

TEORI MÖTER PRAKTIK

Att driva förnyelse i komplexitet

För sju år sedan disputerade Klara Palmberg Broryd vid Luleå tekniska universitet. Här delar hon med sig av sina tankar och erfarenheter av att omsätta forskningen till praktisk verklighet.

TEXT **Klara Palmberg Broryd**

Så började det

NACKA KOMMUN ÄR en av Sveriges mest expansiva kommuner och ska växa från snart 100 000 medborgare till 140 000 till år 2030. Det involverar tre nya tunnelbanestationer, 20 000 bostäder, 15 000 arbetsplatser och infrastruktur. För snart fyra år sedan fick jag uppdraget som stadsutvecklingsstrateg att driva visionsarbetet kring Nacka stad. Kommunen skulle skifta från en ganska reaktiv stadsutveckling driven av externa aktörer, till att bli mer framåtutad och pådrivande.

Jag har haft förmånen att kunna luta mig mot min forskning om att driva utveckling i komplexitet och vill här dela med mig av hur vi har tagit oss an utmaningen med stadsutveckling i Nacka stad.

Olika nivåer av förnyelse och utveckling

För att förstå hur vi tog oss an denna förflyttning, är det värt att nämna några begrepp som är viktiga att förhålla sig till. Efter samtal med andra ledare som

har beskrivit sin syn på utveckling så har jag landat i en kategorisering av olika nivåer av utveckling:

1. Uppföljning. I hög grad det uppdrag som controllers har, se till att inget går snett och möjliggöra för benchmarking med andra verksamheter.

2. Förbättring. Utvecklingsarbete i linjeorganisationen som ofta syftar till ständiga förbättringar, best practice är ett viktigt verktyg.

3. Utveckling. Ofta projektbaserat med utsedda projektledare, business case en viktig del, rationellt och systematiskt. Kan ofta behöva ligga lite utanför linjeorganisationen med särskilt tillsatta resurser.

4. Utmana. Ofta med syfte att omforma vem man är som organisation, behov av att beakta sig utifrån. Hög risk som både kan leda till misslyckanden och stora framsteg. De framgångsrika satsningarna kan sedan landa i utvecklingsorganisationen.

De traditionella angreppssätten inom management och kvalitetsteknik stämmer enligt mig in på nivå 1-3. >>>

»» I många organisationer och system ser vi utmaningar där man behöver arbeta med, och hitta metoder för, nivå 4. Ofta nämns innovation som begrepp i dessa resonemang.

I Nacka kallar vi nivå fyra för förnyelse, och mitt uppdrag som strategi- och förnyelsedirektör är att driva dessa frågor och den metodutvecklingen.

Några ord om komplexitet

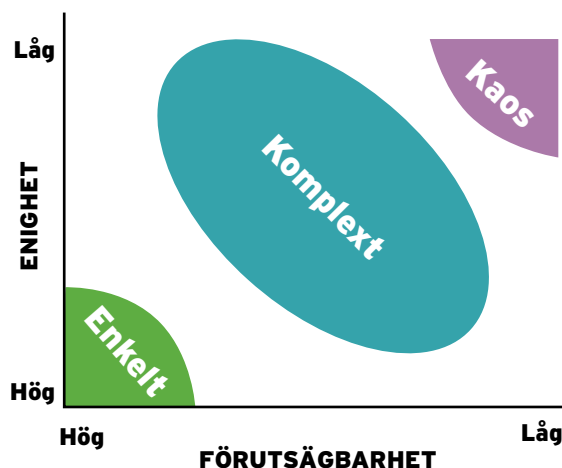
Komplexitet är ett begrepp som används allt mer, både som en förklaring och en bortförklaring, för att beskriva vår tid. Den brittiske forskaren Ralph Stacey beskriver komplexitet utifrån två perspektiv: att graden av enighet och av förutsägbarhet minskar. Jag tror att det är något vi alla kan känna igen från vår vardag.

Inom stadsutvecklingen går det väldigt tydligt att se hur olika professioner har olika perspektiv på frågor. Fråga till exempel en trafikingenjör, en planarkitekt och en miljöstrateg hur en stadsgata ska se ut och du får minst tre olika svar, som alla dessutom är välgrundade i forskning och empiri. Graden av enighet varierar, det ställer nya krav på hur vi driver förnyelse. Vi måste hitta sätt att inrymma och möta olika professioners och människors olika perspektiv i ännu högre grad än tidigare.

