Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

-Vi hör vad ni säger men lyssnar vi?

Att skapa värde i offentlig sektor med medborgaren som fokus och tjänstedesign som metod

Anna Backlund

Examensarbete
Huvudområde: Kvalitetsledning
Högskolepoäng: 15
Termin/år VT/2025:
Handledare: Maria Eriksson
Examinator: Kristen Snyder
Kurskod/registreringsnummer: KA005A
Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

☒ Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.

☐ Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

Östersund 2025-05-25

Ort och datum

Magisterprogram i Kvalitets- och ledarskapsutveckling

Program/Kurs

Anna Backlund

Namn (alla författares namn)

1976

Födelseår (alla författares födelseår)

Förord

Det här examensarbetet avslutar den fjärde och sista terminen på Magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet i Östersund. Mitt intresse för sambandet mellan vår vardagliga demokrati och en effektiv kommunal verksamhet har funnits med mig långt innan studierna påbörjades och nyfikenheten på att undersöka detta djupare har växt fram under studietiden.

Jag vill rikta ett varmt tack till alla medarbetare i organisationen, inte minst ledningen, som öppet och generöst lät mig utforska deras arbete.

Ett stort tack också till min handledare Maria Eriksson, som tålmodigt och uppmuntrande delat med sig av sin kunskap och väglett mig under terminen.

Jag vill också rikta ett tack till min arbetsgivare och närmaste chef som visat tillit till min förmåga att kombinera arbete med studier.

Slutligen vill jag tacka min familj som stöttat mig på otaliga sätt, inte minst genom att ge mig tiden att ägna mig åt detta, min fina hund för skogspromenaderna där tankarna lossnat och till Kulturbärarna som sedan termin ett funnits där som bollplank och gemenskap.

Östersund 25 maj 2025

Anna Backlund

"We are continually faced with great opportunities which are brilliantly disguised as unsolvable problems." **Margaret Mead**

Sammanfattning

Sveriges 290 kommuner har samma uppdrag men väldigt olika förutsättningar när det gäller ekonomi, geografi och demografi. Gemensamt är att de genom den svenska modellen med kommunalt självstyre ska leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och förverkliga den politik som medborgarna röstar fram vart fjärde år.

Den tid vi lever i innebär stora och komplexa utmaningar. Vissa forskare menar att en grundläggande samhällsomdaning pågår, med nya teknologiska förutsättningar, klimatförändringar och geopolitisk osäkerhet. Statens och kommunernas roll förändras när nya aktörer och former för samhällsstyrning växer fram.

Allt detta sammantaget gör att kommuner inte kan lösa sin uppgift på samma sätt som tidigare utan behöver tänka nytt, använda de begränsade resurserna så effektivt som möjligt och på ett demokratifrämjande sätt hitta lösningar för medborgarnas behov. Offensiv kvalitetsutveckling är en viktig kunskapskälla i detta arbete.

Med utgångspunkt i denna problembakgrund undersöker studien hur en kommunal förvaltning tar sig an dessa utmaningar genom att arbeta med tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling. De två frågeställningarna som undersöktes var:

- Är tjänstedesign en framgångsrik metod för verksamhetsutveckling?
- I vilken utsträckning har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga genom arbetet med tjänstedesign?

Studien genomfördes som en kvalitativ fallstudie där tio semistrukturerade intervjuer enligt metoden Appreciative Inquiry genomfördes med sex medarbetare och fyra ledare i en kommunal förvaltning.

Resultatet visar att tjänstedesign kan vara en framgångsrik metod för att sätta användaren av välfärdstjänsterna i centrum och för att ge en ökad insikt om användarna och förbättra relationen mellan medborgare och myndighet. Metoden är dock relativt krävande och kräver ett aktivt och kommunicerande ledarskap samt en övergripande styrning och länkning genom hela organisationen där medarbetarnas kunskaper tas tillvara för att stödja en positiv förändringskultur.

Nyckelord: Offensiv kvalitetsutveckling, Hörnstensmodellen, Tjänstedesign, Innovation, Offentlig förvaltning, Förändringsledning, Innovation inom offentlig verksamhet

Abstract

All 290 municipalities in Sweden have the same mission, but differing conditions, when it comes to economy, geography and demography. They do have in common to, through the Swedish model of regional autonomy, deliver welfare services of high quality and realize the political direction that the citizens vote for every fourth year.

Current times bring complex challenges. Some scientists even say there is a fundamental societal shift going on, with new technological advances, climate change and geopolitical unrest. The role the state and local municipalities play is changing as new societal power factors and ways of governing emerge.

All of this considered means that municipalities can't solve their mission in the usual ways, but must seek new solutions, use their limited resources as effectively as possible and renew democracy as they deliver on the needs of the citizens. Total quality management is an important source of knowledge for this important work.

This study aims to examine how one municipal department takes on these challenges through using service design as a method to reach better solutions. The questions asked were:

- Is service design a successful method of organization development?
- To what degree has systematic quality development been integrated to a leadership issue through service design?

The study was carried out with a qualitative research strategy where a case study was performed through ten semi-structured interviews that were done through the method of Appreciative Inquiry. Six employees and four leaders were interviewed.

The results show that service design can be a successful method to put the customer in the center and to develop a deeper knowledge of the users of the services and contribute to creating a better relationship between the citizens and the municipality. However, the method is demanding and requires an active and communicative leadership as well as a management that creates an overarching control of how the deepening knowledge and skills of the employees are harnessed to create a positive organizational culture of change.

Keywords: Total Quality Management (TQM), the Cornerstone model, Service Design, Innovation, Public sector, Leadership, Public Service Innovation

Innehållsförteckning

1. Introduktion 8
1.1 Inledning 8
1.2 Problem 10
1.3 Syfte 10
1.4 Frågeställningar 10
1.5 Avgränsningar 10
2. Teoretisk referensram 11
2.1 Offensiv kvalitetsutveckling 11
2.2 Hörnstensmodellen 12
2.2.1 Sätt kunden i centrum 12
2.2.2 Basera beslut på fakta 13
2.2.3 Arbeta med processer 13
2.2.4 Arbeta ständigt med förbättringar 13
2.2.5 Skapa delaktighet 14
2.2.6 Utveckla ett engagerat ledarskap 14
2.3 Tjänstekvalitet 15
2.4 Organisations/kvalitetskultur 16
2.5 Förändringsledning 17
2.5.1 Tillit som styrprincip 18
2.5.2 Effektivitet och utmaningar i kommunal verksamhet 19
2.5.3 Förnyelse och innovation i kommuner 19
2.6 Tjänstedesign och innovation 20
2.6.1 Innovationsguiden 21
Innovationsguidens sex steg 22
Steg 1 - Ringa in 22
Steg 2 – Undersöka 22
Steg 3 – Fokusera 22
Steg 4 – Ta fram idéer 23
Steg 5 – Testa idéer 23
Steg 6 – Förverkliga 23
3. Metod 23
3.1 Vetenskaplig ansats 23
3.2 Forskningsdesign och metod 24
3.2.1 Deduktion, induktion och abduktion 24

3.3 Urval 25
3.3.1 Urval av organisation 25
3.3.2 Urval av respondenter 25
3.4 Forskarens bakgrund och förförståelse 26
3.5 Litteraturstudier 26
3.6 Datainsamling 26
3.6.1 Intervjumetod 27
3.7 Analysmetod 28
3.7.1 Transkribering av intervjuer 28
3.7.2 Kodning och analys av materialet 28
3.8 Forskningsetiska överväganden 29
3.9 Validitet och reliabilitet 29
4. Resultat och analys 31
4.1 Tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling 31
4.1.1 Identifierade framgångsfaktorer 31
4.1.2 Utvecklingsarbetets resultat 33
4.1.3 Metodens utmaningar 35
4.2 Systematiskt kvalitetsarbete 36
4.2.1 Systematik i kvalitetsarbetet 36
4.2.2 Systemstöd 39
4.2.3 Ledningens roll 40
4.2.4 Identifierade förbättringsområden och möjligheter 42
5. Diskussion 43
5.1 Resultatdiskussion 43
5.2 Metoddiskussion 45
5.3 Bidragsdiskussion 46
6. Slutsatser 46
6.1 Hur kan tjänstedesign bidra till en djupare förståelse för medborgarens behov och förväntningar på en kommuns välfärdstjänster? 47
6.2 I vilken utsträckning har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga genom arbetet med tjänstedesign? 47
6.3 Förslag på framtida forskning 48
Referenslista 50
Bilaga A – Informationsbrev – medarbetare 57
Bilaga B – Informationsbrev – ledare 60
Bilaga C – Intervjuguider 63
Bilaga D – Släktskapsdiagram 66

1. Introduktion

I introduktionskapitlet ges läsaren en bakgrund av ämnet och en ingång till studien. Därefter presenteras syfte, frågeställningar och avgränsningar.

1.1 Inledning

"All offentlig makt utgår från folket", att den svenska demokratin bygger på fri åsiktsbildning, allmän och lika rösträtt samt förverkligas genom representativt och parlamentariskt statsskick och kommunal självstyrelse, slår vår grundlag fast i första kapitlets första paragraf (Regeringsformen [RF], 1974:152)

Kommunerna har en nyckelroll i de liv vi lever. Den svenska decentraliserade modellen med ett starkt kommunalt självstyre har rötter från 1862 års kommunalförordning (SKR, 2024) och har utvecklats fram till dagens 290 kommuner, som trots sina mycket olika geografiska och demografiska förutsättningar, ska leverera likvärdig service. Kommittédirektivet *Stärkt kapacitet i kommunerna för att möta samhällsutvecklingen"* (Dir. 2017:13) slår fast att *"kommunernas uppgift är att erbjuda invånarna välfärd, ansvara för vård, skola och socialtjänst, utveckla fungerande lokalsamhällen med god tillgänglighet inom områden som samhällsplanering, lokal infrastruktur, miljö, skydd och säkerhet samt fritid och kultur."*

Samtidigt var själva grunden för utredningen att kommunerna kommer utmanas alltmer de kommande decennierna av den demografiska utvecklingen och den snabba urbaniseringstakten, vilket kräver nya strategier för att svara upp mot medborgarnas behov och krav. Enligt Kommuninvests rapport *Välfärdens utmaningar* (2019) har alla kommuner, oavsett hur olika de är, samma övergripande utmaningar i den demografiska utvecklingen, där allt färre personer i arbetsför ålder ska tillgodose allt större behov (Kommuninvest, 2019).

Enligt Abrahamsson (2015) befinner vi just nu oss i en grundläggande samhällsomdaning där komplexiteten är stor på alla områden - ny teknologi och klimatförändringar driver fram globalisering och migration som ökar sociala spänningar och samhällens konfliktbenägenhet. Statens och kommunernas roll förändras när nya aktörer och former för samhällsstyrning växer fram. Forskningsinstitutet V-Dems nya rapport om demokratiutvecklingen i världen visar att den autokratisering som pågått i 25 år, där demokratiska länder nu är i minoritet i världen, även påverkar Sverige med en ökande hatisk retorik och politisk polarisering, vilket riskerar att minska medborgarnas tilltro till myndigheter. (Nord m. fl, 2025)

Allt detta sammantaget gör att kommuner inte kan lösa sin uppgift på samma sätt som tidigare utan behöver tänka nytt. Ahlbäck Öberg m. fl. (2023) skriver i en debattartikel att hela idén om att styra offentlig sektor som ett företag behöver ifrågasättas eftersom demokrati och rättssäkerhet och inte ekonomiska värden behöver vara i fokus samt att betydelsen av effektivisering behöver vara att verksamheten blir bättre, inte billigare. "De

viktiga demokrativärdena har inte omgärdats med stödstrukturer av samma tyngd och uthållighet som ekonomivärdena" (Ahlbäck Öberg m. fl., 2023 s. 5–5).

SKR (2025a) menar att medborgares möjlighet till inflytande och delaktighet i det som händer i det lokala samhället blir allt viktigare för att skapa tillit till det demokratiska systemet. Redan 2015 fattade dåvarande SKL:s kongress beslut om att stödja medlemmarnas utveckling av medborgardialog och medskapande som en del i styrningen och verksamhetsutvecklingen för ett demokratiskt och socialt hållbart samhälle.

Att involvera medborgarna är alltså en viktig del, men frågan är om det stannar vid involvering eller om det också leder till reellt inflytande i de beslut och tjänster som sedan levereras? Lyssnar verkligen myndigheterna på invånarna eller *"hör de bara vad som sägs"*? Kan kommunerna med hjälp av innovation och tjänstedesign få de begränsade resurserna att möta medborgarnas faktiska behov på ett effektivare och mer demokratiskt sätt? Detta söker denna studie kunskap om.

Ny internationell forskning, såsom Vivona och Lewis (2023) i Australien, poängterar att i den tid vi lever, där kriserna inte bara avlöser utan också förstärker varandra, är påfrestningarna på demokratiska institutioner enorma. Behovet av en stark entreprenörsanda hos medarbetare i offentlig sektor är mycket stort. De menar vidare att ledare i offentlig sektor ska prioritera inkludering och att lyfta medarbetarinitiativ för att skapa en innovationsstödjande kultur. Drivkrafterna hos dem som väljer att arbeta i offentlig sektor skulle kunna tas tillvara i detta sammanhang eftersom Kolko (2015) menar att designtänkande är empatiskt till sin natur och därför kan hjälpa organisationer att ta sig igenom komplexa problem. Det blir naturligt att observera och lyssna till användarens egentliga behov i stället för att fokusera på lättillgängliga lösningar.

När Vinnova under 2015-2017 finansierade ett utvecklingsprojekt för att införa tjänstedesign (TD) i Sveriges kommuner och Landsting (SKL) i samarbete med Stiftelsen svensk industridesign (SVID) började projektet med nio kommuner/landsting och fortsatte med 25 projektgrupper genom ett samarbete med Socialdepartementet, vilket visar på intresset för satsningen (Vinnova., Dnr 2015-06774., 2015) Resultatet utmynnade i den digitala verktygslådan "Innovationsguiden "som med mallar och metoder för hur man i kommunal/regional verksamhet kan gå till väga i praktiken för att använda tjänstedesign.

Sveriges grundlag Regeringsformen (1974:152) och kommunallagen (2017:725) slår fast att besluten ska fattas så nära medborgarna som möjligt och inskränkningarna i självstyret ska vara proportionerliga. Det innebär dock en tröghet när det gäller beslutsfunktionen eftersom den demokratiska processen kräver tid och beredning. Handläggningen ska vara saklig och opartisk men samtidigt så enkel, snabb och kostnadseffektiv som möjligt. Kravet på politisk styrning och lagefterlevnad kan krocka med de ökade behoven och förändringstakten. Detta gör att systematiskt kvalitetsarbete måste bli en central

ledningsfråga och inte bara något som utövas av några få i organisationen. I rapporten *Organisationens främsta utmaningar* (2024) slår forskningsnätverket SQMA fast att den mest kritiska utmaningen för offentlig sektor är just att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga. Andra utmaningar som rankas bland de tio viktigaste är att förstå sina kunder och intressenters behov och förväntningar och att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling, vilket stämmer väl med innovation och tjänstedesign som metod.

1.2 Problem

Med bakgrund i problemförhållandena demokratisk institution kontra föränderlig omvärld samt begränsade resurser och ökade krav på service, söker denna studie kunskap i hur tjänstedesign kan bidra till att lyssna in medborgarnas behov för att utveckla kvaliteten i de tjänster som kommuner erbjuder och fungera som ramverk för en organisationskultur där ledningen aktivt stöttar ständiga förbättringar som görs med kunden i centrum.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka och bidra med kunskap om hur tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling i offentlig sektor, kan bidra till att lyssna in och förstå intressenternas behov och förväntningar, och om en organisation som arbetar med tjänstedesign har försökt implementera systematiskt kvalitetsarbete som en ledningsfråga.

1.4 Frågeställningar

- Hur kan tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling bidra till en djupare förståelse för medborgarens behov och förväntningar på en kommuns välfärdstjänster?
- I vilken utsträckning har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga genom arbetet med tjänstedesign?

1.5 Avgränsningar

Studien har avgränsats till att undersöka en fackförvaltning på en kommun, och därmed kan inga generella slutsatser dras om offentlig eller kommunal sektor, eftersom det är en fallstudie om en enskild verksamhet. Denna avgränsning har gjorts utifrån den begränsade tidsaspekten för en magisteruppsats.

2. Teoretisk referensram

I avsnittet läggs en teoretisk grund som studien utgår från.

2.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Bergman och Klefsjö (2020) förklarar att offensiv kvalitetsutveckling är en helhet som skapas av värderingar, arbetssätt och verktyg. Kärnan i offensiv kvalitetsutveckling handlar om att integrera kvalitetsfrågorna i löpande verksamhet samt i organisationskulturen från ledningshåll, vilket enligt Assagaf m. fl. (2025) krävs i dag av alla organisationer för att nå verklig framgång. Att *"ständigt sträva efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till bäst möjliga kostnadseffektivitet genom att driva ett ständigt arbete med förbättringar"* (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 42) och samtidigt ha fokus på *hur* arbetet görs och inte endast resultatet, är vitalt, liksom ledningens engagemang samt att en stödjande organisationskultur skapas. Det krävs således en systemsyn där värderingar, verktyg och arbetssätt tillsammans skapar högre kundtillfredsställelse, helst med mindre användning av resurser.

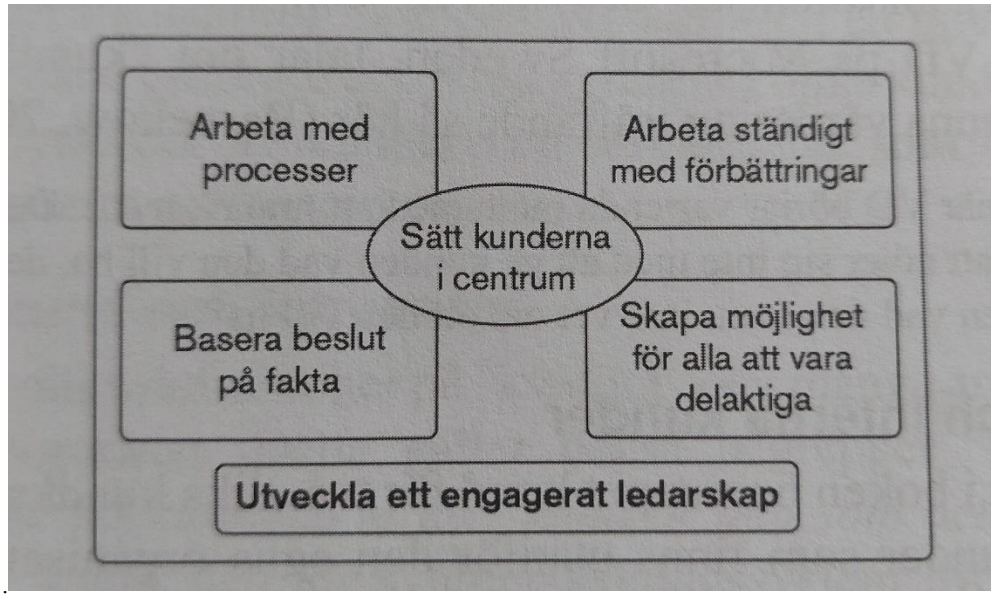
Kvalitetsforskningen har växt fram under 1900-talet, på grund av ökade krav på produktion, ledarskap, systemsyn och kundnöjdhet. Sörqvist (2004, s. 57) Beskriver begreppet Total Quality Management (TQM) som *"ett kvalitetsarbete, där ständiga förbättringar har en central roll och omfattar hela verksamheten och all personal."* Vidare menar han att ledningen måste ta ansvar för kvalitetsarbetet på en strategisk nivå, samt ha ett tydligt kundfokus och utvecklad processorientering.
Offensiv kvalitetsutveckling är en anpassning av TQM till svenska förhållanden. Bergman och Klefsjö (2020) förklarar att ordet "offensiv" ska tydliggöra att det handlar om ett aktivt förhållningssätt där man förebygger och förbättrar i motsats till att kontrollera och reparera.

Dotchin och Oakland (1994) förklarar hur kundens upplevelse av servicekvaliteten jämfört med vad de förväntade sig, särskiljer kvalitetsbegreppet när det gäller tjänster jämfört med produktion av varor, liksom att medarbetare och kund interagerar i mycket högre grad i tjänstesektorn och därför är medarbetarnas beteende mycket viktigare för kvaliteten.

Carnerud och Bäckström (2019) konstaterar i en studie, där de undersökt vetenskapliga artiklar i kvalitetsforskningen från 1982 till 2019, att TQM började bli populärt som begrepp under senare delen av 1980-talet, användes som mest under 1990-talet men sedan millennieskiftet har minskat till förmån för begrepp som *Quality Managament* (QM) och *organisationskultur*. I studien konstaterar de att framtiden för forskning om begrepp som *"servicekvalitet och kundnöjdhet"* däremot är mycket ljus.

2.2 Hörnstensmodellen

Bergman och Klefsjö (2020) har tagit fram den så kallade *hörnstensmodellen* som med sex viktiga grundvärderingar i offensiv kvalitetsutveckling skapar det helhetsperspektiv som är så viktigt för den systemsyn i TQM som de understryker behövs, för att arbetet ska bli framgångsrikt.



