagandet från personer med designförmåga ett sätt att ge tidiga signaler till verksamheten om vart policy kan vara på väg. Med design som arbetsmetod ger det en rikare bild till verksamheterna vad det skulle kunna innebära konkret för verksamheten, och vilken sorts utveckling som kan behöva göras om ny policy införs.

Precis som i tidigare analys (25), efterfrågas här ett skifte i fokus från den enkla designpraktiken till att skapa förutsättningar för design att etableras och integreras i den lokala organisationen. Därutöver efterfrågas en utveckling av hur den kunskapsintensiva designpraktiken kan integrera och genomsyra det nivåövergripande arbetet i labbet. Detta avspeglas i den modell kring designförmåga som lyfts i tidigare forskning (figur 3).



Figur 4: Building design capability in public sector (26)



Ett tydligt perspektiv i analysen är paradoxen mellan att betrakta design som ett förhållningssätt eller en metod, och design som en kunskapsintensiv praktik. För de olika nivåerna i arbetet får designarbetet olika karaktär, för den ene är något en gestaltning, laddad med mening, medan den andre ser det som en visualisering som tagits fram i en process, där processen som en arena för förändring är det viktiga. I analysen framträder också en bild där HälsoLabb blir en tillfällig intervention i det regionala, där det inte varit självklart hur förutsättningar skapats för att mikronivån skall vidareutvecklas.

Här följer också en spänning mellan olika sätt att förstå policy, i relation till designarbetet. I vissa lägen är fokus på policy i handling, i andra lägen är fokus på skriven, institutionell policy. Design som professionell kunskap tar sig olika uttryck i dessa olika fokus, vilket påverkar till exempel vad det är som betraktas som en prototyp i policyarbetet, och hur en sådan uttrycks designmässigt.

## Lärande kring arbetssätt – goda signaler

*I detta avsnitt så gör vi mer övergripande tolkning av de insikter som resultatet visat. I analysen tar vi även in det arbetet som bedrivits i HälsoLabb tillsammans med statliga utredningar, där de lokala piloterna bidragit med sina erfarenheter från praktiken, och varit med och testat tidiga versioner av utredningens förslag i form av prototyper. Det designdrivna arbetssättet, med kombinationen av en nationell process med statliga utredningar som grund och lokala piloter, ger mersmak, och har utvecklingspotential.*

### Hönan eller ägget

Kopplingen mellan en nationell utredning och pilotarbete i regionerna ger stora möjligheter för en statlig utredning att förstå sina ramar, utgångspunkter och förslag under tiden de utvecklas. En aspekt att ta hänsyn till i planeringen är om det nationella arbetet är i framkant av utvecklingen, eller om arbete som redan gjorts i de regionala kontexterna är i framkant.

Om det finns regionalt arbete som är föregångararbete, så bör det få konsekvenser i relation till hur lärdomar från tidigare experiment och piloter tas om hand på lämpligt sätt. Ett vanligt sätt är att leta efter best practice eller att försöka identifiera hinder som gjorde att piloter eller experiment inte implementerats. Detta kan göras med en analys av praktik, program och förutsättningar hos sådana piloter eller inte var

### Fallbeskrivning

*Zarah ser sig som en designer som trots kort tid i verksamheten (häl- och sjukvården) varit med i flertalet projekt och verkat som metodstöd. Känslan är dock att en designer ska göra mycket "coola" saker och förväntas leverera prototyper och vara en idéspruta som har svar på mycket. Framför allt att denne inte bara ska vara en utförare av enkla uppgifter (göra en power point etc.) Men denna förväntan kanske mest är från de egna leden (andra designers/utvecklare). Zarah funderar om det inte är så att det är i de enkla insatserna som transformationen sker. För en medarbetare i vården så kan det som av designers uppfattas som enkelt, vara mycket omständligt eller frustrerande.*