När det gäller förutsägbarheten så går det inte att förutse alla konsekvenser av beslut vi fattar, hur

noggranna förstudier och analyser vi än har gjort innan. En faktor i komplexiteten är att verkligheten hela tiden rör på sig, både i en organisation och i omvärlden. Det gör att vi inte innan kan överblicka eller planera för hela förändringscykler, vi måste hitta andra sätt än att tänka ut och planera först och sedan göra.

RALPH STACEYS KOMPLEXITETSDIAGRAM



De fyra stegen

RESULTATET AV FORSKNING är ofta omfattande modeller och beskrivningar. Men utifrån vårt praktiska arbete har jag landat i fyra konkreta steg som jag bedömer som centrala för att driva förnyelse i komplexitet; lyssna, berätta, gör och följ upp. För mig ger det ramverket en systematik för att driva utveckling och förnyelse inom områden där vi inte har svar. Så här har vi med denna metod drivit förnyelsearbete i komplexitet kopplat till Nackas stadsutveckling.

1. Lyssna

Min erfarenhet är att förnyelseuppdrag ofta startar med ganska diffusa formuleringar om uppdraget. Så måste det få vara. Jag tror att det är slöseri med tid att direkt fokusera på att skapa mer detaljerade uppdragsbeskrivningar, eller tänka ut hur hela förnyelsearbetet från början till slut ska gå till. Som förändringsledare har vi ofta en tendens att vilja kunna svara på alla frågor från början. Många professioner är dessutom skolade i att vi ska tänka ut svaren,

bland annat vi ingenjörer. Det är lätt hänt att redan i första skedet försöka erbjuda en lösning, särskilt som det många gånger upplevs att det finns förväntningar på lösningar redan i början.

I komplexa system, där ambitionen är att förnya snarare än att bara utveckla eller förbättra, är det viktigt att börja med att lyssna, innan arbetet planeras i detalj. Det gäller att vara öppen för en mångfald av perspektiv på uppdraget. Hur tänker uppdragsgivaren, ledning, styrelse, kunder och eventuella partners?

Exempel på frågeställningar att ställa kan vara: Vad är önskvärt resultat? Vad är viktigt? Vad kan bli svårt? Vilka idéer och förväntningar finns? Hur ska ni veta om det blir bra, hur ska man följa upp förnyelsearbetet?

SÅ GJORDE VI: Genom Visionsverkstaden lyssnade vi på 5 000 Nackabors perspektiv på att Nacka skulle börja bygga stad. Innan vi själva hade kartor





■ »Nya gatan« i Nacka med fem fasader är skapad utifrån över 200 förslag, där 1300 Nackabor röstat fram sina favoriter.

eller ens siffror på antalet nya bostäder, gick vi ut på platser där Nackaborna rör sig i vardagen, till exempel i köpcentrum, och frågade vad de hade för drömmar och visioner för den framtida staden. I stället för att själva skapa ett förslag som vi presenterade på samråd, som man traditionellt gör.

Parallellt med Visionsverkstaden ledde jag workshops med cirka 900 personer – förtroendevalda, chefer, medarbetare, seniorer, skolelever och föreningsliv – för att lyssna på deras drömmar om den framtida staden. Alla dessa samtal syftade till att få in perspektiv, men också sätta igång tankarna kring att vi ska bygga stad, och förankra det vi stod inför.

2. Berätta

När man ska åstadkomma förnyelse och stora förändringar i komplexa system där sällan någon enskild

chef eller funktion bestämmer över någon annan, hjälper det inte att försöka tänka ut hur alla ska göra, eller hur förändringen ska gå till. Desto viktigare är det att hela systemet, alla aktörer, strävar i samma riktning. Det behövs tydliga visioner om det framtida läget, gärna genom bilder, metaforer och berättelser om det nya.