Figur 2.1. Hörnstensmodellen som beskriver de sex grundvärderingar som Bergman och Klefsjö framhåller som centrala i offensiv kvalitetsutveckling, bild lånad av Bergman och Klefsjö (2020, s. 49)

2.2.1 Sätt kunden i centrum

Enligt Bergman och Klefsjö (2020) handlar kundfokus om att sätta sig in i kundens perspektiv och förstå dennes behov och förväntningar, och utifrån detta sträva efter att uppfylla och helst överträffa dessa. Bergman och Klefsjö (2020) förtydligar att kunder kan vara både medarbetare (interna kunder) och de som köper produkten eller tar del av tjänsten (externa kunder). I offentlig sektor är begreppet kund inte okomplicerat, benämningen *"medborgare"* ger en koppling till invånare i en demokrati snarare än någon som konsumerar. I denna studie används dessutom benämningen *"användare"* vilket specifikt syftar på att kunden, eller medborgaren, använder en tjänst som organisationen erbjuder.

Grönroos (2024) poängterar att kunder har en komplex vardag där en mängd processer behöver fungera bra, och beskriver tjänstelogik med att organisationen ändrar perspektiv från sina egna interna processer till att rikta in sig på att hjälpa sina kunder så att de får välfungerande helhetslösningar – detta kallas tjänstefiering. Människan står i centrum, både den som ger och tar emot, och här blir det centralt att ta reda på kundens behov och förväntningar, både sådana som är uppenbart uttalade och sådana som kunden inte ens själv reflekterat över eftersom de bygger på djupare behov och erfarenheter.

2.2.2 Basera beslut på fakta

Värderingen som handlar om faktabaserade beslut blir allt viktigare i en tid när propaganda och desinformation sprids och blir allt svårare att urskilja från korrekt information. Chauhan m. fl. (2021) har undersökt hur sociala medier påverkar förmågan att fatta etiska beslut och funnit att människor påverkas i negativ mening i sina beslutsprocesser, både på en grupp- och samhällsnivå, liksom på en enskild nivå. Att inte låta slumpfaktorer ha en avgörande betydelse är också viktigt. För en myndighet är det lagstiftat att alla beslut ska fattas på en rättssäker och faktabaserad grund. Detta sammantaget gör att insamlandet av korrekt fakta som vägledning för beslutsfattandet är en vital hörnsten (Bergman & Klefsjö, 2020), i synnerhet i offentlig sektor.

2.2.3 Arbeta med processer

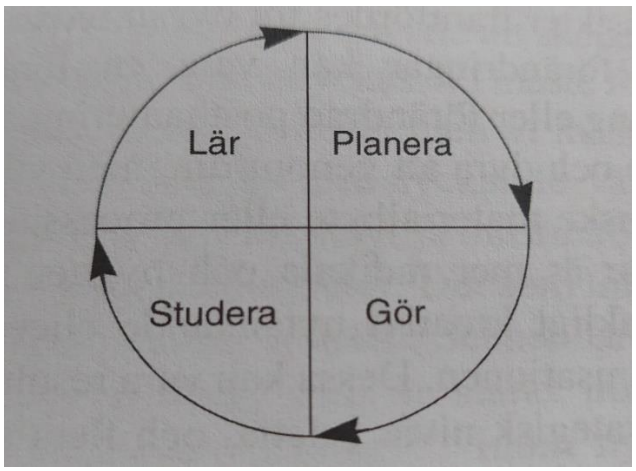
För att rätt förstå denna värdering måste ordet process definieras, eftersom ordet används med olika betydelse i olika sammanhang.

Senkis m. fl. (2021) definierar det som *en serie av relaterade aktiviteter som uppnår ett förbestämt mål vilket skapar värde för kunden*. Detta tydliggör att det är något som upprepas och har ett mål, vilket också gör det viktigt att inte slösa resurser längs vägen. Om inte rätt värde skapas som slutresultat, kan hela arbetet ifrågasättas. Att förstå processer och hur de hänger ihop med varandra i komplexa organisationer kräver ett nätverkstänkande som ofta är ovant i en hierarkisk organisation. *"Genom att beskriva verksamheten i processer blir det lättare att förstå hur organisationens olika delar samverkar för att skapa värde för kunderna."* (Ljungberg & Larsson 2012, s. 63) Det finns alltså mycket att vinna på att träna organisationen i att tänka i processer och att söka optimera dem.

2.2.4 Arbeta ständigt med förbättringar

"Den organisation som slutar sträva efter att bli bättre slutar snart att vara bra eftersom andra konkurrenter springer ikapp och förbi" (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 54). W. Edwards Deming skapade genom förbättringscykeln PDSA en metodik för en systematisk förbättringsprocess, där de olika stegen handlar om att i tur och ordning *"Planera – Gör – Studera – Lär"* (på engelska *"Plan – Do – Study – Act"*) och sedan upprepa dessa steg (Bergman & Klefsjö 2020, s. 55). Det kan vara minst lika viktigt att samtliga medarbetare arbetar med kontinuerliga, ständiga förbättringar på ett systematiskt sätt i alla processer på detaljnivå, som att organisationen lägger kraft på stora strukturella förändringar.

Peter Senge (1997) betonade systemtänkande som en avgörande faktor för att åstadkomma och understödja förbättringar i en organisation – att det är avgörande att se helheten och hur olika delar stöttar varandra, liksom vilka de underliggande orsakerna är till de ytliga problemen som upptäcks.



Figur 2.2. Demings förbättringscykel som beskriver hur processen med förbättringar ska gå till - bild lånad av Bergman och Klefsjö (2020, s. 55)

Förgrundsgestalten Masaaki Imai förde in det japanska tankesättet *"kaizen"* inom kvalitetsområdet där *"kai"* betyder *"att förändra"* och *"zen"* betyder *"bra"* vilket handlar om just systematiska och genomgripande förbättringar – alla deltar, eftersom de ständigt pågår inom alla verksamhetsområden (Bergman & Klefsjö 2020). Toyota har lagt till *"gå och se"*, så kallad *"gemba-walk"* i mitten av förbättringscykeln. De menar att det allra viktigaste är att se produktionen med egna ögon, eftersom allt är föränderligt och risken annars är stor att det är förlegad fakta som ligger till grund för viktiga beslut (Rother, 2013). Skulle tjänstedesign kunna vara ett sätt för offentlig sektor att göra en gemba-walk genom att fråga kunden om dennes behov?

2.2.5 Skapa delaktighet

Grundtanken kring denna värdering är att den medarbetare som blir lyssnad på och upplever sitt arbete som meningsfullt också kommer att vilja bidra och ta ansvar för att förbättra och utveckla verksamheten (Bergman & Klefsjö 2020). Det finns många vetenskapliga teorier om hur människor motiveras, men Daniel Pinks teori från 2009 sammanfattar det väl när han beskriver tre viktiga faktorer för engagemang; *"autonomy, mastery and purpose"* – förmåga att påverka sitt liv, viljan att utvecklas och någon slags mening som driver motivationen (Pink, 2009). En organisation måste alltså skapa förutsättningar för dessa tre faktorer genom ett sammanhang; en organisationskultur. Det förväntas att varje medarbetare driver sin egen utveckling och är en del av en tillitsstyrd relation där självmedvetenhet och förmåga att sätta egna mål för organisationens bästa och sedan motivera sig själv att också uppnå dem ingår, likaså förmågan att känna tillräcklig intern belöning för att jobba vidare (Stewart, 2011).

2.2.6 Utveckla ett engagerat ledarskap

Ett engagerat ledarskap är en förutsättning för de andra delarna i hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö 2020) Den värdering som möjliggör alla de andra är det engagerade

ledarskapet. Bergman och Klefsjö (2020) gör distinktionen att *"chef"* är en position man får genom utnämning uppifrån medan *"ledare"* är en roll som tilldelas en person genom att de underställda ger en legitimitet - det är en relation som till stor del skapas av medarbetarnas förväntningar och krav. Stewart, (2011) fann att en uppmuntrande och tillitsfull ledare är viktigt för att medarbetarna ska uppnå en hög grad av självledarskap. Detta visar alltså att självledarskap inte ersätter en engagerad ledare utan snarare att ett engagerat ledarskap skapar bra förutsättningar för självledarskap.

James McGregor Burns särskilde i sin forskning transaktionellt ledarskap från transformativt ledarskap. Transaktionellt ledarskap handlar om villkorliga belöningar och att korrigera avvikelser medan transformativt ledarskap handlar om att ledaren, genom att vara en förebild, coacha, ge intellektuell stimulans och sätta sig in i medarbetarnas behov, skapar en djupare form av motivation som också skapar högre resultat vilket behövs i en kvalitetskultur. De olika stilarna behöver dock inte utesluta varandra utan snarare att användas i kombination (Yukl, 2012).

Ingelsson m. fl. (2024) menar att en utmaning som organisationer behöver förhålla sig till i allt högre grad är föränderlighet. Om ledningen systematiskt och engagerat arbetar med kvalitetsledning utifrån ett helhetsperspektiv är förutsättningarna att lyckas bättre. Om ledningen dessutom stöttar arbetet i välfungerande team blir både de enskilda medarbetarna och organisationen som helhet effektivare, mer flexibel och får en bättre förmåga att hantera föränderlighet och komplexa problem.

2.3 Tjänstekvalitet

En grupp amerikanska forskare tog fram *"IHIP"* som definition för tjänster på 1980-talet (Parasuraman m. fl. 1985, citerade i Holmlid & Wetter Edman, 2021, s. 32):
- Intangible: immateriell - går inte att ta på
- Heterogeneous: heterogen – är alltid olika, går inte att standardisera
- Inseperable: oskiljbar – produktion går inte att separeras från konsumtion
- Perishable: förgänglig – kan inte sparas

I det internationella kvalitetsledningssystemet ISO 9000:2015 definieras kvalitet som den *"grad i vilken inneboende egenskaper uppfyller krav, dvs behov eller förväntningar som är angivna, underförstådda eller obligatoriska"* (Ledningssystem för kvalitet – Principer och terminologi (ISO 9000:2015).

Edvardsson (1998) menar att det är kundens perspektiv som fastställer om en tjänst håller hög kvalitet eller inte. Eftersom tjänster, i motsats till varor, är osynliga, är de svårare för producenten att förklara och kunden att utvärdera. När en tjänst skapas är kunden inte bara närvarande utan medskapande i processen, precis som den som tillhandahåller tjänsten. Båda påverkar därför både kvaliteten och värdet på tjänsten (Edvardsson, 1998).

Följaktligen är medarbetarens roll ännu viktigare i tjänsteproduktion än varuproduktion, eftersom kunden och medarbetaren har en nära kontakt och kundens upplevelse kan vara avgörande för utfallet (Dotchin & Oakland, 1994). När teknologiska framsteg skapar ett avstånd mellan medarbetare/producent och kund är de gånger som kunden verkligen möter en representant för organisationen ännu mer avgörande, eftersom det ofta är i en kontext där tjänsten inte riktigt lyckats fullt ut och det är anledningen till att kunden söker kontakt med organisationen. Därför kan mötet vara helt avgörande för både kundens upplevelse och för tjänstens vidareutveckling (Dotchin & Oakland, 1994).

2.4 Organisations/kvalitetskultur

Enligt Schein (2017) består en organisationskultur av tre delar; den värdegrund och de förväntningar som organisationens grundare sätter, de insikter och upplevelser som växer fram genom organisationens medarbetare och de uppfattningar och antaganden som nya medarbetare tar med sig in i en organisation – organisationskulturen är alltså föränderlig, inte statisk, och skapas löpande tillsammans av de som verkar i den, både medarbetare och chefer. Ledarna eller grundarna av organisationen har mycket stor vikt, eftersom de skapar utgångspunkten och väljer medarbetarna. Det är av större betydelse hur de agerar, än vad de säger eller vilka värdeord som valts ut (Schein, 2017).

Att få tillhöra en grupp som fungerar väl, skapar meningsfullhet och tillfredsställelse, blir i sin tur blir en stark drivkraft att prestera (Bergman & Klefsjö, 2020).
Garvin (1993) menar att organisationer som lyckas bli lärande utmärker sig inom förmågan att lösa problem systematiskt, våga testa nya tankesätt, har förmåga att dra lärdomar från egna och andra erfarenheter och att kunskap sprids effektivt genom organisationen. Han sammanfattar de tre huvudingredienserna med *"meaning, management, measurements"*. En känsla av meningsfullhet, kombinerat med tydligt ledarskap och ett bra sätt att mäta utveckling och lärande, såsom i TQM, där ständiga förbättringar och systemsyn har en central roll (Garvin, 1993)

Andersson, & Stråhle, (2024) undersökte kvalitetskulturen på en kommunal förvaltning som arbetar med TD och fann att de beteenden och värderingar som fungerade som stödjande var att sätta kunden i centrum och skapa förutsättningar för delaktighet, men att basera beslut på fakta och ett engagerat ledarskap samt att arbeta med ständiga förbättringar var en större utmaning att omsätta i organisationen då de värderingarna framstod som hindrande. De medarbetare som fått utbildning i metoden TD uppfattade samtliga ovanstående värderingar som viktigare än de som inte fått utbildning, vilket kan ses som ett stöd för att kompetensutveckling i dessa frågor för enskilda medarbetare stödjer hela organisationens utveckling av organisationskulturen. Att sätta kunden och en utveckling av de vardagliga arbetsuppgifterna i ett sammanhang av kvalitetskultur utifrån offensiv kvalitetsutveckling kräver en systemsyn, eller åtminstone utbildning, reflektion och engagerat ledarskap.

2.5 Förändringsledning

"En förändring sker när vi ändrar ett tillstånd till ett annat, där ett nytt beteende blir det nya normala beteendet. Ett initiativ som inte ändrar ett beteende kan vara viktigt och krävande, men det är inte en förändring" (Odell, 2019, s. 12)

Det finns ett otal förändringsmodeller med det gemensamma att få till stånd en förändring av individers beteenden, vilket gör det hela komplext och svårt. Professor John P. Kotter, världsledande forskare och auktoritet på området, menar att så många som 70 procent av alla organisationsförändringar inte leder till önskat resultat (Abocejo & Laig, 2021). Kotter har därför tagit fram en 8-stegsprocess för en framgångsrik förändring (Hallin mfl., 2019):

1. Öka känslan av akut läge – skapa motivation att förändra nuet.
2. Bygga förändringsteamet – ska bestå av en grupp personer som har beslutsmandat, drivkraft och tillit mellan sig
3. Skapa en vision - tydlig målbild vad förändringen ska uppnå.
4. Kommunicera för engagemang – trovärdiga budskap som kommuniceras till rätt personer i rätt kanaler
5. Möjliggöra förändring – undanröja hinder och underlätta för dem som vill vara med.
6. Visa på snabb framgång – synliggöra positiva resultat och framgångsexempel
7. Upprätthålla fokus – skapa och hålla kvar energin och aktivt hantera motstånd så det inte tar över.
8. Bibehålla förändringen - se till att det finns uthållighet i organisationen så att människor fortsätter att jobba på nya sätt.

Senge (1997) förde fram att en organisationskultur som belönar medarbetare som tänker i nya banor och experimenterar är en nödvändig del av de fem inlärningsdiscipliner som bygger en lärande organisation. De är, enligt Senge (1997): systemtänkande, personligt mästerskap, mentala modeller, en gemensam vision och teamets förmåga att lära, vilket bygger på en gemensam vision. När ett team fungerar optimalt bidrar alla fritt med sina olika perspektiv och samskapar en djupare kunskap än individerna står för var och en. Han menar därför att konflikter kan nyttjas som dynamisk energi som leder gruppen framåt, i stället för att bli hinder i arbetet, om dialog och diskussion används på rätt sätt.

"Standard for change management" är en internationell standard för förändringsledning som togs fram 2014 av den icke vinstdrivande föreningen ACMP (Association of Change Management Professionals). Standarden är en konkret modell som bygger på följande fem steg:

1. Att utvärdera organisationens nuläge, förutsättningar och hur en förändring kommer påverka den.
2. Att formulera en strategi för förändringen
3. Att utveckla en plan för att genomföra förändringen

4. Att genomföra förändringsplanen
5. Att fullborda förändringen, mäta resultat och följa upp dem

ACMP betonar processperspektivet när det gäller förändringar och att organisationen behöver vara förberedda på att produktiviteten kommer att gå ner under vissa skeden eftersom det är en del av människors sätt att reagera på förändringar, men också att effektivt ledarskap kan vara en motvikt till de störningar som riskerar ske i förändringen (Association of Change Management Professionals, 2014).

Eftersom förändring inte sker av sig självt är ledarskapet en grundläggande faktor för att upprätthålla riktning och skapa önskade beteenden. Sjölind (2014) delar in förändringsledning i strategiska *("hårda")* värden och psykologiska *("mjuka")* värden. Han fann att det är viktigt att kartlägga organisationens förutsättningar och utifrån dessa noggrant planera innan förändringen sätts i verket. Ett sätt att minska motstånd kan vara att involvera dem som arbetat med planering och förberedelser även i beslutsprocessen (Sjölind, 2014). Just betydelsen av autonomi, individens tro på sin egen förmåga och att få delta i förändringsarbete framhålls som viktiga framgångsfaktorer av Kock och Reineholm (2020) i deras kunskapssammanställning om faktorer av vikt för att skapa hög förändringskompetens.

Schein (2017) påtalar de paradoxala krav som en alltmer föränderlig omvärld ställer tillsammans med människans inneboende önskan om en stabil, meningsfull och förutsägbar tillvaro – här blir det avgörande att skapa en lärande kultur där ledning och medarbetare tillsammans möter utmaningarna.

2.5.1 Tillit som styrprincip

I takt med att kunskapssamhället vuxit fram och komplexiteten i verksamheten ökat har det blivit tydligt att 1990-talets marknadsstyrning (New Public Managament), och traditionell hierarkisk auktoritetsstyrning behöver tillit som komplement. Regeringen tillsatte 2016 en delegation som fick i uppdrag att utveckla en tillitsfull styrning av kommunal och statlig verksamhet, vilket utmynnade i fyra betänkanden där främjandet av idé- och verksamhetsutveckling var lika viktigt som att genomlysa styrkedjan (https://tillitsdelegationen.se). Tillitsdelegationen hade sju grundprinciper; tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap och öppenhet (SOU 2018:38). Tillitsprincipen handlar om att välja att ha positiva förväntningar, helhetsprincipen att alla aktivt och gemensamt tar ansvar för resultatet, kunskapsutveckling kräver ett ständigt lärande där vetenskap och beprövad erfarenhet går hand i hand, och medborgarfokuset där medborgarens upplevelse och kunskap ska vara styrande. Allt detta stämmer väl med tjänstedesign som metodik.

En fallstudie över Borlänge kommuns decennielånga arbete med tillitsstyrning i socialtjänsten, betonar att tillitsfulla relationer tar tid att utveckla och underhålla, kräver

vardaglig närvaro och uthållighet i kultur- och organisationsförändringen där förändringsarbete blir en naturlig vardagsrutin (Alexius & Sardiello, 2018).

2.5.2 Effektivitet och utmaningar i kommunal verksamhet

Efter andra världskriget skedde en snabb industriell utveckling i Sverige, vilket ledde till omfattade ekonomisk-, kulturell-, och social modernisering. Välfärden byggdes ut och när både en grundlagsreform och en kommunsammanslagning gjordes mellan 1962–1974 kom kommunerna att betraktas som förvaltningsenheter och fick fler och mer komplicerade uppgifter. Kommunal politik och förvaltning professionaliserades till den form som den har i dag (SOU 2007:93)

Slutbetänkandet av kommunutredningen (SOU 2020:8) påtalar att kommunernas kommande utmaningar är många; bland annat svårigheter att rekrytera personal, investeringsbehov eftersätts, kompetens att klara klimatförändring och hållbar utveckling saknas. Därtill den stora utmaningen med ett växande anspråk på service och välfärd när allt färre i arbetsför ålder ska ta hand om en åldrande befolkning. Samma utredning lämnar dock även många förslag på lösningar, såsom strategisk samverkan, och vikten av att förenkla digitalisering och nytänkande, och att våga pröva nya lösningar i en föränderlig tid.

2.5.3 Förnyelse och innovation i kommuner

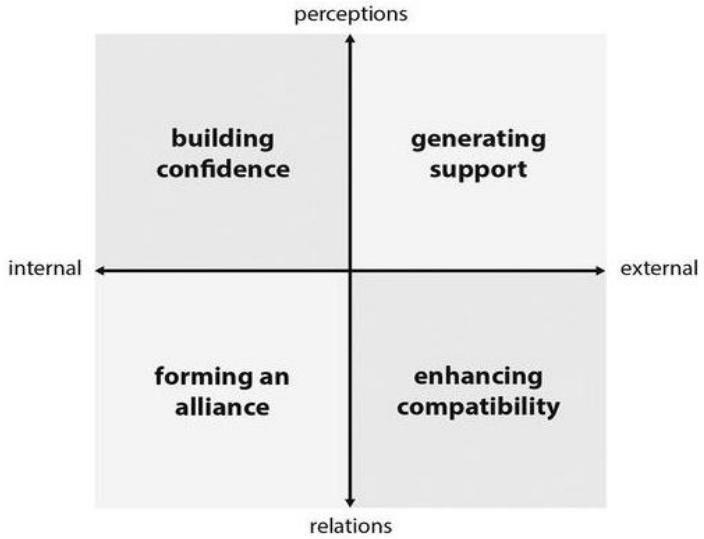
Innovation har förknippats framför allt med teknikutveckling i privat sektor, men när man i stället ser möjligheterna i att utveckla processer och tjänster blir det högst relevant för offentlig sektor (Lidman, 2023).