bra, eller om de tolkningsramar som skapas av organisationernas programaspekter gjorde att piloten inte kunde bli lyckad. Det senare skulle kunna handla om att organiseringen i den ordinarie verksamheten inte är gjord så att en pilot kan översättas till permanent verksamhet, eller att de befintliga uppföljningsmekanismerna inte klarar av att fånga de goda effekterna av en pilot. Alternativt kan det finnas förutsättningar bortanför organisationen som satte käppar i hjulet. Ett viktigt komplement till detta är att ta reda på vilka alternativ som utforskades och vilka skäl som fanns för att välja bort dessa. Regionala föregångare bör också ge konsekvenser i hur nya regionala piloter skapas, bland annat i form av vilka aktörskonstellationer som involveras, och hur både nya perspektiv och gamla perspektiv kan inkluderas i pilotarbetet. Det kan t.ex. finnas anledning att blanda aktörer med olika mycket erfarenhet för att få breda perspektiv.

Även om det i de allra flesta fall inte går att kopiera en lösning från den ena kontexten till den andra, utan det krävs ett översättnings- och tolkningsarbete, så finns samtidigt en övertro på att varje organisation behöver göra sitt eget upptäckts- och utvecklingsarbete; det är underförstått att genom att själva vara involverade och drivande finns det starkare förankring och förståelse för eventuella förändringar. Men, systemtransformationer, och att leda sådana, består oftare av att skapa förutsättningar för lärande och arenor för utforskande, snarare än detaljerade färdplaner. Att i detta hitta balansen mellan att lära av andra och att lära genom det egna görandet blir centralt, särskilt i sammanhang som försöker knyta ihop nationella processer med regionala och lokala processer.

En annan aspekt, där variationen mellan olika projekt kan komma att vara stor, är hur en regional pilot riggas eller väljs ut. I det här utredningssammanhanget har piloterna varit givna, i meningen att de hittades i regioner med designkapacitet, baserat på regionalt arbete med fokus på god och nära vård. Alternativet vore att leta efter piloter där den nationella utredningens sakfokus används som huvudkriterier för urvalet. Om arbetet i piloter skall vara designdrivet krävs att det finns lokal designkapacitet, som inte bara involveras temporärt inom ramen för ett labbprojekt. Den lokala organisationens designförmåga blir viktig i relation till hur lärandet från pilotarbetet kan omsättas i sakområdets förändringsarbete och för fortsatt utveckling av designförmåga och integration av design. Om arbetet i piloter skall dra nytta av tidigare erfarenheter inom en utrednings domän, kan med fördel regionala sammanhang väljas baseras på vilka som tidigare har gjort utvecklingsarbete inom domänen. Genom proaktiv och god omvärldsbevakning kan sådana regionala sammanhang hittas, och kombineras med regionala sammanhang som har pågående arbete inom utredningens domän.

Om det nationella arbetet ligger i framkant av utvecklingen, kommer etablerandet av piloter att vara en mer omfattande process, eftersom få lokala eller regionala aktörer har erfarenheter att bygga på.

### **Parallella syften**

Arbetet med att integrera piloternas arbete såväl i det regionala som det nationella präglas av att det finns parallella syften. Upplägget har också inrymt parallella syften, vilket ger utrymme för vidareutveckling. Å ena sidan har syftet varit att ge nationella utredningar bättre underlag för sina förslag, å andra sidan har syftet varit



att bygga regional designförmåga på befintlig designkapacitet. Å ena sidan har syftet varit att regionalt använda design för att pröva idéer om ny policy, å andra sidan har syftet varit att integrera designkapacitet i nationella utredningar. Å ena sidan har syftet varit att utveckla regioners arbete med god och nära vård, å andra sidan har syftet varit att skapa ett underlag för att utveckla policy kring samsjuklighet. Uttryckt annorlunda har syftena växlat mellan frågor om praktik och frågor om program, i relation till design och till utredningens sakområde, och mellan etablering och befästning av design på olika systemnivåer.