SÅ GJORDE VI: Underlaget från Visionsverkstaden och alla workshops landade sedan i visionen för Nacka stad (Nära och nyskapande) som beslutades av en enig politik. Vi arbetar kontinuerligt med att sätta visionen och den utveckling vi står inför i ett sammanhang. Att beskriva den stadsutveckling vi driver nu som ett nästa steg i Nackas utveckling, en utveckling som pågått de senaste 150 åren. Alla samtal och perspektiv gör att vi har förutsättningar



» att stå mer stadigt förankrade när det gungar, vilket det kommer att göra många gånger under Nackas stadsutvecklingsresa.

3. Gör

När man har lyssnat ordentligt och kan berätta vart man ska, är det dags att göra. Så snart som möjligt. Inte sällan landar man här i längre analys- och planeringsskeden. I komplexitet bör man i stället hitta sätt att agera så snart som möjligt.

Genom att driva utveckling genom små tester, prototyper och piloter, lär man sig vad som ger effekt i systemet. Det är först när vi gör annorlunda, som det kan bli skillnad för dem vi finns till för. Det är också så att små tester skapar mindre risker, än stora implementeringar av nya lösningar. För att skapa systematik i görandet brukar jag föreslå:

1. *Ta en fråga som är överväldigande – komplex och med många beroenden – visionen som ni vill åstadkomma.*

2. *Identifiera ett eller två små steg som går att genomföra snabbt och enkelt och som hänger ihop med den övergripande frågan.*

3. *Gör!*

4. *Reflektera noggrant tillsammans med andra över vad som fungerade, och inte.*

5. *Adapttera till nästa steg genom att släppa det som inte fungerar, och bygg vidare på det som fungerar.*

6. *Fortsätt om och om igen, och bygg bit för bit.*

När det gäller görandet, leta efter och jobba med dem som vill. I alla system har man enligt Rogers *Diffusion of Innovation* (se figur 2) en normalfördelning mellan innovatörerna, som alltid är nyfikna och provar nya saker, och i andra änden de som verkligen inte vill, min mor och tidigare kollega Margareta Palmberg brukar kalla dem »inte över min döda kropp«:arna.

Ofta lägger vi som ledare mycket energi på att försöka vinna över dem längst ut till höger i Rogers diagram. I stället bör man leta efter dem som vill, dem som vill testa något nytt och är nyfikna, dem längst

till vänster. Genom att börja med att testa i liten skala med dem som vill, och skala upp samtidigt som man lär sig vad som fungerar och släpper det som inte fungerar, blir man klokare på vägen och kan parera lättare. Genom görandet, klarnar innovationen!

SÅ GJORDE VI: Utifrån visionen för Nacka stad, har vi systematiskt testat nya arbetssätt för skapa attraktion, sätta platser på kartan, skapa tillfälliga platser och utveckla det offentliga rummet. Mycket av det är samlat i Konsten att skapa stad där vi bland annat skapat förutsättningar för festivaler och kreativa näringar, genomfört en kranbilsballett och utvecklat gestaltningen i staden tillsammans med Nackaborna. Arbetet med Konsten att skapa stad drivs av projektledare Katarina Fredrika och det har verkligen utmanat även mig i att utforska nya metoder och kompetenser, även hos mig själv.