Mulgan (2007) definierar innovation i offentlig sektor med att det handlar om nya idéer som skapar värde för medborgarna. Idéerna ska vara helt eller delvis nya, inte förbättringar av gamla sådana. De måste användas och vara av nytta.

LOFT (Leda och Organisera för Förnyelse och Innovation), är ett partnerskap där kommunledningar från olika delar av Sverige samverkar tillsammans med Mälardalens universitet och det statliga forskningsinstitutet RISE (Research Institutes of Sweden) för att lära av varandra när det gäller ledning och styrning av förnyelse och transformation. I en rapport som bygger på intervjuer med kommunledningar i sex kommuner framkommer att tre generella utmaningar för att skapa förnyelse och innovation är; behov av övergripande struktur för innovation, strategisk målformulering och struktur för att utvärdera och förbättra på systemnivå. (Heath & Wikström, 2022) De fann vidare att kapaciteten för att arbeta och ta hand om innovationsinitiativ i organisationen måste förstärkas och pekar på att kortsiktigt arbete med att hantera akuta situationer riskerar ske på bekostnad av långsiktigt förändringsarbete. Mårtensson (2022) visade i sin avhandling att ett tungt ansvar vilar på organisationerna och dess ledare som måste både

bygga och upprätthålla långsiktiga system för kvalitetsutveckling för att inte kortsiktiga resultat ska splittra målen som ska uppnås på sikt.

Brinkman m. fl., (2023) har tagit fram en modell för vad som behövs för att stödja designtänkande i offentlig sektor:



Figur 2.4. De fyra övergripande strategiska behov som behövs för att stödja designtänkande i offentlig sektor (Brinkman et al, 2023 – figur från https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2199958)

Brinkman m. fl. (2023) understryker att de olika strategierna förstärker varandra och ska ses i ett system, inte som enskilda utbytbara delar, liksom hörnstensmodellens olika principer, vilka stödjer varandra. Att bygga självförtroende krävs när arbetssättet är ovant och det är oklart vad det kommer att utmynna i, särskilt i offentlig sektor som traditionellt betonar förutsägbarhet och kontroll. Här är det viktigt att skapa trygghet och en metodik och stöd att luta sig emot. Att skapa en allians av designtänkare och bygga goda relationer där engagemang i olika former uppmuntras är exempel på sätt att skapa detta. Stöd i alla nivåer av organisationen är viktigt, inte minst från ledningen – där signalen att arbetet är viktigt, får ta resurser och även små framsteg lyfts upp som goda exempel, och att misstag längs vägen är sätt att lära sig. Slutligen menar Brinkman m. fl. (2023) att arbetet inte är något som konkurrerar med det dagliga, utan som understödjer och hjälper verksamheten att utvecklas.

2.6 Tjänstedesign och innovation

Tjänstedesign är en metod för verksamhetsutveckling och innovation där användaren/kunden står i centrum och lösningarna tas fram tillsammans med den som ska använda tjänsten (SKR, 2024b). Andra termer för samma metodik är *"användarcentrerad design"* eller *"service-design"* (Rislund, C. och Jonasson, G., 2022)

"Arbetet med att utveckla en tjänst med hjälp av design. Målet är att lösningen ska spegla tjänstens syfte, funktion och profil och därmed vara attraktiv för användare i målgruppen." (https://svid.se)

Enligt Rislund och Jonasson (2022) levererar processen för tjänstedesign tre saker; faktabaserade kundbehov, prioriteringar av dessa kundbehov och en övergripande bild av behoven. Processen genomförs med fördel i projektform på ett agilt sätt med avstämningar längs vägen.

Tjänstedesign är en disciplin som har utvecklats under de senaste 40 åren, där utvecklingen har utvecklats från att handla om design *av* tjänster, till design *för* tjänst och slutligen *design i tjänstesystem* Holmlid, S. och Wetter-Edman, K. (2021). I det första perspektivet ligger fokus hos organisationen som tolkar användarnas behov, design är en av många faser i processen där tjänsten utvecklas, oftast av en professionell aktör. I design för tjänst utvecklas perspektivet så att det handlar i stället mer om värdeskapande tillsammans där relationerna som skapas bildar ett partnerskap. Det tredje steget, där systemsynen inträder, fördjupas perspektivet så att hänsyn tas till sociala strukturer och målet blir att skapa en förståelse för varför relationerna ser ut som de gör och det bildas positiva effekter för alla inblandade (Holmlid, 2021). Josina Vink som har varit en förgrundsgestalt för detta sätt att se på tjänstedesign och har forskat på tjänstedesign bland annat i sjukvården i Norge, betonar att verklig förändring genom design i tjänstesystem kräver att organisationen är villig att rucka på sina inbyggda strukturer för att nå det mål som användaren av tjänsten verkligen gynnas av (Vink m. fl., 2021). Hon poängterar en utmaning som kan vara särskilt stor i offentlig sektor där verksamheten är komplex och resurserna begränsade; att hålla i och hålla ut i innovationsarbetet så att förändringen blir varaktig.

Meijer (2025) menar att det just nu pågår en slags renässans för design som metod i offentlig sektor, och att designern måste göra vägval kopplade till vems problem och vilka aspekter av dessa problem som denne ställs inför, och sedan använda sin kreativitet för att söka nya lösningar. Detta skapar en pragmatism som passar väl med kraven på en kommun – att ha fokus på nytta för sina invånare och alltmer komplexa uppdrag (Meijer, A., 2025). Skålén m. fl., (2016) som har forskat på innovation i offentlig sektor poängterar att tjänsteinnovation är systempåverkande och därför kan inte resultatet på de sociala strukturerna och organisationskulturen förutsägas eller kontrolleras – det är en kontinuerlig förändring snarare än en enskild innovation.

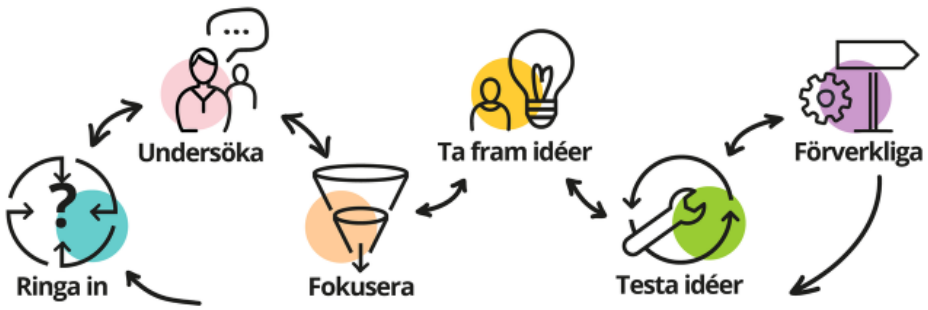
2.6.1 Innovationsguiden

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har tagit fram Innovationsguiden för att erbjuda offentliga verksamheter ett metodstöd för användardriven innovation, det vill säga tjänstedesign (TD) (SKR, 2025c). SKR beskriver att offentlig sektor måste hitta nya arbetssätt för att lösa de utmaningar som finns, och att TD är ett sätt att utnyttja de begränsade resurser som finns, där de skapar mest värde genom att inhämta invånarnas

behov och sluta göra det som inte efterfrågas.
Innovationsguiden innehåller metoder och mallar samt en steg för steg guide som lotsar användaren genom en tjänstedesignprocess. Det understryks att lösningen inte kommer vara på plats när arbetet påbörjas, vilket kan upplevas som obekvämt, men som är nödvändigt för att man ska lösa rätt problem på ett sätt som verkligen förbättrar användarens upplevelse (SKR, 2025c).

Innovationsguidens sex steg

De sex stegen som innovationsguiden bygger på är att ringa in, undersöka, fokusera, ta fram idéer, testa idéer och slutligen att förverkliga idéerna (SKR, 2025c):



Figur 2.5. Innovationsguidens sex steg för användardriven utveckling – från (www.innovationsguiden.se)

Steg 1 - Ringa in

Utmaningsområde väljs genom att den grupp som ska genomföra projektet hittar konsensus i vem som är målgrupp och vad som ska utvecklas. Inledningsvis ska en bred och öppen ansats användas där användarbehovet står i centrum. En utmaningsformulering skrivs ner där målgruppen är tydlig och sedan ska andra aktörer som berörs av eller har betydelse för utmaningen kartläggas.

Steg 2 – Undersöka

Syftet med steg två är att förstå målgruppen och deras behov, vilket görs systematiskt i en tredelad ordning. Först planeras hur man ska nå användarna på ett bra sätt och vilka metoder som kan passa av observation, intervju, dagbok eller en användarresa. Sedan genomförs undersökandet med en nyfiken och öppen ”nybörjarinställning” där förkunskaper läggs åt sidan och allt dokumenteras under tiden. Slutligen ska det insamlade insiktsmaterialet bearbetas, analyseras och struktureras för att skapa en översikt. Det ska göras i projekt-teamet så att en samsyn kring riktningen i utmaningen skapas.

Steg 3 – Fokusera

I steg tre finns ofta en stor mängd material insamlat och projekt-teamet bör stanna upp och ifrågasätta riktningen så att arbetet fortsätter på rätt spår. Arbetet ska bygga på

insikter och inte antaganden, kanske behöver teamet ta ett eller två steg tillbaka i processen, vilket ses som en insikt inte felsteg. När detta är fastställt ska projektet trattas ner genom att välja och prioritera det som har starkast koppling till målgruppens behov så att en konkret problemformulering skapas.

Steg 4 – Ta fram idéer

Från den avsmalnade problemformuleringen ska processen nu öppnas igen till en kreativ idéverkstad där det är fritt fram att ta fram många olika idéer som gruppen sedan bygger vidare på. Hela tiden med tidigare insikter och fokus som utgångspunkt. Olika verktyg för att bryta invanda tankemönster uppmuntras. När idéskapandet är klart väljs och konkretiseras några idéer ut från tydliga kriterier som alla är medvetna om.

Steg 5 – Testa idéer

När de utvalda idéerna ska testas så görs det genom att skapa prototyper, som exempelvis skisser, legomodeller, rollspel eller post-it lappar på en vägg. Prototyperna testas sedan på aktörer som bedöms som lämpliga. Testpersonerna ska ge återkoppling som dokumenteras och prototyperna utvecklas och testas på nytt till dess att projektgruppen känner sig nöjd.

Steg 6 – Förverkliga

I sista steget ska det finnas ett lösningsförslag som projektgruppen tror kan vara av reell nytta för målgruppen när det gäller det aktuella problemet. Detta lösningsförslag ska nu testas skarpt i liten skala där det finns bra förutsättningar för att lyckas. Den dokumenterade processen ska användas som verktyg för att få med medarbetare och ledning i vad som ska göras och varför. Det kan behövas att projektgruppen plockar in andra resurser eller kompetenser för att förverkliga lösningen. Kommunikation är också nödvändigt för att skapa förståelse och ett tydligt ”varför” eftersom det kan vara obekvämt att ändra arbetssätt. Att kommunicera både internt och externt kring varje exempel på lösningar som skapas genom tjänstedesign ger stöd och legitimitet hos medborgare och beslutsfattare för innovationsarbetet.

3. Metod

I kapitlet beskrivs studiens uppbyggnad och hur datainsamling och analys av insamlade data har gått till. Avsnittet inkluderar också information om studiens validitet, reliabilitet och etiska ställningstaganden.

3.1 Vetenskaplig ansats

Innan en forskningsstudie inleds behöver forskaren göra vissa kunskapsteoretiska vägval. Positivismen utgår från att det finns en objektiv verklighet där forskaren genom att insamla fakta kan fastställa orsakssamband, vilket är vanligt i naturvetenskapliga

kvantitativa studier (Bryman, 2018). Hermaneutisk kvalitativ forskning är däremot subjektiv och tolkande i sin natur och söker en mer nyanserad förståelse av vår värld, vilket passar denna studie (Ahrne & Svensson., 2022) och (Alvesson, & Sköldberg, 2017).

3.2 Forskningsdesign och metod

Två etablerade traditioner inom forskning är kvantitativa och kvalitativa metoder. Kvantitativa metoder passar när mätbara data samlas in för att ta reda på om någonting stämmer enligt en framtagen hypotes. Kvalitativa metoder ger sällan ett ja eller nej-svar utan är snarare en möjlighet att studera fenomen i detalj och nå en mer holistisk förståelse för någonting (Alvehus m. fl., 2025).

Den kvalitativa fallstudiemetodiken är lämplig som metod för att beskriva fenomen som är pågående i en specifik kontext och plats, och kan ge kunskaper på djupet (Höst m. fl., 2006). Möjligheten att generalisera resultaten är små och ska så göras till teori och kontextuell förståelse, vilket Bryman (2018) och Höst (2006) menar är typiskt för kvalitativ ostrukturerad forskning. Fallstudien kan vara svår att skilja från en tvärsnittstudie, men den senare innehåller ofta både kvantitativa och kvalitativa inslag, och platsen är av underordnad betydelse jämfört med datan (Bryman, 2018). Eftersom denna studie riktar fokus mot en aktuell organisation, vars arbete med tjänstedesign som verksamhetsutveckling är i fokus, passar fallstudien bra.
Forskningsmetoden som valts för datainsamling för fallstudien är framför allt kvalitativa semistrukturerade intervjuer, vilket valdes för att uppnå syftet och frågeställningarna. Dessutom gjordes en litteraturgenomgång av organisationens styrdokument kopplade till arbetet med tjänstedesign.

Enligt Alvehus (2023) leder fallstudien till att det empiriska materialet blir realistiskt och koncentrerat vilket går i linje med forskarens intentioner i denna studie.

3.2.1 Deduktion, induktion och abduktion

Med en deduktiv ansats utgår forskaren från vetenskapliga teorier och formar en hypotes som styr insamlingen av data, varpå resultatet gör att hypotesen stämmer eller inte (Bryman, 2018).
Ett induktivt förhållningssätt är tvärtom när forskaren formulerar en frågeställning, utformar en studie och teorin uppstår utifrån studiens resultat (Alvehus, 2023). Induktion innebär alltså att man drar slutsatser utifrån observationer, vilket är vanligt vid kvalitativ forskning (Bryman, 2018). Både Bryman (2018) och Alvehus (2023) är dock tydliga med att det sällan blir så renodlat som vetenskapsteorin visar, särskilt i kvalitativ forskning där forskaren är en del av kontexten och inte fristående. Abduktionen är när empiriska och teoretiska perspektiven växlar genom att forskaren har en viss teroretisk underbyggnad, och sedan, medan empirin samlas in, modifierar teorin och skapar en djupare förståelse för empirin (Alvehus, 2023). Bryman (2018) menar att det finns en induktiv logik i abduktionen, men *"abduktionen förlitar sig till förklaring och förståelse av deltagarnas synsätt*

och perspektiv" (Bryman, s. 479). Denna studie har en induktiv ansats baserad på insamlat empiriskt material, eftersom forskaren där går in med ett öppen ansats och utforskar den data som framkommer i de kvalitativa intervjuerna när respondenterna relativt fritt berättar om sina erfarenheter (Alvehus m. fl., 2025).

3.3 Urval

3.3.1 Urval av organisation

Urvalet av studieobjekt har gjorts utifrån lämplighet i förhållande till syftet, inte utifrån principer om representativitet (Bryman, 2018). Den kvalitativa fallstudien fokuserar på en viss plats, såsom ett geografiskt område eller organisation, i detta fall en förvaltning i en kommun som arbetat med tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling under flera års tid.
Organisationen som studeras är en kommunal fackförvaltning som arbetar med tjänstedesign och där flera personer i ledningen de senaste åren nominerats eller prisats för sitt innovativa utvecklingsarbete i offentlig sektor. Av forskningsetiska skäl presenteras inte kommunen eller priset närmare, eftersom deras konfidentialitet då skulle riskeras.

Urvalet av organisation kan karaktäriseras som ett strategiskt bekvämlighetsurval, vilket enligt Bryman (2018) finns bekvämt tillgängliga i forskarens närhet, i detta fall eftersom författaren är verksam inom samma organisation. Alvehus m. fl, (2025) beskriver att det strategiska urvalet handlar om att forskaren utifrån forskningsfrågorna eftersöker en viss typ av erfarenheter eller har genomgått en specifik process.

Alvehus (2023) varnar för att detta kan skapa ett alltför snävt urval, men eftersom författaren till denna studie verkar inom en annan förvaltning, och organisationen har mer än 5 000 anställda bedöms den risken som hanterbar. En fördel med strategiskt bekvämlighetsurval är tillgänglighet och att forskaren känner till den kontextuella miljön (Ahrne & Svensson, 2022). Flera av förvaltningens sektorer är representerade i studien, liksom olika nivåer i hierarkin för att skapa en bredare bild.

3.3.2 Urval av respondenter

När organisationen var utvald, gjordes så ett målstyrt urval av intervjurespondenter som ansågs uppfylla nödvändiga kriterier för att möjliggöra ett uppnående av studiens syfte (Bryman, 2018). Eftersom organisationens förändringsarbete pågått ett flertal år valdes personer i skilda befattningar och olika sektorer samt i olika nivåer av hierarkin ut. Författaren ville höra både medarbetares och ledares erfarenheter för att skapa en bredare bild. Totalt genomfördes tio intervjuer. Sex intervjuer gjordes med medarbetare som arbetat i ett eller flera utvecklingsprojekt med tjänstedesign som metod. Fyra intervjuer gjordes med medarbetare i ledande roller.

Av intervjurespondenternas tre så kallade ledare var tre chefer med personal-, verksamhets-, och budgetansvar i olika nivåer av organisationens hierarki, och en var en nyckelperson i arbetet med tjänstedesign. Alla fyra benämns som ledare eftersom det var den ledande funktionen i arbetet med tjänstedesign som var relevant för studien, inte deras övriga ansvarsområden. De sex medarbetarna som intervjuades arbetade i olika professioner på olika sektorer och enheter, allt för att få en spridning av åsikter och erfarenheter.

3.4 Forskarens bakgrund och förförståelse

Författaren till denna studie hade förförståelse i form av mångårig erfarenhet av offentlig sektor i kommun och region och är i dag anställd i samma organisation som undersöks, dock i en annan förvaltning.

Under åren har nyfikenheten växt kring varför det ofta tycks som olika delar av samma organisation återkommande ställer sig samma frågor om hur verksamheten bäst ska utvecklas. Författaren till studien har också genomgått en två dagar lång utbildning i metoden tjänstedesign med Innovationsguiden som fokus, samt lyssnat på podcasts om tjänstedesign för att öka förståelsen för metoden.

3.5 Litteraturstudier

Teorin för denna studie har utgått från facklitteratur om offensiv kvalitetsutveckling, TQM och tjänstedesign. Därtill har sökningar gjorts i databaser; DiVa, Google scholar, Science Direct, SCOPUS, Statens offentliga utredningar (SOU) 1922 till innevarande år, samt hemsidor för intresseorganisationer såsom Sveriges kommuner och regioner (SKR) och Stiftelsen Sveriges Industridesign (SVID).

En stor del av artiklarna har författaren funnit genom så kallat snöbollsurval då de förekommit som referenser i andra forskningsartiklar, vilket skapar en fördjupad förståelse för ämnesområdet (Bryman, 2018). Sökord som använts har främst varit tjänstedesign, användarcentrerad design, total quality management (TQM), offensiv kvalitetsutveckling, förändringskultur, innovation, offentlig sektor, kundfokus, medborgarnytta och kombinationer av dessa på svenska och engelska.

3.6 Datainsamling

Datainsamlingen i denna studie skedde genom en förberedande genomgång av organisationens styrdokument och interna kommunikation avseende förändringsarbete med tjänstedesign. Styr- och beslutsdokumenten valdes ut genom att söka på tjänstedesign på organisationens intranät och efter beslut kopplade till förändringsarbetet i kommunens publika diarium på internet. Dokumenten bestod av tre rapporter och en tjänsteskrivelse till politiken samt generell kommunikation till medarbetarna på kommunens intranät. Därefter genomfördes de tio semistrukturerade intervjuerna med respondenter.

För att skapa en grundförståelse för tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling inledde författaren instuderingen med att gå en två dagar lång digital grundkurs i tjänstedesign, med deltagare från offentlig sektor i hela Sverige. Det gav en kunskapsnivå som, tillsammans med teorin och med utgångspunkt i studiens syfte, låg till grund för utformningen av intervjuguide, se bilaga C. Deltagarna i kursen fick i uppgift att reflektera över följande frågor innan kursen, vilket stärkte den utforskande och bearbetande ansatsen: "Hur skulle du beskriva tjänstedesign för någon annan? Vad ser du som de viktigaste beståndsdelarna? Vad ser du för styrkor/svagheter i arbetssättet? Vad tror du att din organisation (alt. offentlig sektor i stort) skulle vinna på att arbeta på det här sättet? Ser du några hinder? Hur kommer man över dessa?"