Antagligen krävs ingen renodling, men däremot behöver den här pluralismen få spela roll för hur arbetet läggs upp, hur det leds och styrs. Risken med att inte göra det är att antingen den regionala eller nationella erfarenheten av design blir negativ, vilket blir kontraproduktivt i sammanhanget. Möjligen är detta också en risk för sakområdet, men den risken verkar vara mindre, framför allt när sakområdet handlar om kärnverksamhetens utveckling. Det blir viktigt att se till att de olika aktörer som engageras på arenan klart och tydligt både bidrar till och får bidrag från det deltagandet. Eller annorlunda uttryckt, att det inte finns en dominerande riktning för värdeskapandet, där en part till största delen är med för att bidra med information och kunskap, utan att få ett bidrag tillbaka.

En aspekt av detta handlar om de regionala designers som deltar i arbetet. Här finns outnyttjade möjligheter för ett nationellt arbete att få effekter på den regionala förmågan. Den kompetensutveckling som behövs regionalt för att kunna delta i nationella processer, behöver ges en struktur. Och den kompetensutveckling som kommer av att delta i nationella processer, behöver synliggöras. Som en följd av detta kommer också en fråga kring senior designkompetens, i det regionala och det nationella, hur den kan byggas och var den kan finnas. Vad gäller att skapa ny eller bygga vidare på regional designkapacitet, har den här sortens initiativ liten inverkan.

En annan aspekt är den regionalt orienterade designledningen. Här finns möjligheter att utveckla designledare i offentlig sektor, och möjligheter för dessa att bygga kapacitet och förmåga i den egna organisationen att arbeta med piloter som har parallella syften, i det regionala och det nationella. Dessutom kan deltagande som designdriven pilot i en nationell process bidra till att demonstrera värdet av design i organisationen för verksamhets- och innovationsledning. På så sätt kan designkapaciteten i organisationen få nya resursnyttjare, och designförmågan i organisationen spridas till fler sammanhang.

En tredje aspekt är den nationella designkapaciteten och designförmågan. Här finns en balansgång mellan att mobilisera regional designkapacitet och att arbeta med designers dedicerade till arenan. För pilotarbetet behövs lokalt etablerad designkapacitet, och för att stödja utredningen krävs designkapacitet med det nationella perspektivet som uppdrag. Individer som rör sig mellan dessa kontexter, bidrar till en dynamisk förmåga och till en uthållig kompetensförsörjning för labbandet. I det nationella arbetet finns också en balansgång kring vad design är, till

vilken grad det är en metod och process, till vilken grad det är en kunskapsintensiv praktik grundad i estetiskt kunnande och gestaltande, och till vilken grad det är en viss typ av effekter och möjligheter. Den utvecklingstrend som lett fram till att design ses som en generell process, och inte längre bara vackra föremål, verkar ha nått en kulmen och design återtar en roll där unika kvaliteter kring designpraktiken blir centrala. Det går att se bland annat i Danish Design Centres arbete med Irresistible circular society<sup>3</sup> (förf. kursivering), eller i New European Bauhaus<sup>4</sup>, där begreppen Beautiful och Together är centrala.

Beautiful are the places, practices, and experiences that are:

- **Enriching**, inspired by art and culture, responding to needs beyond functionality.
- **Sustainable**, in harmony with nature, the environment, and our planet.
- **Inclusive**, encouraging a dialogue across cultures, disciplines, genders and ages.”<sup>5</sup>