4. Följ upp och visa resultat

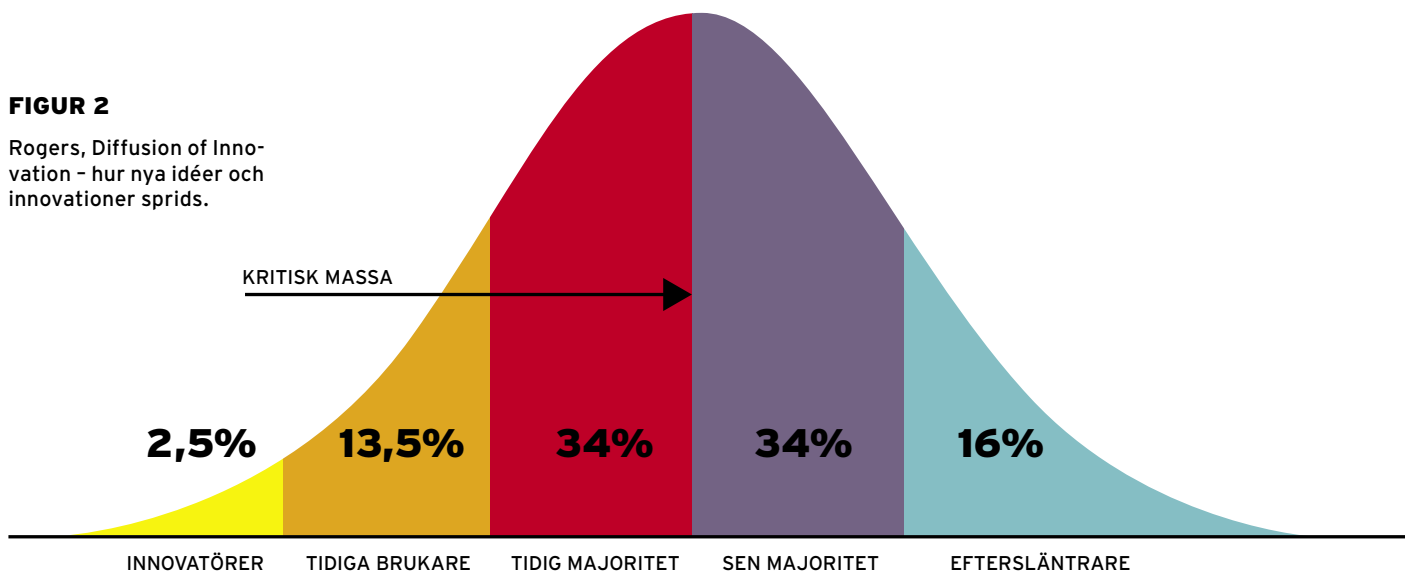
För att veta om tester och prototyper leder utvecklingen åt rätt håll, måste man hitta sätt att följa upp kontinuerligt. Då kan man reflektera över de resultat som skapas och justera och korrigera arbetet längst vägen.

För att få med sig fler i systemet att testa de nya sätten, gäller det också att kunna visa upp och berätta om resultaten. Det är så man till slut bygger upp en kritisk massa för att skifta hela systemet.

SÅ GJORDE VI: Genom att systematiskt följa upp de tester och piloter vi drivit, har vi kunnat visa på resultat i hårda siffror som gett stöd och mod att fortsätta. Vi har exempelvis kunnat visa en fortsatt positiv opinion för stadsutvecklingen, för de tillfälliga aktiviteterna kan vi visa besökssiffror, vi kan se försäljningsstatistik på mark och lägenheter samt värde i uppmärksamhet i press och media. Det är också genom uppföljning som vi har kunnat släcka ner de tester och aktiviteter som inte skapat det värde eller resultat som vi strävar efter.

FIGUR 2

Rogers, Diffusion of Innovation - hur nya idéer och innovationer sprids.



Forskarens reflektioner

I BÅDE FORSKNING och praktik pratar vi om vikten av reflektion. Det är nu sju år sedan jag disputerade med min avhandling Beyond Process management vid Luleå tekniska universitet och snart fyra år som jag varit anställd i Nacka kommun för att i olika roller driva förnyelsearbete. Det är utmanande och lärorikt att omsätta teorin till praktik och väldigt värdefullt att ha en stabil bas att utgå från i mitt uppdrag.

När det gäller utvecklingen av arbetssätten för stadsutvecklingen i Nacka, så fortsätter vi att Göra och Följa upp och kommer att behöva fortsätta med att testa och reflektera långt framåt för att skapa förändring i hela systemet. Hör gärna av er om ni vill veta mer! Min mejladress är klara.palMBERG.broryd@nacka.se.

» LÄS MER

Mina tidigare artiklar, både populärvetenskapliga och vetenskapliga, på ämnet kan hittas på: www.mementor.se/publikationer



KLARA PALMBERG BRORYD, strategi- och förnyelsedirektör Nacka kommun och PhD Kvalitetsteknik Luleå tekniska universitet.

MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER GÄLLER ALLA, ALLTID.

Stöd Amnesty på **PG 90 00 72-0**.
Tillsammans gör vi skillnad!
www.amnesty.se



Leanledarutbildning med fokus på resultat

Nästa kursstart 15 mars 2017

Vår Leanledarutbildning är ett gediget program där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Du får bland annat kunskaper om principer, metoder, verktyg, framgångsfaktorer samt strategier för ett lyckat Leanarbete. Leanledarutbildningen omfattar 20 dagar fördelade på 8 block.

sandholm.se