Forskningsmaterialet insamlades huvudsakligen genom kvalitativa semi-strukturerade intervjuer, vilka beskrivs närmare nedan.

3.6.1 Intervjumetod

Intervjuer kan göras med olika grad av strukturering, antingen helt strukturerade genom enkätliknande förutbestämda frågor och svarsalternativ, eller ostrukturerade som är ett öppet samtal inom ett givet ämne (Alvehus, 2023). I denna studie användes ett mellanting; semistrukturerade intervjuer med några få öppna frågor men frihet att ställa olika följdfrågor baserat på respondentens svar eftersom författaren ville ha djupare svar och reflektioner från varje persons upplevelse av att arbeta med tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling (Alvehus, 2023).

Intervjumetoden som valdes för denna studie var den styrkebaserade metoden Appreciative Inquiry (AI), vilken är en socialkonstruktivistisk intervjuteknik, som bygger på att involvera och gemensamt utforska ett ämne, där kunskap skapas i berättelsen (Faure m.fl, 2009). Tonvikten ligger på det positiva som respondenten delger och som organisationen kan bygga vidare på, vilket stämmer bra med studiens syfte. Stowell (2022) beskriver hur AI ger ett värde tillbaka till respondenten eftersom de ges möjligheten att reflektera över sin kunskap och sina erfarenheter som sedan tas tillbaka till organisationen.

Tio respondenter, varav alla ställde upp, kontaktades per e-post och delgavs i detta skede ett informationsbrev (bilaga A och B) med studiens syfte, deras rättigheter enligt de forskningsetiska principerna och tre övergripande frågeställningar som togs fram utifrån studiens syfte och frågeställningar samt utifrån principerna om styrkebaserade intervjuer som utgör Appreciative Inquiry-metodiken med uppmaningen fundera på något exempel på vad som gick bra i förändringsarbetet med tjänstedesign och vilka framgångsfaktorer som personen trodde låg bakom detta.

Två olika informationsbrev och intervjuguider användes beroende på om respondenter var i ledande ställning eller medarbetare. Bilaga C skickades inte ut utan användes av författaren under intervjuerna för att säkerställa att muntligt samtycke och information

om de forskningsetiska principerna åter gavs samt förslag till följdfrågor till de övergripande frågorna som respondenterna fått ta del av. Därmed hade deltagarna möjlighet att förbereda sig för intervjuerna och fundera kring ämnesområdet, men författaren hade friheten att förändra följdfrågor beroende på respondentens svar.

Det skilde sig i tid hur länge sedan respondenterna varit aktiva i förändringsarbetet, som pågått sedan 2023 och fortfarande är pågående. Med dessa förberedelser var förhoppningen att intervjutiden kunde användas effektivt och konstruktivt.

Alla utom två intervjuer gjorde digitalt över Teams, den sista gjordes fysiskt på plats – respondenterna fick styra för att de skulle känna sig bekväma och ha möjlighet att avsätta tid för att delta. Eftersom intervjuprocessen var flexibel tog intervjuerna mellan 40 och 60 minuter och inleddes med att fråga om samtycke att delta, de forskningsetiska dimensionerna med betoning av att respondenten hade möjlighet att avbryta närhelst denne ville. Intervjupersonerna hade frihet att berätta utförligare om det som den uppfattade som viktigt, där författaren använde aktivt lyssnande, bekräftelse och följdfrågor där det i stunden behövdes klargöranden eller relateranden till tidigare svar i intervjun. Detta enligt Kvales lista på kriterier för framgångsrik intervjuteknik men med en ansats att vara balanserad (Bryman, 2018).

3.7 Analysmetod

En tematisk analysmetod användes där gemensamma mönster och teman identifierades med hjälp av släktskapsdiagram i programvaran Mural (Alvehus m. fl., 2025).
De övergripande teman som valdes ut gjordes så utifrån syfte och frågeställningar samt kopplas till de teoretiska referensramarna.

3.7.1 Transkribering av intervjuer

Alla intervjuer spelades in och transkriberades av generativ AI antingen direkt i Teams eller i en ljudinspelningsapp och när resultatet analyserats och uppsatsen färdigställts och godkänts raderas alla ljudfiler och transkriberingar för att bevara konfidentialiteten hos respondenterna. Författaren skrev dessutom minnesanteckningar med stödord vid sidan. Det transkriberade materialet lästes noggrant igenom och bearbetades dels genom att namn och andra identifierande detaljer om respondenterna togs bort, dels för grammatisk begriplighet och jämfördes med de handskrivna anteckningarna så att ingenting missades.

3.7.2 Kodning och analys av materialet

Intervjuerna kodades i två kategorier, antingen som medarbetare och numrerat ett till sex efter den ordning som intervjuerna gjordes (t. ex M1, M2 etc.), eller som ledare numrerade ett till fyra på samma sätt (t. ex L1, L2 etc.). De citat som används i resultat och analys benämns endast med antingen ”L” eller ”M” för att bevara respondenternas konfidentialitet, men i släktskapsdiagrammet finns siffrorna med för att göra ett urval

från flera respondenters svar i resultatet, liksom för att kunna ta bort en viss respondent om denne väljer att avbryta sitt samtycke.

De kodade intervjutexterna bearbetades återigen för att finna nyckelord- och meningar som kopplar till syftet och frågeställningarna, vilka färgmarkerades och kopierades till digitala post-it lappar i verktyget Mural (https://app.mural.co) där de strukturerades genom de första stegen i ledningsverktyget släktskapsdiagram som fungerar bra för att strukturera en stor mängd verbal information (Klefsjö m. fl., 1999). Återkommande och liknande meningar klustrades under gemensamma rubriker. Därefter sorterades dessa nyckelord i Excel där frekvens tydliggjordes genom intervjurespondenternas koder. Slutligen skapades stapeldiagram utifrån nyckelordens koppling till studiens frågeställningar.

3.8 Forskningsetiska överväganden

Vetenskapsrådet (2024) slår fast att den grundläggande principen om att forskning ska stå fritt från påverkan också medför ett tungt ansvar att främja god forskningssed där det måste finnas en balans mellan olika intressen; forskningsintresset – att forskningen är tillförlitlig; skyddsintresset – att de som medverkar i en studie skyddas från negativa konsekvenser; öppenhetsintresset – möjligheten att granska forskningen; och förtroendeintresset. Av dessa väger skyddsintresset tyngst vilket det viktigt att beakta informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Alvehus m. fl., 2025).

I denna studie har samtycke inhämtats genom ett skriftligt informationsbrev om forskningsstudien och intervjumetoden samt hur informationen hanteras liksom möjligheten att avbryta och återkalla samtycket när som helst under studiens framtagande (bilaga A och B). Samtliga intervjuer har inletts med att upprepa denna information och ge möjlighet att ställa frågor samt att avbryta intervjuerna.

Alvehus m.fl., (2025) gör en skillnad mellan anonymisering och pseudonymisering när det gäller hantering av konfidentialitet. Det är svårt att lova att personuppgifter, exempelvis citat, aldrig kan härledas till någon person, men genom att ersätta personuppgifterna med fiktiva uppgifter, såsom en kod, kan forskaren ärligt lova att inga originalnamn förekommer i rapporten. Alvehus m. fl., (2025) menar att anonymitet är särskilt svårt i en kvalitativ fallstudie på exempelvis en arbetsplats där flera känner till att studien pågår, men att inkludera flera liknande informanter kan vara ett sätt att öka konfidentialiteten. Konfidentialitetskravet har i denna studie hanterats genom att personuppgifter raderats och intervjuerna kodats i samband med transkriberingen. Alla citat är endast märkta med *”ledare”* eller *”medarbetare”*, varav det ingår flera av varje.

3.9 Validitet och reliabilitet

Validiteten i en studie handlar om den verkligen mäter det som forskaren ämnat undersöka (Alvehus m.fl., 2025). Enligt Bryman (2018) finns en diskussion när det gäller

validitet i kvalitativ forskning där ett sätt att se på begreppet handlar om att forskarens observationer och teoretiska idéer ska stämma överens. På senare tid har kriterier om känslighet kring kontext, engagemang och stringens samt tydlighet och betydelse också framhållits av (Bryman, 2018). I studien har framtagandet av intervjuguiden och transparensen av frågorna i förväg samt förtydligande genom följdfrågor varit ett sätt att söka uppnå detta. En tydlighet i studiens tillvägagångssätt samt att författaren återvänt till syftet och frågeställningarna under intervjuns gång, är andra sätt som författaren sökt stärka validiteten, alltså att studien lyckats undersöka det den hade som syfte.

Reliabiliteten handlar om tillförlitligheten i en undersökning (Alvehus m. fl., 2025). Att uppnå att en studie kan replikeras, är en inneboende svårighet i kvalitativ forskning (Bryman, 2018). Verkligheten kan inte frikopplas från den som genomför studien, som påverkar den genom att medverka i den, exempelvis som intervjuare och när materialet sedan analyseras (Alvehus, 2023). I denna studie är det endast en författare, som använt samma upplägg i alla intervjuer samt strävat efter att lägga egna personliga värderingar åt sidan, och på detta sätt sökt förebygga olika tolkningar av olika intervjuer.

Ahrne och Svensson (2022) poängterar hur viktig trovärdighet är att skapa i kvalitativ forskning, vilket kan uppnås genom transparens, triangulering samt återkoppling. Ett sätt att uppnå transparens är att motivera och beskriva de metodval som gjorts vilket stärker möjligheten att forskningen kan diskuteras och kritiseras (Ahrne & Svensson, 2022).

Alvehus m. fl., (2025) argumenterar att en kvalitativ studie som helt kan replikeras, snarare kan betyda att studien saknar det djup som krävs för att vara tillförlitlig. Som synes är begreppen komplexa och trovärdigheten måste finnas med i hela forskningsprocessen, som något som forskaren ständigt återvänder till och ifrågasätter, vilket författaren till denna studie har sökt göra.

4. Resultat och analys

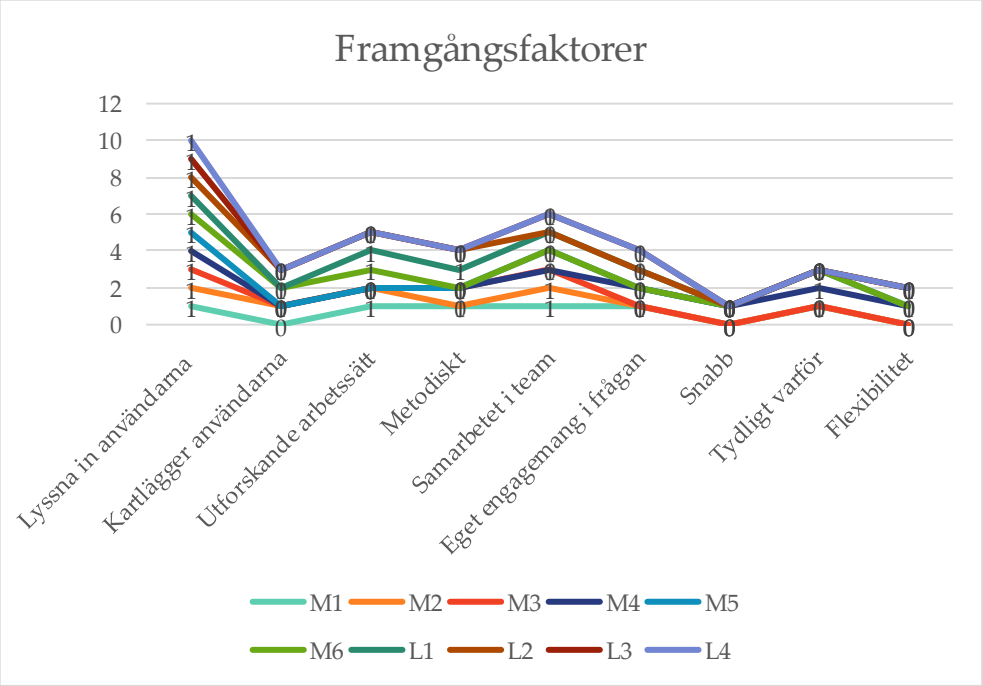
I detta kapitel presenteras den data som samlats in genom intervjuerna. Resultatet kopplas till teorin genom löpande analyserande text, som söker underbygga slutsatserna. Avsnitten i kapitlet bygger på studiens frågeställningar.

Resultaten hämtas genom nyckelord från studiens intervjuer, där de sorterats utifrån förekommande faktorer som kopplats genom släktskapsdiagram till underkategorier till de två frågeställningarna. Resultatet redovisas först i ett diagram och sedan genom analyserande text.

4.1 Tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling

Under denna rubrik presenteras värden som kopplas till studiens första frågeställning – hur kan tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling bidra till en djupare förståelse för medborgarens behov och förväntningar på en kommuns välfärdstjänster?

4.1.1 Identifierade framgångsfaktorer



Figur 4.1 Identifierade nyckelord om framgångsfaktorer kopplade till studiens första frågeställning och frekvens hos M=medarbetare och L=ledare.

Den viktigaste framgångsfaktorn med TD som metod som samtliga intervjuade respondenter framhåller, är att det är användarnas behov som är i fokus genom att de tillfrågas direkt om sina behov och önskemål, vilket stämmer väl med att sätta kunden i centrum och mer specifikt kundens behov och förväntningar såsom Grönroos, (2024) beskriver när det gäller tjänstefiering. Som Bergman och Klefsjö (2020) påpekar är det

viktigt som tjänsteleverantör att inse att kunden har även outtalade behov som den inte är medveten om själv och därför inte heller kan förvänta sig att få uppfyllda:

> *"Reaktionen när en del blivit tillfrågade, var lite förvånad, liksom att de blir bekräftade genom att de blir tillfrågade. Sedan kan det vara lite dämpat, många av vår målgrupp har lite dålig självkänsla, är språksvaga och har erfarenheter av att ha levt som utsatta på olika sätt. Då är det inte så självklart att bara kunna formulera sig när man väl blir tillfrågad. M*

En myndighet bör förväntas ha kunskap om målgruppen och kunna ta med dessa aspekter i utformningen av tjänsten.

> *"Det största är att man sätter användaren i fokus och utgår från dem som faktiskt ska få hjälp. Om det blir krångligt för mig spelar kanske inte så stor roll bara det förenklar för medborgaren. Men underlättar det för dem, så kommer det underlätta för mig och mina kollegor också till slut. Tankesättet gör att man ser det större perspektivet och ser att det liksom blir ringar på vattnet." M*

Att få arbeta i team som skapades över professionsgränserna, och ibland även från olika enheter, framhöll fyra av de intervjuade medarbetarna och även två av ledarna som en viktig framgångsfaktor i arbetet av flera skäl. Arbetsgrupperna i förändringsarbetet upplevdes som lagom stora med medarbetare med olika kompetenser, erfarenheter och ställning i hierarkin, där minst en i varje team hade fått utbildning i tjänstedesign och på så sätt hade större kunskap om metoden, vilket kopplar väl till att *skapa delaktighet* som är en av de andra hörnstenarna i Bergman och Klefsjös (2020) modell:

> *"Samarbetet blev väldigt bra med flera perspektiv och tydligt arbetssätt." M*

En av ledarna noterade dock att utfallet skiljde sig åt mellan teamen:

> *"Ett pilot-team lyckades extra bra; de var drivna och systematiska. Deras chef var inte med i teamet men hade gått utbildning så hade insikt i arbetet som de gjorde och fick löpande information som togs vidare till gruppen på arbetsplatsträffar." L*

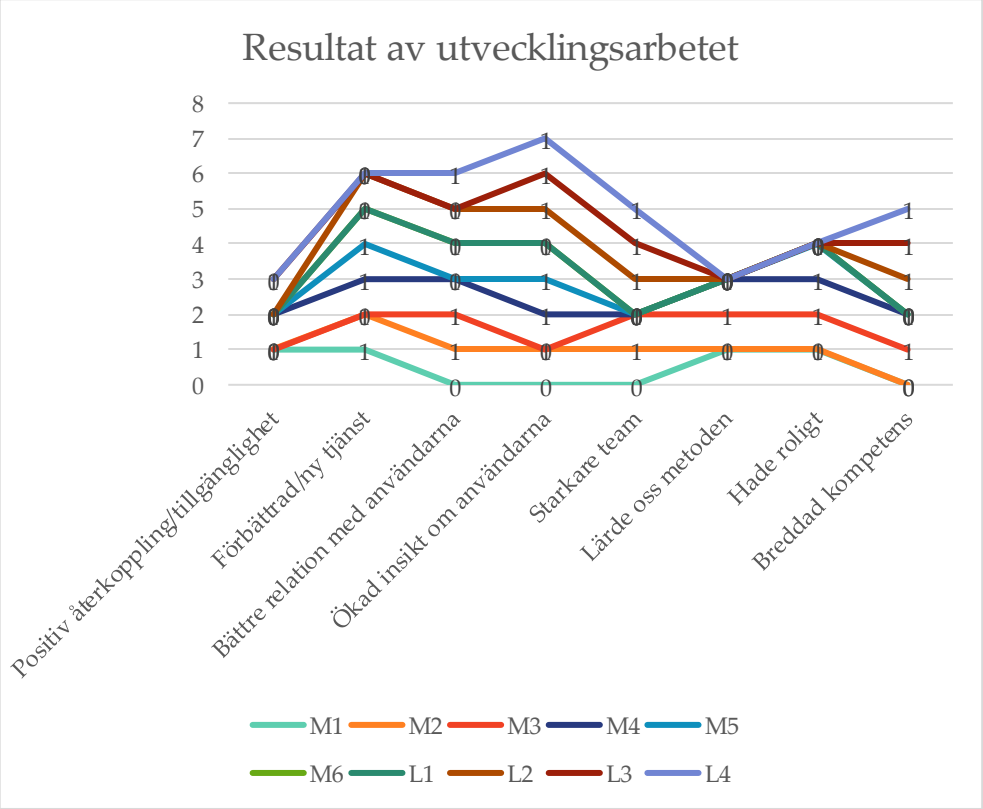
Att både ledare men framför allt medarbetarna lyfte fram teamarbetet som en stark framgångsfaktor kopplar till Senges (1997) tes om de fem disciplinerna i en lärande organisation. Flera av de intervjuade medarbetarna betonar att de efter projektet har anammat ett varaktigt perspektivskifte i sitt arbete, och hela tiden tänker på hur små detaljer kan förbättra helheten för användaren, såsom systemtänkande beskrivs av Ljungberg och Larsson (2012) samt Senge (1997):

> *"Det bästa med projektet var att man vände perspektiv och plötsligt började tänka – men de som använder den här tjänsten, hur ser de på det här? Det har jag med mig även nu efteråt, ett perspektivskifte." M*

Att metoden ökar tillgängligheten och förbättrar relationen mellan användarna och myndigheten, alltså sätter kunden i centrum (Bergman och Klefsjö, 2020) betonar en medarbetare som särskilt viktigt eftersom tjänsterna de erbjuder inte alltid är av typen man söker sig till frivilligt - det är trots allt en myndighet de arbetar vid. Kommuner arbetar ju både som serviceaktör och med myndighetsutövning över enskild. Skyldigheten att ge smidig och god service liksom att ingripande beslut ska ske utifrån den så kallade proportionalitetsprincipen (SFS 2017:900).

> *"Att det är medborgarens åsikter och vad den har för behov som kommer fram, och inte vi som profession som bestämmer att det här behövs, gör ju att vi blir mer tillgängliga, när vi faktiskt lyssnar på medborgaren och den märker att det blir skillnad. Om vi ses igen finns där en tillit." M*

4.1.2 Utvecklingsarbetets resultat



Figur 4.2 Identifierade nyckelord om utvecklingsarbetets resultat kopplade till studiens första frågeställning och frekvens hos M=medarbetare och L=ledare.

När det gäller resultat av utvecklingsarbetet med tjänstedesign så anser fem av sex medarbetare att projekten som de medverkade i gav en faktiskt förbättrad tjänst för användarna så att huvudsyftet uppfylldes, men bara en av de fyra ledarna ser det som huvudresultatet. Medarbetarna ser också att relationen med användarna förbättrades i andra sammanhang, vilket är naturligt eftersom medarbetarna har en mer direkt relation

med medborgarna, vilket kopplar till *"hur-kvalitén"* på tjänsterna enligt Grönroos modell (Bergman & Klefsjö, 2020).