### Inramningar av prototyper

Prototyper gjordes på flera nivåer i systemet, från det regionala till det nationella. En utmaning är att förstå de olika prototyperna i relation till deras inramning. Till att börja med, prototyper, och andra framtidsbeskrivningar, förstås från samtiden, och inte från den möjliga framtiden som den är tänkt att vara en del av. Genom att arbeta med processerna kring lärandet från prototypen kan fler aspekter av den tänkta framtiden tillåtas spela roll, till exempel genom att försöka skapa ett surrogat för den framtiden. Men det går aldrig helt att lösgöra det som upplevs från samtiden. Det gör till exempel att det är lätt att blanda ihop en bedömning av en prototyp baserat på hur ett system fungerar idag (dess befintliga praktiker, program och förutsättningar), och ett lärande från ett prototypande kring hur systemet skulle kunna behöva förändras, dess förutsättningar och program, för att bli bättre som helhet. Det är också en väsentlig skillnad mellan en prototyp, och den lärprocess (ofta kallad prototypande) som den är en del av.

En prototyp, baserat på utredningsarbete, som tas fram av och används i en regional pilot, kommer att vara inramad regionalt. En prototyp i det regionala, fokuserar ofta på en förändring av praktiken, hur något görs. I utredningssammanhanget, så har policy ännu inte förändrats, med andra ord är förutsättningarna ännu inte förändrade. Ofta är också programaspekterna i verksamheten än så länge oförändrade, och ofta väl grundade i det befintliga systemet. Det gör att en prototyp av en ny praktik, ramar in av befintliga program och av befintliga förutsättningar, och värderingen av en sådan prototyp görs åtminstone delvis baserat på detta. Prototypandet, lärprocessen som prototypen är en del av blir därför central. I det nationella utredningsarbetet kan lärandet ge värdefull kunskap om hur svår en förändring kan bli att genomföra, i relation till det befintliga systemet. Den kan ge inblick i hinder för förändring i form av strukturer, styrning och förutsättningar. Den kan bygga kunskap om vad det är för värden och värdeskapande som skall sättas i centrum. Det förutsätter att både prototyp och prototypande är välgjort, och att den lärprocessen tar i beaktande hur prototypen till viss del tolkas inramat av det befintliga systemet. I det regionala arbetet kan lärandet ge inblick i och kunskap om hinder för förändring, kunskap som kan omsättas i handling i verksamheten. Men, lärandet kan också ge värdefull kunskap om den praktik som genom prototypen föreslås skall förändras, och också mer generell kunskap om vilka värden som

<sup>3</sup> <https://ddc.dk/our-circular-mission-designing-the-irresistible-circular-society/>

<sup>4</sup> NEB är en av de stora satsningarna från EU-kommissionen inom ramen för the Green Deal, <https://www.new-european-bauhaus.europa.eu/>

<sup>5</sup> se <https://www.new-european-bauhaus.europa.eu/>

är centrala för ett sådant lärande, och inte för att avgöra om prototypen är rätt lösning på ett instrumentellt operativt problem. I det senare fallet har bedömningen av prototypen till stor del gjorts baserat med det befintliga systemets logiker, som om lösningen skulle implementeras inom ramen för den.

I de två olika sätten att se på policy och policyutveckling som presenterades tidigare finns också utrymme att jobba systematiskt med inramning av prototyper på olika sätt. Prototyper och prototypande som fokuserar på "policy enactment" tar sin utgångspunkt i prototyper av hur policy utspelar sig i en eller flera praktiker, medan prototyper och prototypande av institutionaliserad policy tar sin utgångspunkt i hur principer och styrning tar sig uttryck i dokument, reglering, formella styrmekanismer, etc. Att systematiskt och medvetet växla mellan att fokusera på "policy enactment" och institutionaliserad policy, blir då centralt. Genom ett medvetet växlande kan lärandet från de från prototypandet innefatta perspektiv på specifik policy i form av dess mekanismer, element och idealkonfigurationer, men också perspektiv som lyfter fram de diskurser, kontexter och processer som är basen för etablering av framtida policy.

För att vidareutveckla dessa aspekter av inramning behövs en kombination av tid för genomförande av prototypande, kunskap om möjligheter att göra olika sorters policyprototyper samt organisering och ledning av designarbetet så att de olika aktörerna involveras i att se de olika inramningarna som finns för designarbetet.