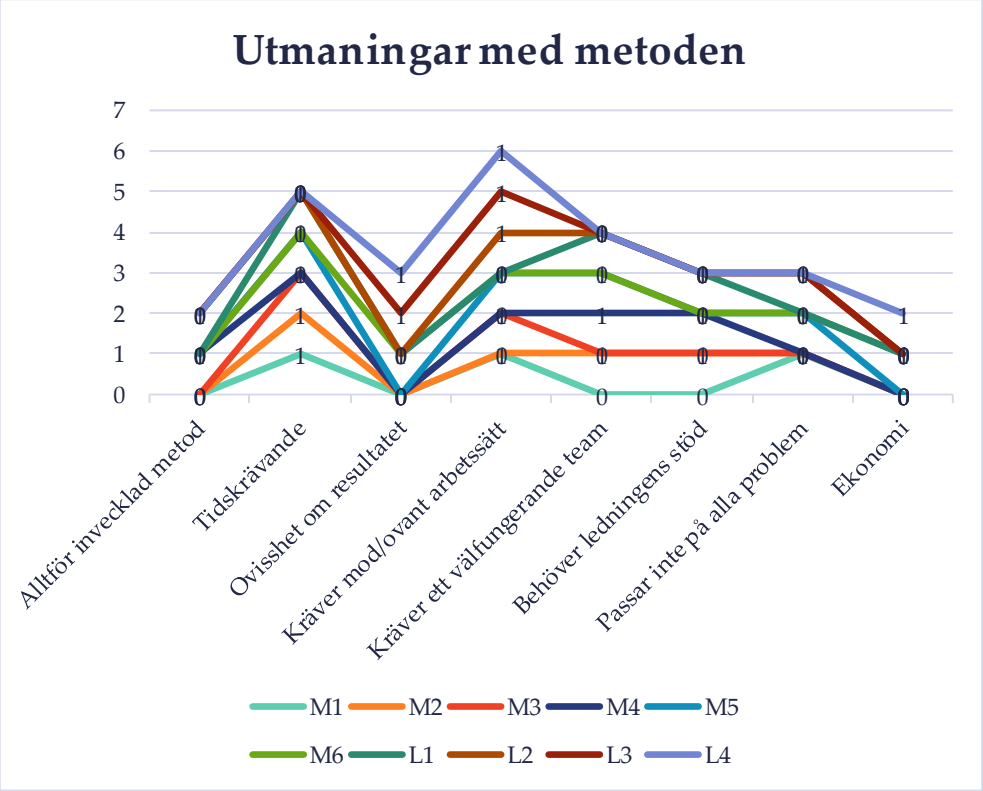
Ledarna lyfter snarare fram de ökade insikter om användarna som arbetet gav och att teamen som arbetade med projekten blev starkare och mer välfungerande.

> *"Jag har sett positiva förändringar i arbetsgrupperna som jobbat med TD. Det är bättre sammanhållning. Och det intressanta är att det gäller även de kollegor som inte var med i själva projekten utan bara fick löpande återkoppling på arbetplatsträffarna." L*

Att teamen var tvärsektoriella och bestod av olika kompetenser samt fick förtroende att formulera problemet utifrån deras egen erfarenhet och, med stöd av Innovationsguiden, arbeta fram en lösning kopplar till flera teorier om offensiv kvalitetsutveckling, såsom Demings punkter där det ingår att riva ner barriärer mellan avdelningarna och att ge alla möjligheter att utvecklas i sitt arbete (Bergman & Klefsjö, 2020). Den goda cirkeln där ledningen ger förtroende och delegerar ansvar och befogenheter, som skapar motivation hos medarbetarna, vilket ger förbättrade resultat, som i sin tur stärker ledningens förtroende (Bergman & Klefsjö, 2020) Det stämmer också med *"self determination theory"* (Ryan & Deci, 2017) där självbestämmande, kompetenskänsla och social samhörighet skapar både en stark inre motivation och en högre tillfredsställelse än den form av motivation som har att göra med yttre belöningar.

> *"Det var väldigt roligt att jobba tillsammans med kollegor som var så engagerade i ett gemensamt projekt. Vi hade samma driv." M*

4.1.3 Metodens utmaningar



Figur 4.3 Identifierade nyckelord om utmaningar med TD som metod kopplade till studiens första frågeställning och frekvens hos M=medarbetare och L=ledare.

Att använda TD som metod för verksamhetsutveckling skiljer sig från organisationens vanliga arbetssätt. Alla respondenter i ledande befattning poängterade att det kräver ett mod att arbeta med ett nytt och ovant arbetssätt, vilket hälften av medarbetarna höll med om. Medarbetarna tyckte också att det var en utmaning att arbeta med en metod där resultatet är ovisst. Båda dessa uttryck för att släppa kontrollen har satts i kontext av Skålén m. fl. (2016) när de beskriver en systemtransformation som inte går att kontrollera fullt ut. Fyra av sex medarbetare och en av ledarna var tydliga med att metoden kräver tid, då projekten ofta tog flera månader, ibland uppemot ett år, för vad som upplevdes som en ”ganska liten sak” när Innovationsguiden följdes fullt ut i varje steg. En medarbetare tyckte dock att metoden egentligen är snabb när projektdeltagarna hade ett eget engagemang och fick utrymme av ledningen att prioritera arbetet:

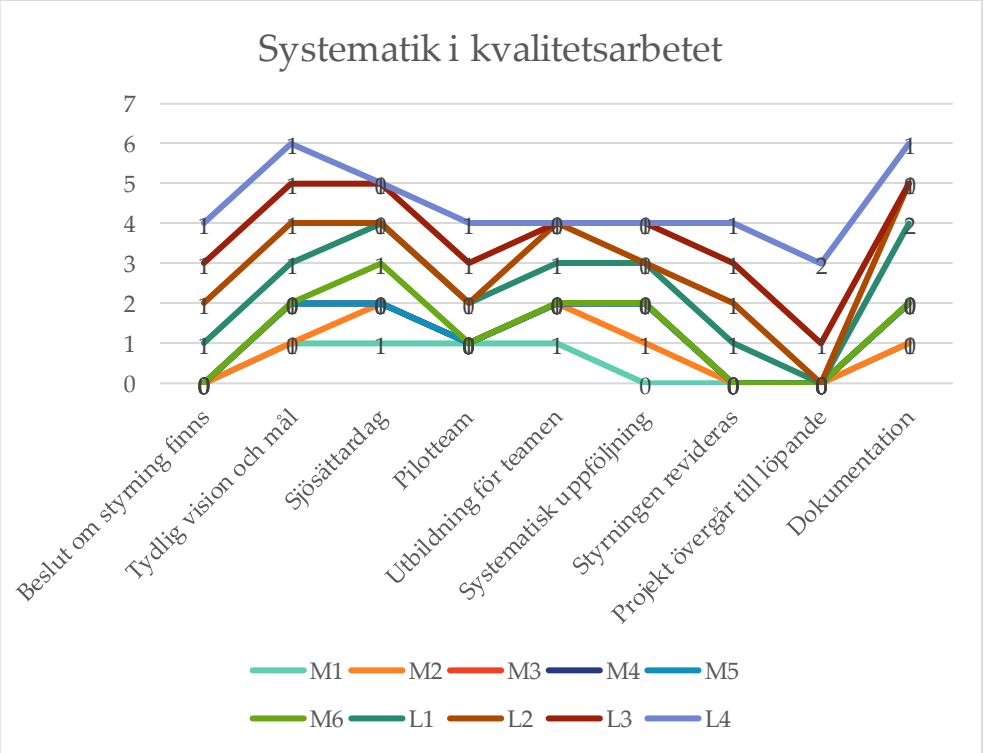
> *”Det viktiga är väl att de som ska ingå i sådana här saker brinner för det man ska göra. För tycker man att det här är inget för mig, då kommer man inte heller lägga ner tid och hjärta i det och då kanske det blir halvdant. Jag rekommenderar att man jobbar med det här och det kan vara jättesmå saker man kan ta tag i på det här sättet. Då går det snabbt. Man skulle kunna göra den här processen på en månad i ett litet projekt utan problem. Bara man har*

tiden och människorna med kunskapen. Det behövs inget nytt it-system, vilket är skönt." M

4.2 Systematiskt kvalitetsarbete

Under denna rubrik presenteras värden som kopplas till studiens andra frågeställning – i vilken utsträckning har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga genom arbetet med tjänstedesign?

4.2.1 Systematik i kvalitetsarbetet



Figur 4.4 Identifierade nyckelord om systematik i organisationens kvalitetsarbete kopplade till studiens andra frågeställning och frekvens hos M=medarbetare och L=ledare.

Genom att läsa styrdokument, underlag för politiska beslut och från vad som sades vid intervjuerna med ledarna, var det tydligt att flera åtgärder gjorts för att skapa en systematik i det utvecklingsarbete som görs på förvaltningen. En detaljerad implementeringsplan för arbetet med tjänstedesign under kommande fem år, togs fram av förvaltningsledningen 2023. Den innehöll bakgrund, syfte, målsättning, tidsplan med delmål per år och plan för utbildning, samt styrning med rollfördelning genom samordnare, styrgrupp och arbetsgrupp. Även plan för uppföljning och utvärdering finns med.

Denna plan reviderades år 2024 utifrån utvärdering som genomfördes av första årets pilotprojekt. Rollen som samordnare utvecklades till innovationsledare, pilotprojekten

övergick till innovationsteam och den tidigare arbetsgruppen ändrades till tre gemensamma halvdagsträffar för både innovationsteam, verksamhetsutvecklare och chefer. Den första av dessa dagar kallades för *"sjösättardag"* då det nya upplägget presenterades tillsammans med erfarenheter från pilotprojekten. Den andra träffen kallades för *"mitt-analys"* och den sista var en *avslutningsträff* med fokus på redovisning och utvärdering. På detta sätt sattes tidsramarna tydligare. Upplägget följer Demings förbättringscykel (Bergman & Klefsjö, 2020) Inget av dessa dokument beslutades politiskt.

Däremot har nämnden under april 2024 beslutat om en *"strategisk planering för utveckling av mer tillgängliga tjänster och insatser inom nämndens ansvarsområde"*. Behovet av detta kom från den kommunövergripande återkommande omvärldsanalys som görs enligt kommunens styrningsmodell inför mål- och budgetåret. Underlaget för politikens beslut togs fram av en grupp frivilliga medarbetare som leddes av två processledare. En nulägesanalys visade att förvaltningen präglades av köer, stuprör och inåt-perspektiv som invånarna förväntades anpassa sig efter, men också av engagerade, kompetenta medarbetare.

Målsättningen var att åstadkomma tre förflyttningar; från organisationsstyrt till behovsstyrt, från expertroll till samskapande och från bromskloss till rörelse, genom att stärka fem områden; kommunikation, struktur, ledarskap, samskapande och kultur (förvaltningens tjänsteskrivelse, 2024-04-16).

> *"Vi har under senaste året tillskapat en enhet för hållbar omställning där vi processleder ett utforskande och bygger en idégenereringsmodell där vi kan ta hand om idéer och utmaningar. Politiken har beslutat att vi ska ha sex testpiloter på nya förändrade arbetssätt under ett år, och att köra det parallellt med sex piloter för TD orkar inte förvaltningen med. Men TD ska implementeras som en naturlig del i vårt arbetssätt där det blir en av metoderna i verktygslådan" L*

Organisationen betonar att:

> *"…i processen att implementera tjänstedesign i förvaltningen behöver vi ha med oss det förhållningssätt som kommer med tjänstedesign och innovationsarbete. Det vill säga att lyssna in och vara nyfikna, vara öppna för idéer och att tänka nytt, förändra det som inte skapar värde m.m. Och ha med oss detta i själva utformandet av implementeringsprocessen och i alla led. På samma sätt som våra invånare är våra användare kan även medarbetare som på olika sätt deltagit i implementeringsarbetet ses som styrgruppens och innovationsledarens användare"* (Organisationens styrdokument, 2023)

Detta vittnar både om en förståelse om interna och externa kunder och att förvaltningen arbetar efter en förbättringscykel liknande Demings PDSA-cykel (Bergman & Klefsjö, 2020). Eftersom förändringsledning handlar om att förändra människors beteenden måste förändringsplanen justeras allteftersom utvecklingen sker (Hallin m. fl., 2019).

Flera medarbetare sa att de uppskattade att få delge sina erfarenheter från pilotprojekten i andra årets så kallade *"sjösättardag"* där nya team fick en genomgång av arbetet - ett värdeskapande koncept utifrån intervjusvaren.

> *"Vi fick vara exempel för andra vid en sjösättardag för nya projekt, det kändes kul att få visa vad vi lyckats åstadkomma." M*

Medarbetarna uppskattade också att få gå den två dagar långa utbildningen i metoden TD. En av cheferna som gått utbildningen ansåg att den gav honom den kunskap om metodiken som han behövde för att släppa kontrollen och låta teamen arbeta i fred, med löpande återkoppling för alla kollegor på enhetens arbetsplatsträffar, och stämde väl med organisationens uttalade tillitsstyrning (Bringselius, 2018).

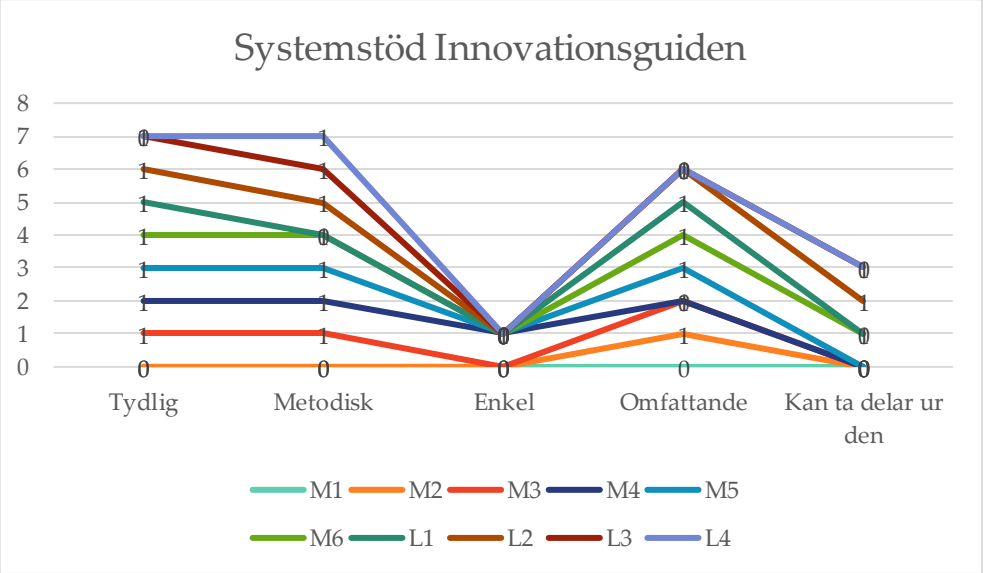
> *"Kursen var omfattande i tid, men man fick lära sig mycket, och har gjort att jag kunnat ställa nyfikna frågor till teamen i stället för att kontrollera. Jag höll mig medvetet undan teamens arbete sedan, för att inte styra. Det har varit tydligt att förvaltningsledningen har prioriterat detta så min investering i tid kändes rimlig." L*

Intentionen att TD ska bli en naturlig del av verksamhetens arbetssätt var tydligare för vissa ledare än för medarbetarna, som inte såg helhetsbilden på samma sätt.

> *"Efter projektet har det känts ganska otydligt vad ledningen vill nu? Ska vi sluta med TD, är det något annat på gång?" M*

Utmaningen att skapa tydliga effektmål konkretiseras av Hallin, m. fl. (2019) som föreslår att förändringsledarna faciliterar gemensamma målbilder med delmål så att det är tydligt vad intentionerna är och när de uppnås. Sedan behöver detta också kommuniceras så att det når fram till mottagarna i alla led.

4.2.2 Systemstöd



Figur 4.5 Identifierade nyckelord om systemstödet Innovationsguiden kopplade till studiens andra frågeställning och frekvens hos M=medarbetare och L=ledare.

Innovationsguiden (SKR, 2025) upplevdes som ett metodiskt och tydligt stöd i arbetet med TD i utvecklingsprojekten, men varken medarbetare eller ledare ansåg den som enkel utan tvärtom som omfattande:

> *"Innovationsguiden var en stor hjälp, den gav en bra struktur, men man får inte gena i stegen" M*

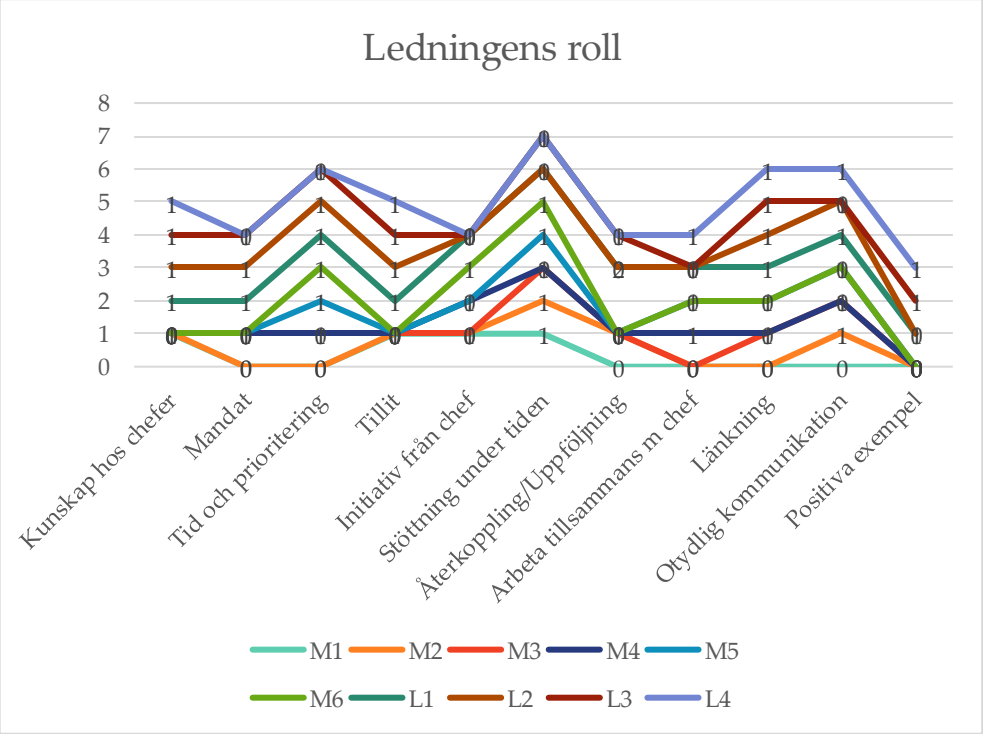
Att få gå en utbildning i metodiken innan projektgrupperna påbörjade sitt arbete framhöll flera var av stor vikt, och särskilt de två delarna i kombination:

> *"Utbildningen ökade förståelsen och tryggheten för metoden och Innovationsguiden var jättebra. Vi fick tänka igenom tack vare de olika stegen i guiden och ringa in problemställningen så vi inte förhastade oss." M*

En annan intervjuperson menade att trots att hen inte hade utbildning gick det bra att förlita sig på kollegor och metodik. Ett annat inspel var att metoden påminde om ett arbetssätt som vissa använt i sitt ordinarie arbete, vilket skapade en säkerhet. Tydligheten i Innovationsguiden undanröjde sårbarhet i projektgrupperna eftersom andra personer lätt kunde kliva in och veta vad som redan gjorts om någon slutade. Flera var också positiva till att använda sin kunskap genom att leda andra TD-projekt för verksamheter som de inte själva arbetar i, om organisationen skulle visa intresse. Vikten av att ta tillvara medarbetarnas kompetenser i förändringsarbete poängterar både av Kock och Reineholm (2020) samt Schein (2017).

Den av ledarna som hade en övergripande projektledarroll berättade att det under pilotprojekten visat sig att flera projektgrupper önskade mer stöd i den första *"ringa-in-fasen"* men att fas två som handlar om att *"undersöka"* däremot kan behöva begränsas för att inte göra arbetet alltför omfattande och skapa en känsla av uppgivenhet inför all insamlad information vilket kunde göra så att teamen tappade fart, eller i värsta fall, inte slutförde arbetet. Även detta stöds av Kock och Reineholms (2020) studie där de fann att ledare bör aktivt tolka och förstå samt fatta beslut om strategier i olika stadier av förändringsarbete.

4.2.3 Ledningens roll



Figur 4.6 Identifierade nyckelord om ledningens roll kopplade till studiens andra frågeställning och frekvens hos M=medarbetare och L=ledare.

Allra starkaste behovet från medarbetarna var att få ledningens stöd under processens gång.