### **"Being there" – ännu närmare individen och systemet**

I detta inledande arbete så blir det tydligt att än mer betraktelser från insidan behöver fångas upp för att förstå vad som händer i och framför allt mellan de olika nivåerna av omställningen till en Nära Vård. Om vi önskar förstå de fenomen som uppstår och vilka effekter de får för omställningen så behöver vi, enligt Frykman & Gilje (27), "se kulturen underifrån" och bland annat gå i den andres fotspår. Att fånga de perspektiven är ett tidsomfattande arbete och riskerar då att inte ge verksamheten reflektion och återkoppling i närtid. Hälso- och sjukvården samt omsorgen är idag hårt ansatt med brist på resurser och det är svårt att boka upp intervjuer, arbetsmöten eller fokusgrupper. Ett annat metodval kan då möjligen ge andra förutsättningar och därmed också ett ökat lärande.

Med detta som utgångspunkt kommer vi framöver i processen att kunna fokusera på de olika utvecklingslinjer som uppstått i och kring piloterna, den kapacitet och förmåga som tillförts och utvecklats, samt titta närmare på de kopplingar som finns mellan de nationella processerna och de regionala piloterna. Tre frågor har utkristalliserats som behöver angripas på lite olika sätt:

- 1.** Vilka sätt att driva utveckling skapas och uppstår i och kring piloterna, och vilken påverkan har det för styrning och organisering?
- 2.** Hur används den kapacitet som tillförts, vilka organisatoriska aspekter anpassas och utvecklas kring kapaciteten, och vilka förutsättningar finns och skapas för organisationerna?
- 3.** På vilka sätt har processerna på olika systemnivåer kopplats ihop, och på vilka sätt har det spelat roll för de partikulära processerna, och för förmågorna i de olika sammanhangen?

### **Reflektion i aktion**

Nästa steg i lärandeprocessen kommer följa de handlingar och val som sker i omställningsarbetet och vilka konsekvenser det får. Reflektioner i realtid görs då med roller/funktioner som utvecklare, samordnare och designers, som verkar i omställningsarbetet. Datainsamlingen tar sin utgångspunkt i individernas vardag och samlas in i den och aggregeras på gruppnivå. Olika handlingar, upplevelser, medvetna och omedvetna val kan avtäcka mönster, hinder och hävstänger som vi kan lära av. Det kan beskrivas som en arena/dialogyta för systematisk reflektion.

Forskningen är intresserad av ledarskapets (formellt/informellt) förflyttning i komplexa omställningar. Mötet mellan kunskap, kompetens och ansvarsområden och dess effekter behöver utforskas. Vad händer och hur händer det? Målgruppens (utvecklare, samordnare och designers) placering i den organisatoriska strukturen gör att de kan uppleva och synliggöra såväl mellanrummen mellan huvudmän som byråkratiska nivåer i systemet (ledning och styrning).

Med metoder från aktionsforskning (28) och med verktyg från vetenskaplig social media (29) så kommer en pilot följas under 12 månader. 20–25 individer kommer att, via en applikation i sin mobil, reflektera kring uppdrag, situationer och händelser i en process med inspiration av Kolb s (30) lärandeloopar.

### **SUMMERING**

Rapporten vill avslutningsvis skicka med några reflektioner att ta med sig i omställningsarbetet till Nära Vård, med utgångspunkt i den data som inkommit i denna process:

- Det kan finnas anledning att blanda aktörer med olika mycket erfarenhet
- Systemtransformationer, och att leda sådana, består oftare av att skapa förutsättningar för lärande och arenor för utforskande, snarare än detaljerade färdplaner
- Det blir viktigt att se till att de olika aktörer som engageras på arenan klart och tydligt både bidrar till och får bidrag från det deltagandet
- En kombination behövs av tid för genomförande av prototypande, kunskap om möjligheter att göra olika sorters policyprototyper samt organisering och ledning av designarbetet