> *"Hade önskat att ledningens involverade sig mer och hjälpte till att prioritera och komprimera arbetet när vi fastnade" M*

Utvecklingsteamen uppskattade samtidigt att få frihet att lägga upp tiden och projektet själva, särskilt i den välfungerande teamen, men det behövdes hjälp att prioritera bland övriga arbetsuppgifter för att skapa utrymme för utvecklingsarbetet:

"Man skulle vilja ha mera tid att sitta med sådant här och ha utrymme att följa upp och utveckla. Det är nog så i alla verksamheter. Ofta så behöver vi släcka bränder och då tar man det mest akuta och hittar en snabb lösning bara." M

En av ledarna höll med om att tydlig stöttning underlättar massor, men också att mandat i att tilldela resurser kan vara en utmaning i en politiskt styrd organisation. Kommunal verksamhet har en stor press i dag, vilket gör att medarbetarnas kompetenser inte kan tas tillvara fullt ut, som i sin tur riskerar att underminera innovationsarbetet (Wikström & Heath, 2022):

"Många är ambitiösa och har stor kunskap och vilja, men det är en balansgång, för samma medarbetare kan vara på gränsen till utmattande och ha en känsla av att de inte hinner med." L

Därför är det viktigt att den beslutande nämnden också är delaktig genom att få information och tilldela resurser. I en kommun är varje nämnd en egen myndighet som tilldelas varsin separat budget av Kommunfullmäktige, utifrån det uppdrag som ryms inom reglementet, vilket kan förstärka ett stuprörstänk (SFS 2017:725). Men som en ledare uttryckte det:

"Om utvecklingsarbetet kopplas till och drivs genom de politiska uppdragen, blir politiken trygg och man får en bättre effekt för då minskar sidouppdragen. Det handlar om en demokratifråga. Man måste se det politiska arbetet som demokrati, då blir det intressant på ett annat sätt. Vår roll är att skickliggöra politiken för att de ska kunna utöva sitt politiska uppdrag som faktiskt är att verkställa demokratin." L

Samma ledare underströk att det är just när det är överbelastat som man måste våga göra annorlunda. Den största utmaningen framåt i offentlig sektor är att allt färre i arbetsför ålder ska ta hand om allt fler som behöver välfärdstjänster, vilket gör att nya lösningar måste till för att få ekvationen att gå ihop (SOU 2020:8).

Att lyckas skapa tydlighet i förändringsarbetets *"varför"* och skapa ett tillåtande klimat där cheferna ger visar öppenhet och nyfikenhet underströk både ledare och medarbetare som positivt. Modellen som Brinkman m. fl. (2023) tagit fram för att stödja innovationsarbete i offentlig sektor understryker både vikten av tydlighet och att skapa en allians av designtänkare. Det visade sig gynnsamt i teamens arbete när chefen tog sig tid att gå samma utbildning i TD som medarbetarna, men det var svårt för de flesta chefer att prioritera två hela dagar på det sättet. Ett försök att tvinga in delaktighet var att första linjens chefer skulle rapportera arbetet uppåt i linjen, men det stämde å andra sidan dåligt med den tillitsstyrning som organisationen vill använda (Alexius & Sardiello, 2018).

Länkningen är viktig, inte bara mellan medarbetare och chefer utan lika mycket mellan olika verksamheter och olika nivåer i ledningen. En ledare formulerade det med att rollerna är tydliga och intentionerna likaså:

"Energin kommer uppifrån och ner i att arbetet ses som viktigt, och nerifrån och upp i de resultat som teamen ser och beskriver." L

4.2.4 Identifierade förbättringsområden och möjligheter

Det går inte att överskatta kommunikationens roll för att förändringsarbetet ska bli framgångsrikt. Det krävs både kommunikativ förmåga hos ledarna för att uttrycka en lockande vision och skapa tydlighet i vad arbetet ska leda till samt struktur i styrningen från politiska mål till styrdokument, i synnerhet när arbetet är långsiktigt och metoden innebär ovisshet om utfallet (Yukl & Kaulio, 2012).

" Det ska byggas tre kommunikationsplaner; en för internt, en för externt och en för samarbetspartners, så ingen ska behöva tvivla på vad det är för förflyttning vi gör och varför vi gör den." L

De intervjurespondenter som befann sig i de beslutande skikten uttryckte en tydlig vision och en röd tråd i utvecklingsarbetet från första pilotprojekten med tjänstedesign som tog många månader att ta i hamn, till de kommande så kallade *"testbäddar"* där agila team ska kunna använda verktyg från bland annat TD-metodiken och andra innovationsmetoder för att utveckla och testa nya arbetssätt i liten skala. Men de medarbetare som fått information om dessa testbäddar uttryckte en osäkerhet över om TD nu skulle bytas ut mot något annat, och om deras kunskaper skulle tappa i värde.

"Jag känner lite osäkerhet inför framtiden. På en förvaltningsdag pratades det om agilt arbetssätt och snabba beslut, men det lät som motsatsen till TD, så ska vi lämna det nu, precis när vi lärt oss det?" M2

Den aktuella organisationen har en hög ambitionsnivå när det gäller sitt utvecklingsarbete. Samtidigt är kommunerna under hård ekonomisk press (SKR, 2025c). Hur dessa delar ska gå i takt är en utmaning som kräver helhetstänkande:

"Vi har pratat mycket om hur vi använder resurser, både ekonomiska och personella och vi ser att vi i vår förvaltning har en utmaning med allt vi vill. Vi är ganska duktiga på att skapa nya saker och implementera det stort men sedan följer vi inte riktigt upp det innan vi implementerar nästa grej." L

Just att stora strategiska förändringar, som när det gäller arbetssätt eller organisationskultur, tar tid, konstaterar Kock och Reineholm (2020) därför behövs uthållighet i arbetet, där ledningen agerar som förändringsagenter, kommunikationen är tydlig och möjligheterna till lärande och delaktighet för medarbetarna betonas för att nå framgång.

5. Diskussion

I detta kapitel förs en diskussion kring studiens resultat och analys, samt kring den metod som använts. Slutligen ges förslag på framtida forskning.

5.1 Resultatdiskussion

När det gäller den första frågeställningen, om tjänstedesign är en framgångsrik metod för verksamhetsutveckling, så visade resultatet att kopplingen mellan att sätta kundens/användarens behov i centrum och tjänstedesign som metod var stark, framför allt genom att organisationen nådde en ökad insikt om användarnas behov och förväntningar (Bergman & Klefsjö, 2020). Flera medarbetare underströk i sina intervjusvar att de efter att ha medverkat i ett utvecklingsprojekt med tjänstedesign skiftade perspektiv på sitt arbete, där det centrala blev om, och hur, tjänsten faktiskt gav användaren det hen behövde, i stället för tidigare perspektiv såsom hur man var van att arbeta eller organisationens behov.

Alla utom en medarbetare underströk också att tjänsten faktiskt som resultat av arbetet blev förbättrad, vilket i förlängningen även förbättrade för organisationen, även om det inte syntes direkt i den enskildas arbetsuppgifter, utan kunde märkas på andra ställen i förvaltningen.

Bo Edvardsson (1998) påtalar att det är användarens perspektiv som fastställer huruvida en tjänst håller hög kvalitet eller inte, vilket gör både medarbetaren (interna kunden) och användaren (externa kunden) ytterst viktiga, något ledarna måste ta tillvara.

Att arbeta med utvecklingsprojekten i tvärsektoriella team där olika professioner ingick, ledde till en större förståelse för helheten, vilket också skapade mer arbetsglädje och bättre relationer både medarbetarna emellan och mellan användarna och organisationen – helt enkelt en fördjupad systemsyn på arbetet (Ljungberg & Larsson, 2012 samt Senge, 1997).

Samtidigt vittnade både vissa medarbetares och flera ledares svar, om att utfallet skiljde mellan olika team, där de som fungerade bäst drevs av ett starkt engagemang för projektens målgrupp, samt en tilltro till och kunskap om metoden genom att vissa i teamen fått utbildning i TD. Där fanns också en stöttande och förstående chef. Det fanns andra team som inte nådde hela vägen fram till ett tydligt resultat enligt Innovationsguidens alla steg, och i dessa team uttrycktes det frågor kring steg 5 – testa idéer och 6 – förverkliga (SKR 2025b; Innovationsguiden) där de inte visste vilka resurser som fanns för att få fullfölja dessa steg. Teamen tenderade också att fastna i utmaningen med att arbeta med en metod där resultatet är ovisst.

Det tycks alltså viktigt att lägga energi på hur teamen sätts ihop och vilket stöd de får under arbetet. Något som organisationen också förändrat genom det reviderade upplägg de skapat genom tre temadagar för start (sjösättardag), incheckning efter halva tiden och

uppföljning. Att ta tillvara medarbetarnas kompetens är viktigt för att lyckas med verksamhetsutveckling såväl som kvalitetsledning, men flera av medarbetarna säger att deras nya kompetens inte har efterfrågats efter att de deltog i pilotprojekten.

Flera medarbetare uttryckte också osäkerhet över vad den övergripande planen framåt är – kommer arbetet med TD kommer att fortsätta, förändras eller inte användas alls. Även vissa av ledarna visar tvivel på just detta område. Detta är ett område som organisationen kan bli bättre på. (Ingelsson m. fl., 2024).

Under samtliga intervjuer utom en påtalades att metoden är omfattande och relativt krävande, även om alla uttryckte att Innovationsguiden och tvådagarsutbildningen gav ett bra stöd, vilket gör att TD kanske inte lämpar sig lika bra för att lösa alla sorters problem.

Detta verkar även vara något som ledningen är inne på när de förklarade hur de tänker sig den fortsatta processen framåt, med så kallade innovationsbäddar och de är även på väg att utforma kommunikationsplaner, fastän detta inte är realiserat ännu, och behöver förtydligas för medarbetarna.

Sammantaget kan konstateras att tjänstedesign bidrar till en djupare förståelse för medborgarnas behov och förväntningar, och får positiva bieffekter för de medarbetare som ingått i projektgrupper, liksom för organisationskulturen, men eftersom den är resurskrävande måste insatsen sättas i relation till de problem som ska lösas. Metoden kräver också mod från både medarbetarna och ledarna behöver skapa trygghet som förutsättning – eftersom arbetssättet är ovant och resultatet inte givet från början. Det gör det också viktigt att ta tillvara medarbetarnas kompetens genom hela processen, inte minst efteråt.

När det gäller frågan om huruvida systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga genom arbetet med tjänstedesign visar de styrdokument som beslutat politiskt och tagits fram på tjänstenivå, liksom ledarnas intervjusvar, att det finns en hög ambitionsnivå hos den högsta ledningen på förvaltningen tillsammans med en insikt om att det krävs ett systematiskt arbetssätt med förbättringsarbetet (Bergman & Klefsjö, 2020)

Det tycks också finnas en förståelse för att det är viktigt att ta tillvara medarbetarnas engagemang, enligt Daniel Pinks (2009) teori om att särskilt komplexa och kreativa arbetsuppgifter bäst understöds av medarbetare som känner egenmakt, har tilltro till ett högre syfte med arbetet och tillfredsställelsen av att få nya färdigheter. Dock är det inte tydligt från intervjuerna att detta faktiskt har åstadkommits i organisationen; framför allt medarbetare men även vissa ledare ställer sig frågande till hur arbetet med tjänstedesign hänger ihop med kommande idégenereringsmodell och så kallade testbäddar. Det tycks också finnas en självinsikt hos ledningen i att organisationens styrka är att möjliggöra nya utvecklingsinitiativ, men inte att ta hand om det som redan pågår och långsiktigt följa upp och implementera.

Förvaltningen är öppen för att samverka med andra, i synnerhet samarbetet med regionen om utbildning i TD har varit lyckosamt, liksom att lära från andra kommuner som jobbar med innovation. Detta är något att bygga vidare på och lyfta den kunskap som nu utvecklats internt till den allians av designtänkare som Brinkman m. fl. (2023) betonar, för att skapa vilja att jobba långsiktigt tillsammans med medarbetarna för medborgarnas bästa.

Flera respondenter uttryckte en önskan om bättre länkning inom hela den kommun de verkar, över förvaltningsgränserna. Innovations- och utvecklingsarbete på olika förvaltningar var inte sammankopplade och kan i värsta fall konkurrera med varandra om centrala stödresurser, vilket är kontraproduktivt mot ambitionen att skapa en gemensam organisationskultur som stödjer innovationstänkande och att tillvarata resurser effektivt, som exempelvis medarbetarnas upparbetade kompetens.

Detta gör det angeläget för kommunens övergripande ledning att länka ihop processerna, så att de stödsystem som är gemensamma och den kompetens som upparbetats tas tillvara. Annars är risken stor att det blir öar av ambitiösa initiativ som inte stöttar en gemensam och tydlig organisationskultur.

5.2 Metoddiskussion

Med utgångspunkt i studiens syfte valde författaren en fallstudie eftersom det skapar förutsättningar att gå på djupet och studera ett fenomen i en given kontext. Nackdelen är att det är svårt att generalisera resultaten från dem (Alvehus, 2023). Det finns också en risk för att misslyckas att koppla det enskilda fallet till relevant teoretisk underbyggnad, eftersom kunskapen om det enskilda fallet växer efter hand att studien försiggår. Författarens förförståelse om den studerade organisationen var ett sätt att söka motverka detta.

Att kvalitativa semistrukturerade intervjuer med Appreciative Inquiry som intervjumetod användes beror på den positiva ansatsen som skapade möjligheter för alla intervjurespondenter att lyfta fram sina egna unika erfarenheter genom storytelling. Alvehus m. fl. (2025) understryker att i en kvalitativ intervju ska intervjuguiden vara flexibel för att möjliggöra att fånga upp olika kontexter, sammanhang och situationer. Detta kräver en lyhördhet hos forskaren, som behöver kunna fånga upp nyanser och medverkar i att skapa kunskap genom sitt sätt att leda intervjun och ställa följdfrågor.

En utmaning med kvalitativa intervjuer är att de genererar stora mängder data. I denna studie har författaren sökt vara tydlig med tillvägagångssättet som empirin analyserats systematiskt genom en tematisk släktskapsdiagram med hjälp av nyckelord utifrån syfte och frågeställningar som kopplats till teorin. Enligt Alvehus mfl. (2025) är det viktigt att använda koncisa teman som ger läsaren en omedelbar känsla för vad det handlar om. Detta kräver en mycket grundlig inläsning av empirin, eftersom det som upptäcks under in- och omläsningen är kärnan av analysmetoden. Detta har varit tidskrävande men också

givande. Det är alltid en farhåga att de citat och teman som väljs ut inte är de allra bästa, men författaren har bemödat sig om att vara omsorgsfull i detta arbete. Analysen kan dock bli svagare av att det endast är en författare som gjort dessa urval, å andra sidan har alla intervjuer bearbetats av samma person med samma förförståelse, vilket kan stärka reliabiliteten.

Ett delvis målstyrt urval av intervjurespondenter gjordes eftersom vissa strategiska erfarenheter och olika befattningar i hierarkin eftersöktes, liksom olika enheter i den förvaltning som består av drygt 300 medarbetare. Validiteten ökar genom att personer i olika roller med olika perspektiv har fått komma till tals (Ahrne & Svensson, 2022). Alvehus m. fl. (2025) poängterar också att forskaren får tillträde till intervjurespondenterna, i detta fall var ledningen vidtalad först för att godkänna att studien gjordes. Detta även av forskningsetiska skäl så att medarbetarna inte hamnade i en situation där deras chefer inte kände till att de deltog i studien.

5.3 Bidragsdiskussion

Vi lever i en föränderlig tid, som Hans Abrahamsson (2015) menar ur ett historiskt perspektiv, är en grundläggande samhällsomdaning. SKR:s ekonomirapport i maj 2025 (SKR, 2025d) konstaterar en ihållande lågkonjunktur samtidigt som stora investeringsbehov, upprustning och demografi gör att omställningar och anpassningar av kommunernas verksamhet måste ske snabbare.

Med tanke på de utmaningar som den kommunala sektorn står inför är det angeläget att hitta enkla och effektiva sätt att inte bara utveckla verksamheten utan hitta helt nya former att lösa medborgarnas behov av välfärdstjänster. Denna studie bidrar med kunskap om hur tjänstedesign kan vara en metod för att tänka nytt utifrån ett tydligt kundperspektiv, skapa innovation, samt hur en kommunal förvaltning lyckats med att integrera systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga.

6. Slutsatser

I detta avslutande kapitel presenteras de slutsatser som studien har kommit fram till utifrån resultat och analys, samt förslag på framtida forskning.

Studiens syfte var att undersöka och bidra med kunskap om hur tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling i offentlig sektor, kan bidra till att lyssna in och förstå intressenternas behov och förväntningar, och om en organisation som arbetar med tjänstedesign har försökt implementera systematiskt kvalitetsarbete som en ledningsfråga.

Följande frågor ställdes i studien, vilka besvaras under varsin rubrik:

- Hur kan tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling bidra till en djupare förståelse för medborgarens behov och förväntningar på en kommuns välfärdstjänster?

- I vilken utsträckning har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga genom arbetet med tjänstedesign?

6.1 Hur kan tjänstedesign bidra till en djupare förståelse för medborgarens behov och förväntningar på en kommuns välfärdstjänster?

Resultatet visar att tjänstedesign är en verkningsfull metod för att sätta kunden/användaren i centrum och ta reda på kundens behov och förväntningar när det gäller att utveckla och förbättra välfärdstjänster. Förutom de faktiska resultat som projektteamen uppnådde i respektive projekt, uppnåddes en varaktig perspektivförändring, som spred sig som ringar på vattnet i organisationen. Även de team som inte nådde hela vägen fram i sina projekt inhämtade värdefull kunskap som kan användas på andra sätt. Teamen lärde sig att samskapa och arbeta tillsammans med ett oklart exakt mål, men tydligt syfte, vilket kan användas både internt och externt.

Något som också framkom var att metoden gav organisationen en ökad insikt om användarna och att relationen mellan användarna och myndigheten förbättrades genom att maktbalansen skiftade på ett positivt sätt. Det är en grundläggande demokratisk rättighet att göra sin röst hörd och bli lyssnad på, vilket kan vara en stor utmaning för medborgare som står långt från makten och har en bakgrund av utsatthet. Likaså kan det vara en utmaning för myndighetens företrädare att inse sitt maktövertag och våga ställa öppna frågor som ger svar vilka ställer krav på ett förändrat arbetssätt.

Däremot är det inte lika tydligt att tjänstedesign som metod alltid lämpar sig bäst för all problemlösning och verksamhetsutveckling, eftersom den är resurskrävande och kan vara tidsödande. Den upplevs som komplex och det krävs både förståelse och stöd från ledningen när det gäller att skapa utrymme för arbetet och för att komma hela vägen fram. Innovationsguiden och utbildning av både praktisk och teoretisk art är viktigt liksom att teamen sätts samman med personer som har olika kompetenser med sig och ett driv kring att vilja vara delaktiga i förändringsarbetet.

Möjligheterna att använda delar ur metodiken för att inhämta kunskap från användarna underströks av flera i både ledning och medarbetare. En annan fördel med metoden är att det är en låg tröskel till att sätta i gång, i och med att inga it-system eller andra kostsamma tekniska lösningar behövs.

6.2 I vilken utsträckning har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga genom arbetet med tjänstedesign?

Studien visade att det systematiska kvalitetsarbetet var angeläget för förvaltningsledningen på så sätt att den var drivande i utvecklingsarbetet både

övergripande och specifikt med tjänstedesign som metod. I intervjuerna och styrdokumenten framkom en vision som handlar om flera nödvändiga förflyttningar med grund i en nulägesanalys som visade förbättringsbehov när det gäller tillgänglighet, helhetstänkande och kundfokus. De förtroendevalda i nämnden hade fått information vid ett nämndsammanträde om projekten med tjänstedesign och hade fattat beslut om en strategisk planering, där tjänstedesign dock inte nämns.

Den långsiktiga planeringen reviderades på ett sätt som har stora likheter med PDSA-metodiken i offensiv kvalitetsutveckling, vilket ger stöd för att åtgärder gjorts för att skapa en systematik i kvalitetsarbetet. Samskapande och att integrera tjänstedesign till den löpande verksamheten nämndes. Det framkom dock osäkerhet både hos medarbetare och ledare hur olika utvecklingsinitiativ hängde ihop och hur det arbete som redan gjorts skulle tas tillvara och vara till nytta framåt.

Tydlighet saknas också i styrning av verksamhetsutveckling och innovationsarbete på en kommunövergripande nivå när det gäller samtliga förvaltningar. Flera olika styrperspektiv konkurrerar med varandra; tillitstyrningen tycks inte fullt ut integrerad med mål- och budgetstyrningen även om den högsta beslutande församlingen har fastställt att styrning och ledning ska vara demokratisk, tillgänglig, bygga på tillit mellan medborgare, samverkansparter och medarbetare samt utgå från ett kvalitativt jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv. Kommunen ska arbeta utifrån ett helhetstänk och en samsyn mellan kommunens olika verksamheter.

Enligt studiens resultat omsätts detta inte fullt ut i dagsläget och det kan förtydligas vilken roll de kommungemensamma stödfunktionerna ska spela, vilket sammantaget gör att viktiga lärdomar från innovationsarbetet som sker, riskerar att gå förlorade. Utan en systemsyn med en stöttande organisationskultur är det svårt att förverkliga varaktigt och långsiktigt innovationsarbete på ett effektivt sätt.

6.3 Förslag på framtida forskning

Det hade varit intressant skapa en bredare bild genom att genomföra multipla fallstudier av andra kommunala förvaltningar som arbetat med tjänstedesign, där de demografiska förutsättningarna är annorlunda, men tiden för examensarbetets genomförande tillät inte detta. Likaså skulle fokusgrupper kunna fördjupa de resultat som framkommit i denna studie.