## REFERENSER

- 1.** Bason, C., & Austin, R. D. (2021). Design in the public sector: Toward a human centred model of public governance. *Public Management Review*, 1-31.
- 2.** Vink, J., Wetter-Edman, K. & Koskela-Huotari, K. (2021). Designerly Approaches for Catalyzing Change in Social Systems: A Social Structures Approach, *The Journal of Design, Economics, and Innovation*. (2), pp. 242-261
- 3.** Malmberg, L., Rodrigues, V., Lännerström, L., Wetter-Edman, K., Vink, J., & Holmlid, S. (2019). Service design as a transformational driver toward person-centered care in healthcare. In *Service design and service thinking in healthcare and hospital management* (pp. 1-18). Springer, Cham.
- 4.** Sveriges Kommuner och Regioner (2022), Omställning till en Nära Vård, available at: <https://skr.se/skr/halsasjukvard/utvecklingavverksamhet/naravard/omstallningtillnaravard.7446.html> (accessed 7 June 2022)
- 5.** Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C., & Hardin, D. (2013). The DMI design value scorecard: a new design measurement and management model. *Design Management Review*, 24(4), 10-16.
- 6.** Svengren, L. (1995). Industriell design som strategisk resurs: en studie av designprocessens metoder och synsätt som del i företags strategiska utveckling. (Doctoral dissertation) Lund: Lund Univ. Press.
- 7.** Holmlid, S. & Wetter-Edman (2021), *Tjänstedesign – Principer och praktiker*. Studentlitteratur AB, Lund.
- 8.** Holmlid, S., Ekholm, D., & Dahlstedt, M. (2021). Practice occludes diffusion: Scaling sport-based social innovations. In *Social innovation in sport* (pp. 57-77). Palgrave Macmillan, Cham.
- 9.** Bailey, J., Lloyd, P. (2016). The introduction of design to policymaking: Policy Lab and the UK government. DRS conference, 27-30 June, Brighton, UK.
- 10.** McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51(3), 249-267.
- 11.** Woods, D. D., & Hollnagel, E. (2006). *Joint cognitive systems: Patterns in cognitive systems engineering*. CRC Press.
- 12.** Bobrow, D. (2006). Policy design: Ubiquitous, necessary and difficult. In *Handbook of public policy*, 75-96.
- 13.** Linder, S. H., & Peters, B. G. (1988). The analysis of design or the design of analysis? *Review of Policy Research*, 7(4):738-750.
- 14.** Howlett, M. (2014). From the 'old' to the 'new' policy design: design thinking beyond markets and collaborative governance. *Policy Sciences* 47(3):187-207.
- 15.** Braun, A., M. Maguire, and S.J. Ball. (2010). Policy enactment in the UK secondary school: examining policy, practice and school positioning. *Journal of Education Policy*, 25(4):547-560.

- 16.** Colebatch, H. K. (2017). The idea of policy design: Intention, process, outcome, meaning and validity. *Public Policy and Administration*, 0(0):1-19.
- 17.** Junginger, S. (2012) Design Concepts and Design Practices in Policy-Making and Public Management: New Challenges and New Opportunities for Policy-Makers and Public Managers. Proceedings of the Sunrise Conference, Roskilde University, Denmark.
- 18.** Kimbell, L., & Bailey, J. (2017). Prototyping and the new spirit of policy-making. *CoDesign* 13(3):214-226.
- 19.** May, P. J. (1981). Hints for crafting alternative policies. *Policy Analysis*, 227-244.
- 20.** Experio Lab (2021). Värde för vem (rapport), <https://experiolab.se/wp-content/uploads/2021/05/Varde-for-vem.pdf>
- 21.** Experio Lab (2021). Lägesrapport efter ett år med Hälsolab, <https://experiolab.se/wp-content/uploads/2021/04/Halsolabb-%E2%80%93-en-arena-for-larande-och-experimenterande-i-omstallningen-till-Nara-varde-%E2%80%93-En-lagesrapport.pdf>
- 22.** J. Quist, (2021) Regaining Trust in Public Institutions, European Liberal Forum Policy Paper Nov 2021
- 23.** Holmlid, S., Quist, J., Harrington, J., Legeby, M. Pettersson, K. & Boström, J. (2022). Designing for new forms of Governance, International Research Society for Public Management (IRSPM) Milano, 220203
- 24.** Ahrnell, B-M. & Boström, J. (2020). Närmare! – Omställning till en lärande miljö för nära vård, <https://experiolab.se/narmare/media/2020/03/Narmare-En-reflekterande-rapport.pdf>
- 25.** Malmberg, L., Rodrigues, V., Lännerström, L., Wetter-Edman, K., Vink, J., & Holmlid, S. (2019). Service design as a transformational driver toward person-centered care in healthcare. In *Service design and service thinking in healthcare and hospital management* (pp. 1-18). Springer, Cham.
- 26.** Malmberg, L. (2017), Building Design Capability in the Public Sector: Expanding the Horizons of Development, Dissertation, Linköping Studies in Science and Technology, Linköping.
- 27.** Frykman, J. & Gilje, N. (2003), Being There – New Perspectives on Phenomenology and the Analysis of Culture, Nordic Academic Press, Lund.
- 28.** Hersted, L., Naess, O. & Frimann, S. (red.) (2020), Action Research in a Relational Perspective – Dialogue, Reflexivity, Power and Ethics.
- 29.** Lackéus, M. (2020), Collecting digital research data through social media platforms – can scientific social media disrupt entrepreneurship research methods? I Gartner, B. W. & Teague, T. B. (red.) *Research Handbook on Entrepreneurial Behavior, Practice and Process*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, pp. 199-241
- 30.** Kolb, A. D. (1984) *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## FÖRDJUPANDE REFERENSER

Rapporten vill också delge några ytterligare referenser som också är värda att framhålla i detta sammanhang.

- 31.** Bushe, G, R. & Marshak, R, J. (2016). The Dialogic Mindset: Leading Emergent Change in a Complex World. *Organization Development Journal*, 34(1), pp.37-61.
- 32.** Colander, D. & Kupers, R (2014), *Complexity and the Art of Public Policy: Solving Society's Problems from the Bottom Up*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Patricio, L., Sangiorgi, D., Mahr, D., Caic, M., Kalantari, S & Sundar, S. (2020).
- 33.** Leveraging service design for healthcare transformation: toward people-centered, integrated, and technology-enabled healthcare systems, *Journal of Service Management* 31(5), pp. 889-909).
- 34.** Rylander-Eklund, A. & Simpson, B. (2020). The Duality of Design(ing) Successful Projects. *Project Management Journal*, 51(1), pp. 11-23.
- 35.** Whicher, A. (2021). Evolution of policy labs and use of design for policy in UK government, *Policy Design and Practice*, (2), pp. 252-270.

## OM FÖRFATTARNA

Stefan Holmlid, professor i design, Linköpings Universitet. Stefans forskning fokuserar på att förklara och beskriva vad som händer med design som begrepp och praktik i möten där föreställningar om design omförhandlas och när design och designers möter nya tillämpningsområden. Ett sådant högaktuellt område är i mötet mellan tjänster och design.

Jonas Boström, doktorand Kvalitetsteknik, Mittuniversitetet och Senior Health Expert, CGI Sverige. Jonas forskning syftar till att utforska teorier och praktiker som används för ständiga förbättringar och innovation i hälso- och sjukvården.

Rapporten är framtagen av Jonas Boström doktorand Kvalitetsteknik, Mittuniversitetet och Senior Health Expert, CGI Sverige och Stefan Holmlid, professor i design, Linköpings Universitet. Grafisk formgivning Karin Petrusson.