Studien skulle även med fördel kunna kompletteras med en kvantitativ undersökning som undersöker flera organisationer i offentlig förvaltning som under en längre tid arbetat med tjänstedesign för att ta reda på om och hur arbetssättet håller och förändras över tid, eller om det är för resurskrävande att ägna sig åt i större omfattning under en längre tid.

Att undersöka närmare hur komplexiteten med politisk styrning, där prioriteringarna kan skifta väsentligt över mandatperioderna beroende på utfallet i valen, påverkar möjligheterna att skapa en systematik i kvalitetsarbetet, skulle också vara intressant.

Referenslista

Abocejo, F., & Laig, R. (2021*). Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model*. Journal of Management, Economics, and Industrial Organization. 31-50. 10.31039/jomeino.2021.5.3.3.

Abrahamsson, H. (2015). *Dialog och medskapande i vår tids stora samhällsomdaning.* Utbildning och Lärande / Education and Learning, 9(1), 20–40. https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:du-28765

Ahlbäck Öberg, S., Bornemark, J., Bringselius, L., Hall, P., Ivarsson Westerberg, A., Lejon, B., & Svensson, K., (2023). *Sverige kan inte längre styras som ett företag.* Dagens Nyheter, s. 5–5. https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-329579

Ahrne, G., & Svensson, P. (2022). *Handbok i kvalitativa metoder* (Upplaga 3). Liber.

Alexius, S., & Sardiello, T. (2018*). Förpliktigande samspel som vardagsrutin – en fallstudie av Borlänge kommun. I Styra och leda med tillit: forskning och praktik: forskningsantologi från tillitsdelegationen* (s. 167–195). https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-162510

Alvehus, J., Eldén, S., Wästerfors, D., & Öhlin, S. (2025). *Metodboken: att tänka, undersöka, analysera och skriva på samhällsvetenskapliga grunder* (Upplaga 1). Studentlitteratur.

Alvehus, J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok* (Tredje upplagan). Liber.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (Tredje upplagan). Studentlitteratur.

Andersson, C., & Stråhle, E. (2024). *Utveckla en hållbar kvalitetskultur för bättre konkurrenskraft: Mätning av kvalitetskultur för att bättre kunna möta framtida utmaningar* (Dissertation). https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-52192

Assagaf,Y., Devia, Y., & Susanti, L., (2025) *Dominant factors in the implementation of Total Quality Management (TQM) in contractors.,* IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci. **1488** 012082 https://doi.org/10.1088/1755-1315/1488/1/012082

Association of Change Management Professionals, (2014) *Standard for Change Management.* Hämtad 2025-03-25 från: https://www.acmpglobal.org/page/the_standard

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur AB. Lund

Brinkman, G., van Buuren, A., Voorberg, W., & van der Bijl-Brouwer, M. (2023). *Making way for design thinking in the public sector: a taxonomy of strategies*. Policy Design and Practice, 6(3), 241–265. https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2199958

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder.* Liber

Bäckström, I & Carnerud, D. (2019) *Four decades of research on quality: summarising, Trendspotting and looking ahead*, Total Quality Management & Business Excellence, https://doi.org.10.1080/14783363.2019.1655397

Chauhan, R. S., Connelly, S., Howe,D.C., Soderberg, A., & Crisostomo, M., (2021). *The danger of "fake news": how using social media for information dissemination can inhibit the ethical decision making process*. Ethics & Behavior, *32*(4), 287–306. https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1890598

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory in work organizations: The state of a science.* Annual review of organizational psychology and organizational behavior, *4*(1), 19-43.

Dir. 2017:13. *Stärkt kapacitet i kommunerna för att möta samhällsutvecklingen*

Dotchin, J.A. & Oakland, J.S. (1994), *"Total Quality Management in Services: Part 2: Service Quality"*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 3, pp. 27-42. https://doi.org/10.1108/02656719410056468

Edvardsson, B. (1998), *Service quality improvement*, Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 8 No. 2, pp. 142 - 149. https://doi.org/10.1108/09604529810206972

Eriksson, H., Fundin och Fundin., A. (2024). *Organisationens främsta utmaningar.* The Swedish Institute for Quality (SIG)/Swedish Quality Management Academy (SQMA)

Faure, M., Rosenzweig, J. and Van Tiem, D. (2009). *Appreciative Inquiry. In Handbook of Improving Performance in the Workplace*: Volumes 1-3 (eds K.H. Silber, W.R. Foshay, R. Watkins, D. Leigh, J.L. Moseley and J.C. Dessinger). https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch25

Garvin, D.A. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review, 71, juli-augusti, 78-91.

Giacomin, J. (2014). *What Is Human Centred Design?* The Design Journal, 17(4), 606–623. https://www-tandfonline-com.proxybib.miun.se/doi/epdf/10.2752/175630614X14056185480186?needAccess=true

Grönroos, C. (2024). *Tjänstefiering sätter fokus på kundens behov*. Ekonomiska Samfundets Tidskrift, 2024(1), 6-13.

Hallin, A., Olsson, A., & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. Lund: Studentlitteratur

Heath, C., & Wikström, A., (2022). *Ledning och styrning för innovation och förnyelse.* En rapport från kommunledningspartnerskapet LOFT 2022. RISE

Holmlid, S. & Wetter-Edman, K. (2021). *Tjänstedesign, Principer och praktiker*. Studentlitteratur AB. Lund

Höst, M., Regnell, B., & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Studentlitteratur.

Idriz, M., & Ligic, Z. (2023). *Tillitsbaserat Ledarskap & dess Praktiker: En kvalitativ studie om hur tillitsbaserat ledarskap uttrycks i praktiken* [Magisteruppsats/Malmö universitet]. https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1774032&dswid=-9048

Ingelsson, P., Sten, L.-M., Eriksson, C., & Emelie, H. (2024). *Developing teams and teamwork as a way of building a sustainable quality culture : using an interactive research design.* Presenterad vid 31th European Operations Management Association (EurOMA) Conference, Bercelona, Spain, 29 June-3 July, 2024. https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-52494

Innovationsguiden. *Innovationsguidens metodstöd.* Hämtad 2025-04-12 från: https://innovationsguiden.se/

Kock, H., & Reineholm, C. (2020). *Organisatorisk förändringskompetens på arbetsplatser.* Myndigheten för arbetsmiljökunskap: https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-164933

Kolko, J. (2015). *Design Thinking comes of Age – The approach, once used primarily in product design, is now infusing corporate culture*. Harvard Business Review, september, 66-71.

Kommuninvest. (2019) *Välfärdens utmaningar.* https://kommuninvest.se/download/18.deb161418f3840cef43b044/1716410961957/Valfardens-utmaningar.pdf

International Organization for Standardization (ISO). (2015). *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2015)*. ISO.

Lars, B., (2021) *Politisk organisation i kommuner och regioner.* Sveriges Kommuner och Regioner

Lidman, L. (2023*). Employee-driven innovation in the public sector : At the intersection of innovation support and workplace conditions* [Doktorsavhandling/Linköpingsuniversitet]. https://doi.org/10.3384/9789180750967

Ljungberg, A., & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: [varför - vad - hur?]* (2., kraftigt omarb. och utök. uppl.). Studentlitteratur.

Meijer, A. (2025) *Design science in public administration: producing both situational interventions and generic knowledge* Perspectives on Public Management and Governance Volume 8, Issue 1, Pages 1 – 11

Mulgan, G. (2007). *Ready or not: Taking innovation in the public sector seriously.* London, UK: NESTA https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf

Mårtensson, A. (2022). Make the Future a Part of Today: Awaken Long-term Thinking in Quality Management Practices (PhD dissertation, Mid Sweden University). https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-46435

Nord, Marina, David Altman, Fabio Angiolillo, Tiago Fernandes, Ana Good God, and Staffan I. Lindberg. (2025). *Democracy Report 2025: 25 Years of Autocratization – Democracy Trumped?* University of Gothenburg: V-Dem Institute.

Odell, K., (2019). *Förändringshandboken: för ledare och medarbetare.* Liber förlag. https://www.offentligchef.com/

Pink, D. H. (2009). *Drive: the surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

Rislund, C., & Jonasson, G. (2022*). Handbok i tjänstedesign: kund- och användarcentrerat utvecklingsarbete steg för steg.* Hokahey consulting.

Rother, M. (2013). *Toyota Kata: lärande ledarskap, varje dag* (1. uppl.). Liber.

Senge, P.M. (1997), *The Fifth Discipline*, Measuring Business Excellence, Vol. 1 No. 3, pp. 46-51. https://doi.org/10.1108/eb025496

Senkus, P., Glabiszewski, W., Wysokinska-Senkus, A., & Panka, A. (2021). *Process definitions-critical literature review.* European Research Studies Journal Volume XXIV, Issue 3, pp. 241–255

SFS 1974:152. *Kungörelse om beslutad ny regeringsform*

SFS 2017:725. *Kommunallag*

SFS 2017:900. *Förvaltningslag*

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership.* John Wiley & Sons, Incorporated.

Sjölind, P., (2014) *Förändringsledning: från funktionsbaserad till processbaserad organisation*. [Masteruppsats/Yrkeshögskolan Novia]. Teknologibaserat ledarskap, Vasa

SKR. (2024) *Det här är kommunalt självstyre.* Hämtad 2025-03-08 från: https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/styraleda/kommunaltsjalvstyre.380.html

SKR. (2025a). *Medborgardialog, samverkan.* Hämtad 2025-06-05 från: https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/medborgardialogsamverkan.371.html

SKR. (2025b). *Användardriven Utveckling.* Hämtad 2025-04-12 från: https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/ledaochstyradigitalisering/anvandardrivenutveckling.69332.html

SKR. (2025c). *Innovationsguiden.* Hämtad 2025-04-12 från: https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/forskningochinnovation/innovation/innovationsguiden.10560.html

SKR. (2025d) *Ekonomirapporten 2025.* Hämtad 2025-05-19 från: https://skr.se/skr/tjanster/rapporterochskrifter/publikationer/ekonomirapportenmaj2025.90354.html

Skålén, P., Engen, M., Magnusson, P., Bergkvist, L., & Karlsson, J. (2016). *Public service innovation: a public service dominant logic view*. Tiziana Russo-Spenaand Cristina Mele, 756.

SOU 2007:93. Expertgruppsrapport. *Den kommunala självstyrelsens grundlagsskydd*

SOU 2018:38. Bringselius, L., *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik.*

SOU 2020:8. Karlsson, N., m. fl., *Starkare kommuner – med kapacitet att klara välfärdsuppdraget*

Stewart, G., *Self-Leadership: A Multilevel Review.* (2011) Journal of Management Volume: 37 Issue 1 (2011) ISSN: 0149–2063

Stowell, F. (2022). *The Appreciative Inquiry Method: From knowledge elicitation to organisational inquiry*. Systems Research and Behavioral Science, 39(4), 765–775. https://doi.org/10.1002/sres.2806

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar.* Lund: Studentlitteratur AB.

Vetenskapsrådet (2024) *God forskningssed 2024.* Vetenskapsrådet. Hämtad från: https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html

Vinnova (2015) *Användardriven innovation för bättre välfärdstjänster.* Diarienummer 2015–06774. https://www.vinnova.se/p/anvandardriven-innovation-for-battre-valfardstjanster/

Vink, J., Koskela-Huotari, K., Tronvoll, B., Edvardsson, B., & Wetter-Edman, K. (2020). *Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda*. Journal of Service Research, 24(2), 168–186. https://doi.org/10.1177/1094670520952537

Vivona, R., & Lewis, J. M. (2023). *The Entrepreneurial Public Servant: Unlocking Employee Potential Through Recognition and Inclusion.* Review of Public Personnel Administration, 45(1), 56-76. https://doi.org/10.1177/0734371X231201963 (Original work published 2025)

Yukl, G. A., & Kaulio, M. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Prentice Hall.

Bilaga A – Informationsbrev – medarbetare

FORSKNINGSSTUDIE
Tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling
KA005A (VT25)

Studien är ett examensarbete som genomförs av studenten Anna Backlund på den sista terminen av magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet i Östersund.

Informationsbrev om forskningsstudie & forskningsintervju

Jag vänder mig till dig som en del av mitt forskningsprojekt vid Mittuniversitetet där syftet är att undersöka och bidra med kunskap om hur tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling i offentlig sektor, kan bidra till att lyssna in och förstå intressenternas behov och förväntningar, och om en organisation som arbetar med tjänstedesign har försökt implementera systematiskt kvalitetsarbete som en ledningsfråga.

Frågeställningarna är följande:

- Hur kan tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling bidra till en djupare förståelse för medborgarens behov och förväntningar på en kommuns välfärdstjänster?
- I vilken utsträckning har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga genom arbetet med tjänstedesign?

<u>Deltagande:</u>
Ditt deltagande i denna forskningsintervju är av stor betydelse för att belysa detta ämne, och jag uppskattar din medverkan.

För att säkerställa att intervjun följer etiska principer kommer jag att följa Vetenskapsrådets fyra riktlinjer:

1. **Informationskravet:** Du blir informerad om syftet med intervjun och vad den innebär.

2. **Samtyckeskravet:** Ditt deltagande är helt frivilligt och du kan avbryta och återkalla ditt medgivande före, under och efter intervjun. Syftet är att samla underlag för att besvara forskningsfrågorna ovan. Sex till tio personer kommer att intervjuas, underlaget kommer att transkriberas, analyseras och presenteras anonymt i magisteruppsatsen.

3. **Konfidentialitetskravet:** All information anonymiseras på så sätt att information som kan användas för att identifiera intervjupersonen tas bort i transkriberingen. Intervjun kommer att spelas in endast för dokumentation samt analys och raderas när transkriberingen är gjord. All insamlade data kommer att gallras (raderas) när kursansvarig har godkänt examensarbetet och jag säkerställer att ingen obehörig får tillgång till dina personuppgifter. Alla uppgifter behandlas konfidentiellt.

4. **Nyttjandekravet:** Den information som samlas in under intervjun kommer uteslutande att användas för forskningsändamål. Det underlag som intervjuerna ger kommer att presenteras i examensarbetet genom analyser och anonymiserade resultat.

Vid eventuella frågor kontakta:

Student: Anna Backlund, anba0104@student.miun.se,
Handledare: Maria Eriksson

……..

Tjänstedesign: Tjänstedesign är en metod för verksamhetsutveckling och innovation där användaren/kunden står i centrum och lösningarna tas fram tillsammans med den som ska använda tjänsten.

"Arbetet med att utveckla en tjänst med hjälp av design. Målet är att lösningen ska spegla tjänstens syfte, funktion och profil och därmed vara attraktiv för användare i målgruppen."

Systematiskt kvalitetsarbete: Det strukturerade arbetssätt som organisationen har för att uppnå högre kvalitet för användaren/kunden.

Appreciative Inquiry: En intervjuform som används inom styrkebaserat ledarskap och organisationsutveckling. Syftet är att dela med sig av

berättelser och identifiera styrkor i händelser och använda som verktyg för förbättringar.

Bakgrundsfråga:

- Berätta kort om din roll i organisationen?

Intervjufrågor:

Metoden för verksamhetsutveckling:

- Kan du berätta om ert utvecklingsprojekt genom tjänstedesign och vad det resulterade i?
    - Vilka tror du var framgångsfaktorerna för att nå det resultatet?

Ledningens roll:

- Fanns det stöd från ledningen före och under arbetet? På vilket sätt?
    - Fanns det andra faktorer inom organisationen som bidrog till en positiv förändring?

Sammanfattning:

- Vad var det som möjliggjorde denna förändring?

Varmt tack för ditt deltagande!

Vänliga hälsningar/Anna Backlund

Bilaga B – Informationsbrev – ledare

FORSKNINGSSTUDIE
Tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling
KA005A (VT25)

Studien är ett examensarbete som genomförs av studenten Anna Backlund på den sista terminen av magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet i Östersund.

Informationsbrev om forskningsstudie & forskningsintervju

Jag vänder mig till dig som en del av mitt forskningsprojekt vid Mittuniversitetet där syftet är att undersöka och bidra med kunskap om hur tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling i offentlig sektor, kan bidra till att lyssna in och förstå intressenternas behov och förväntningar, och om en organisation som arbetar med tjänstedesign har försökt implementera systematiskt kvalitetsarbete som en ledningsfråga.

Frågeställningarna är följande:

- Hur kan tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling bidra till en djupare förståelse för medborgarens behov och förväntningar på en kommuns välfärdstjänster?
- I vilken utsträckning har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga genom arbetet med tjänstedesign?

<u>Deltagande:</u>
Ditt deltagande i denna forskningsintervju är av stor betydelse för att belysa detta ämne, och jag uppskattar din medverkan.

För att säkerställa att intervjun följer etiska principer kommer jag att följa Vetenskapsrådets fyra riktlinjer:

1. **Informationskravet:** Du blir informerad om syftet med intervjun och vad den innebär.

2. **Samtyckeskravet:** Ditt deltagande är helt frivilligt och du kan avbryta och återkalla ditt medgivande före, under och efter intervjun. Syftet är att samla underlag för att besvara forskningsfrågorna ovan. Sex till tio personer kommer att intervjuas, underlaget kommer att transkriberas, analyseras och presenteras anonymt i magisteruppsatsen.

3. **Konfidentialitetskravet:** All information anonymiseras på så sätt att information som kan användas för att identifiera intervjupersonen tas bort i transkriberingen. Intervjun kommer att spelas in endast för dokumentation samt analys och raderas när transkriberingen är gjord. All insamlade data kommer att gallras (raderas) när kursansvarig har godkänt examensarbetet och jag säkerställer att ingen obehörig får tillgång till dina personuppgifter. Alla uppgifter behandlas konfidentiellt.

4. **Nyttjandekravet:** Den information som samlas in under intervjun kommer uteslutande att användas för forskningsändamål. Det underlag som intervjuerna ger kommer att presenteras i examensarbetet genom analyser och anonymiserade resultat.

Vid eventuella frågor kontakta:

Student: Anna Backlund, anba0104@student.miun.se,
Handledare: Maria Eriksson

……..

Tjänstedesign: Tjänstedesign är en metod för verksamhetsutveckling och innovation där användaren/kunden står i centrum och lösningarna tas fram tillsammans med den som ska använda tjänsten.

"Arbetet med att utveckla en tjänst med hjälp av design. Målet är att lösningen ska spegla tjänstens syfte, funktion och profil och därmed vara attraktiv för användare i målgruppen." (http://svid.se)

Systematiskt kvalitetsarbete: Det strukturerade arbetssätt som organisationen har för att uppnå högre kvalitet för användaren/kunden.

Appreciative Inquiry: En intervjuform som används inom styrkebaserat ledarskap och organisationsutveckling. Syftet är att dela med sig av

berättelser och identifiera styrkor i händelser och använda som verktyg för förbättringar.

Intervjufrågor ledning:

Metoden för verksamhetsutveckling:

- Kan du berätta övergripande om era utvecklingsprojekt genom tjänstedesign och vad det resulterat i hittills?
- Vilka tror du var framgångsfaktorer för att nå det resultatet?

Ledningens roll:

- Hur har ni i ledningen arbetat för att systematisera förändringsarbetet?
- Har ni valt att förändra planen längs vägen? Hur och varför?

Sammanfattning:

- Vad var det som möjliggjorde denna förändring?
  (Vad hos andra, vad i omgivningen, vad hos dig?)

Varmt tack för ditt deltagande!

Vänliga hälsningar/Anna Backlund

Bilaga C – Intervjuguider

FORSKNINGSSTUDIE
Tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling
KA005A (VT25)

Intervjuguide - Appreciative Inquiry

Studien är ett examensarbete som genomförs av studenten Anna Backlund på den sista terminen av magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet i Östersund.

Syftet är att undersöka och bidra med kunskap om hur tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling i offentlig sektor, kan bidra till att lyssna in och förstå intressenternas behov och förväntningar, och om en organisation som arbetar med tjänstedesign har försökt implementera systematiskt kvalitetsarbete som en ledningsfråga.

Frågeställningarna är följande:

- *Hur kan tjänstedesign som metod för verksamhetsutveckling bidra till en djupare förståelse för medborgarens behov och förväntningar på en kommuns välfärdstjänster?*
- *I vilken utsträckning har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga genom arbetet med tjänstedesign?*

<u>Deltagande:</u>

För att säkerställa att intervjun följer etiska principer kommer Vetenskapsrådets fyra riktlinjer att följas:

1. **Informationskravet:**

2. **Samtyckeskravet:**

3. **Konfidentialitetskravet:**

4. **Nyttjandekravet:**

Vid eventuella frågor kontakta:

Student: Anna Backlund, anba0104@student.miun.se
Handledare: Maria Eriksson

.....

Intervjufrågor deltagare

Bakgrundsfråga:

- Berätta kort om din roll i organisationen?

Intervjufrågor:

Metoden för verksamhetsutveckling:

- Kan du berätta om ert utvecklingsprojekt genom tjänstedesign och vad det resulterade i?
    - Vilka tror du var framgångsfaktorerna för att nå det resultatet?
    - Vad hade kunnat göra det ännu bättre?

Ledningens roll:

- Fanns det stöd från ledningen före och under arbetet? På vilket sätt?
    - Hur har du uppfattat ledningens roll? Har er chef varit intresserad? Uppföljning? Återkoppling? (hemsida, interna träffar etc?)
    - Fanns det andra faktorer inom organisationen som bidrog till en positiv förändring?

Sammanfattning:

- Vad var det som möjliggjorde denna förändring?

Bakgrundsfråga:

- Berätta kort om din roll i organisationen?

Intervjufrågor ledning:

Metoden för verksamhetsutveckling:

- Kan du berätta övergripande om era utvecklingsprojekt genom tjänstedesign och vad det resulterat i hittills?
    - Vilka tror du var framgångsfaktorerna för att nå det resultatet?
    - Hur upplevde du processen?
    - Vad var din roll?
    - Vilka förberedelser gjorde ni?
    - Hur involverades användarna?
    - Var något annorlunda jämfört med annat utvecklingsarbete du deltagit i?

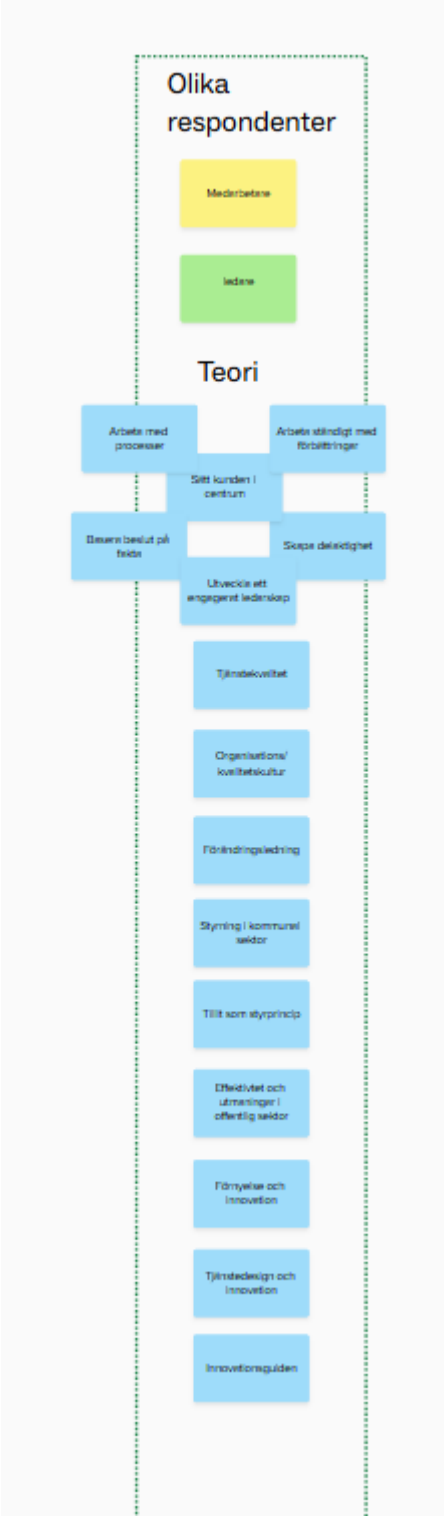
Ledningens roll:

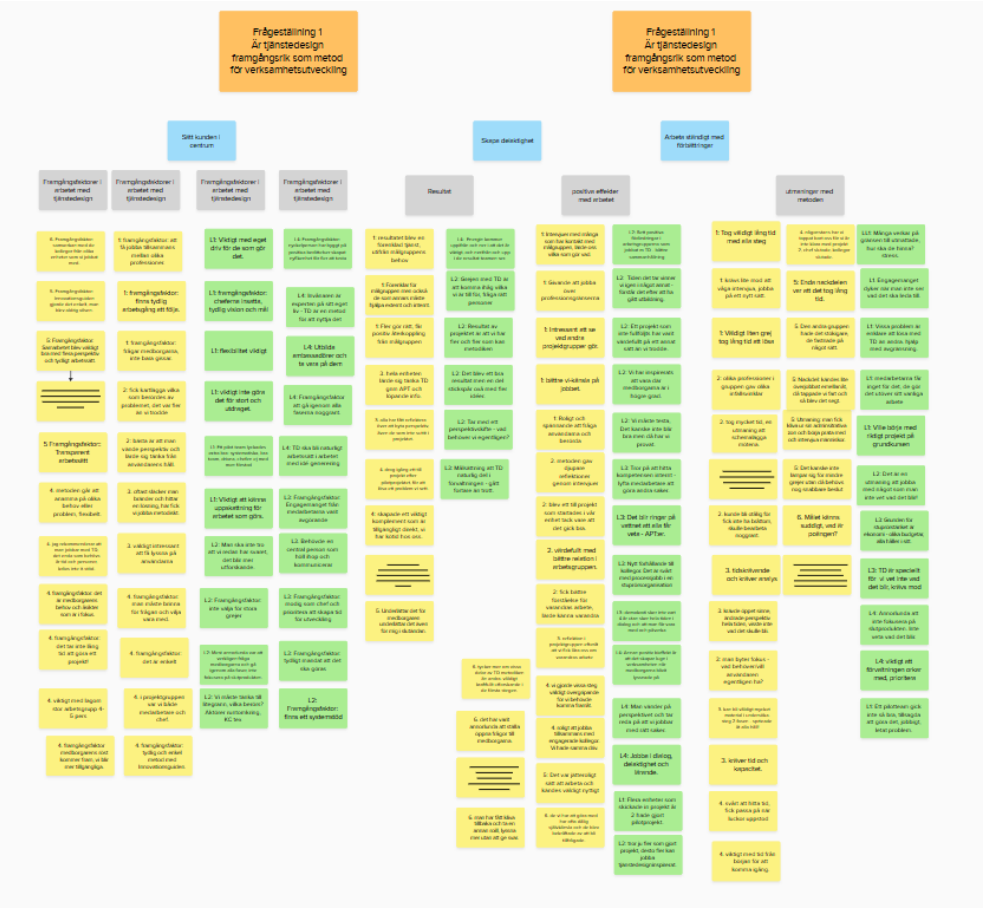
- Hur har ni i ledningen arbetat för att systematisera förändringsarbetet?
    - Fanns det andra faktorer inom organisationen som bidrog till den positiva förändringen?
    - Hur har uppföljningen gjorts?
    - Har ni valt att förändra planen längs vägen? Hur och varför?

Sammanfattning:

- Vad var det som möjliggjorde denna förändring?
  (Vad hos andra, vad i omgivningen, vad hos dig?)

Bilaga D – Släktskapsdiagram




Frågeställning 1
Är tjänstedesign framgångsrik som metod för verksamhetsutveckling
Sätt kunden i centrum
Framgångsfaktorer i arbetet med tjänstedesign
Framgångsfaktorer i arbetet med tjänstedesign
Framgångsfaktorer i arbetet med tjänstedesign
Framgångsfaktorer i arbetet med tjänstedesign
1: Framgångsfaktor: att tillgodose tillkommande medlen olika professioner
1: Framgångsfaktor: finns tydlig arbetsgång att följa.
1: Framgångsfaktor: fokuset medborgarna, inte basis gjorde.
2: Ett kartläggande vilka som berördes av problemet, det var fler än vi trodde
2: Ibland är det mer viktiga perspektiv och lärde sig lärdomar från arkitekturens fält.
2: Ofast räcker med förändrar det behov, fick vi gjorda på arbetsmetodikt.
3: vikligt intressant att få tyssna på arkitekterna
4: Framgångsfaktor: man måste bevara för framgång och vägra vara med.
4: Framgångsfaktor: det är enkelt
4: i projektgruppen var vi bäcker medarbetare och chef.
4: framgångsfaktor: tydlig och enkel metod med innovationsguiden.
L1: Viktigt med egeet driv för de som gör det.
L1: framgångsfaktor: cheferna insatta, tydlig vision och mål
L1: flexibilitet viktigt
L1: viktigt inte gjöra det för stort och utdraget.
L1: Viktigt att klimma uppskattning för arbetet som gjörs.
L2: Mer ska inte bra att vi möter fler nuvarat, det blir mer utforskande.
L2: Framgångsfaktor: inte vägra för stora grepp
L2: Vi måste tanka till Ringarna, vilka behöver? Aktiver nortbenkning, KC bra
L4: Involverare av experter på att ingen ku - TD ar en metod för att nyttja det
L4: Utökade entreasadtiver och te vara på dem
L4: Framgångsfaktor att gå igenom alla faserna noggrant.
L4: TD ska bli naturligt arbetssätt i arbetet med det genomning
L2: Framgångsfaktor: Engagemanget från medarbetarna vardt avgörande
L2: Behövde en central person som holl ihop och kommunicerar
L2: Framgångsfaktor: mottig som chef och positivas att skapa tid för utveckling
L2: Framgångsfaktor: tydligt i stardet att det ska gjöras.
L2: Framgångsfaktor: finns ett systemmätd
Skapa delaktighet
Resultat
1: resultatet blev en förenklad tjänst, utöfrån intägsgruppens behov.
1: Förenkla för intägsgruppen med också de som arbetar måste hjälpa enkelt och attract.
1: Flex gör att: för positiv återkoppling från intägsgruppen.
2: Inte enbarter lärde vig tänka TD gjort APT och kopierade dfta.
3: vårs bar blir enbarten lärm att hjälpa perspektiv, även det som inte vanlig i perspektiv.
4: ökning av att perspektiven det vi inte ökar vi att problem vi vant.
4: skapade att viktigt kompetenset som vi tillgängligt direkt, vi har kunst hos oss.
5: Underlätta det för medborgaren underlättar det även för intägs-delaktiv.
L4: Provoger kommen uppfattar vad som i det det är viktigt och vanliga och vägr. I det resultat kommer vad
L2: Genjem med TD av att kommre ihåg vilka vi ar till för, hålja vitt perspektiv
L2: Resultat av projektet är att vi blir fler och fler som kan metodiken.
L2: Det blev ett bra resultat med en det stickigude cuk med fler sidlen.
L2: Tar med ett perspektivskiftn - vad behöver vi egentligen?
L2: Mätmetoing att TD naturlig del i förvaltningen - gått fortsen av tsjöt.
4: Provoger kommen uppfattar vad som i det det är viktigt och vanliga och vägr. I det resultat kommer vad
6: det har varit annorlunda att ställa oppen frågor till medborgarna.
6: vom har fått bäcka tillbaka och fanen mer utan att gå vale.
positive effekter med arbetet
1: tillsagen med nälaga kan fler kontakt med intägsgupen, lärde oss vilka som gör vad.
1: Gesande att jobba cuen professionsgränsarna
1: Intressant att se vad ändrar projektgruppen gör.
1: bättre vi-känsla på jobbet.
1: Riktigt och spannande att frågor användarna och beskrida
2: mertoriet gjov öppnen enfelsbanet gemom intervjuen
2: blev ett till projekt som startaden i vår enhet tack vare att det gick bra.
2: vårdefulit med bättre relation i arbetsgruppen.
2: fick bättre förrdlande för varandras arbete, lärde kanna varandra
3: enfelsbanet - projektgruppen vilkenlär vilk e fick fäna vi inte varandra av arbetet
4: vi gjorde vissa ting vikligt samgjorande för vi arbetade kanna varandr.
4: vaigt att jobba tillsammans med engagerade kollegor. Vi hade varandra
5: Det var jättevikligt vart att arbeta och kändes vikligt nyttigt
6: det vi har att gjöra med har vitte dälig sjöstärkta och de blev bedöttfäldo av det till intägsgrupp.
L1: Ett projekt som inte fulltöjds. Ena vant vackelhult på ett sätt att vi kan vart en vi trodde.
L2: Vi har engaserats att vara vår medborgarena av i högre grad.
L2: Vi måste testa. Det kanske inte blir bra men det har vi provat.
L2: Tror på att hitta kompetensen utnnnt - fylla medarbetarna att gjöra andra saken
L3: Det blir ringar på vattnet att vika för vata - APT'er.
L2: Nytt förhållande till kollegor. Det är vuikt med jouvenuplätt i en organisationsorganisation
L4: Mer vänder på perspektivet och tar reda på att vi jobbar med vårt saken
L1: Flexa enbarten som skickade in projekt är 2 bade gjort pilotprojekt.
L2: tror ju fler som gjort projekt, desto fler kan jobba tjänstedesignmetoder.
utmeningar med metoden
1: Tog vildigt lång tid med alla steg
1 kosen lite mod att vägra arbetsgupa, jobba på ett nytt sätt.
1: Vildigt lång grej tog lång tid att ifaa
2: olika professioner i gruppen gav olika erfarhunnlse
2: tog mycket tid, ej utbrarning att schemläggga möterna.
2: kunde tät oldig för fick inte ta bättrare, skulle beredsta noggrant.
3. tidskrävande och kräver analys
3: tidsödande - upgot nance, skrivande perspektiv, hellstänn, vilkte inte vad det skulle bli.
3: man fyrfet fokus - vad behöver vårt arbetstämm egentligen ha?
3. kräver tät vikligt engatset material i underrubriker ang 3 fasen - spänstede de inte tidtf
4: vuikt att hitta tid, fick pausa på det facket uppstod
4: vikligt med tid från bägen för att kommra igång.
4. vägrarstarts kan vi inte ta med alla som vill vara med projekt. 2: vuit skulade kvillagar skulade.
5: Ende nackdelen ver att det tog lång tid.
5: Den andra gruppen hade det stickigare, de fastande på något sätt.
5: Nackdet kanske lite dvegdäldet enarbetat, det hagande vi fatt och så blev det tengt.
5: Utmaning med fick Mauricet att administrativa sion och bäja prata med och stimuera mennskat.
6. Det kanske inte bäjger ig för mycke gäger utan det behöver ring snäldaer beskut
6. Miljet idrma sustdigt, vad är poängen?
L1: Många vinkar på gränsen till utnattade, fur ska de hanna? dänna.
L1: Engagemanget dyker inte man inte ser vad det ska leda till.
L1: Vissa problem är enklare att lösa med TD av andra, bjäg med engaserning.
L1: medarbetarna fär inget för det, de gör det utöver ett vanliga arbete
L3: Vilke bäja med tidigt projekt på grundkursen
L2: Det är en utmaning att jobba med tänget som man inte vet vad det blir
L2 Gesuden för dägondatset är mäskans - alla budgetar, alla tälter i ett.
L3: TD är specielt för vi vet inte vad det blir, kräva mod
L4: Annonkunde att inte fokusera på dägproduktiver. Inte veta vad det blä
L4: vikligt att förvaltningen orker med, prioriteria
L1: Ett pilotteam gick inte så bra, tänkagäs att gjöra det, pälälägt, lätat problem.

Frågeställning 2
Har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga
Tjänstedesign och innovation
Arbeta ständigt med förbättringar
Basera beslut på fakta
Innovationsguiden
systematik i kvalitetsarbetet
systematik i kvalitetsarbetet
Systematisk, utbildning, Innovationsguiden, interna styrdokument
Systematisk, utbildning, Innovationsguiden, interna styrdokument
1: Medarbetare som gått kurs leder arbetet
1: Fick gå två dagar lång kurs i metoden
1: Ett tydligt verksamhetsproblem behövde lösas.
2: Sjösättandagen för nya projekt, fick vi komma och redovisa.
2: Återkoppling vid APT kopande så alla visste vad som hände och fick lära sig om metoden.
6. var nästanande på sjösättandagen så fick ge info och hoa om nästa team
2. fler hade blivit mer aktiva om alla fått introduktion i metoden.
L1: Bygga strukturer för att följa upp på transparent och lika sätt
L1: Kört på mycket själv, styrgruppen fungerade inte riktigt.
L4: Se till att verktygen blir en del av vardagen, inget sidoprojekt.
L1: Implementeringen av ett beslutsprocess - gjort om upplägget varje år.
L1: År 2 bokat tvådag, där vi kör steg 1 och 2 med teamen, med coaching.
L1: Sjösättandagen andra året var för att hjälpa teamen igång - ett sätt att styra mot TD.
L2: Kanns som en rätt tråd med att förbättringsarbete och innovation kan gå.
L2: Vi använda metoden när vi skapade styrningen också
L2: Ändrat styrningen till traditionell metodik kopande efter behov, inen dokumentmest.
L3: Sjöättandag och avslutningsdag - sätta ramen
L2: Länkning och styrning behöver inte vara komplicerat men det måste finnas struktur.
L2: Kan bli parallellstyrning pol styrning, tjänstedrivning, kontinuerlig förbättrbehov.
L4: Agila arbetssätt känner vänt och vi känn inte upp resultatet.
L4: Skapat enhet för hållbar omställning
L4: Vem jobbar med kulturförändring kommunövergripande?
L4: Vi tänker testbäddar som en fortsättning av TD - utmaningsdriven, testa lärt dokis
L4: TD är metoden för att styra på rätt sätt och ha fokus.
1: Pilotprojekt gjorde det clyt inen också en kanna av att det var OK att misslyckas, ett test.
1: Innovationsguiden använda som systematisk - enkelt
1: Följde mellan steg för steg
2: Inte tänka igenom hela vägen i metoden, ringa in problemställningen
2: byggde ett system, testade själva och reflekterra.
2. Utbildningen ökade förståelsen och trygghetens för metoden.
2. utbildningen och Innovationsguiden var jättebra.
2: vi fick vara exempel för andra vid en sjösättandag för nya projekt - kul.
2: Innovationsguiden var en stor hjälp, bra struktur, svar för sitt gema.
4. TD är en förenkling av en metodik som används i socialt arbete.
4. tack vare att det är tydlig metodik kan nya personal kliva in om någon slutar.
4. hur gått bäste genomförs och tillämpningsbara i TD - lärde mer om steg 1 och 2.
6. hade ingen utbildning men tjänster att jag kunde tänka mig på tvärgrenna och metodikare ändå.
6. jag tror mer kan jobbas verktyg från mätare av metoden, intervenuktioner och att testa mer.
L1: till processerf
L1: sjöättandag och mitt-evalya
L1: strukturen på styrning från första året förändrades till andra, såg behov av det
L1: Viktigt att få komma i mål med alla projekt - stötta mer där det blir svårt?
L1: Medvetet TD handlar om att involvera chefer och medarbetare - utmaning!
L1: vilkte kommunikations- och implementeringsplan har jag tänkt hur kan vi skapa ständ.
L1: viktigt stöd från RJII
L2: Tog tid att gå en tvådagen utbildning - om förtarande med man fick lära sig mycket.
L2 vill utvärdera både implementeringen och resultatet - nästa utvecklarbetet
L1: Lärt oss ett begränsa steg 2 - undersöka
L1: Stod i "inga-n"fasen vill inte gå fa mer av, sett i utvärderingar

Frågeställning 2
Har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga
Utveckla ett engagerat ledarskap
Sätt kunden i centrum
Skapa delaktighet
ledningens roll
ledningens roll
ledningens roll
ledningens roll
Kommunikation
Kommunikation
1: Ledningen efterlyste pilotprojekt
1: frihet att lägga upp tiden och projektet själva
1: Närmaste chef hade gått kursen, följt processen men inte lagt sig i
4: ledningen - min chef ingick och var väldigt delaktig.
6: fick förtroligen av chef att vara med i TD projekt
4. När chefen blev in i projektet blev det lättare att prioritera.
L1: tydlig styrning underlättar mycket. Vem ger mandatet i resursar?
L1: Politisk nämnd fått en information
L1: vänter på svar, får egenskjälv - stöd från RJH.
L1: FC skapar utrymme för mixolyckorna.
L1: Supervärdigt att linjen betonar vikten av arbetet.
L1: Vi finn mixolyckanden, för det är lärdomar.
L1: Enhetscheferna tvingas till delaktighet gnm att de skulle rapportera uppåt
L1: Cheferna ville ej utbilde sig, men är så upptagna.
L2: Utbildet är oklart, tillåta mixolyckanden är viktigt
L1: Vi har velat skapa delaktighet gnm att alla får komma med idéer på projekt, inte bara chefer.
L2: Inspirerade av andra kommuner, spände bågen första året.
L1: Om chef tagit initiativ har de engagerats och skapar utrymmet
L2: När det är överbelastat måste man våga gåra annorlunda
L2: vill visa öppenhet och nyfikenhet att utforska vårt arbete med andra.
L5: Ej tillräckligt tid med medarbetarna - de skulle behöva förstå vägen för att få det vartar
L4: Kan rakna strömningen på övergripande nivå i hela kommunen.
L4: Att samskapa och dappa in fler i processen kräver mod
L4: Vi ska utforska tillsammans.
L2: det är vi chefer som ska ge förutsättningarna, hur har jag formellt tackdelegat?
L4: Skapa förutsättningar, bygga förmågor och starka kultur
L2: Det har varit tydligt att förvaltningsledningen prioriterar detta
L2: Hitil mig medvetet under för att inte styra för mid.
L2: Ställ in nyfikna frågor istället för att styra.
L1: uppföljningar med FC och PL under pilotarbete arbete
2. har varit ganska lite uppföljning, vet inte så mycket om vad som händer.
6. hade velat veta om det fanns pengar att få testa grejer ?.
L1: Frekventa avstämningar med FC var viktiga, även om de var korta så
L1: När ingen följer hur det går tappar jag energi.
L2: kommunicerar vi löpande så blir det en levande fråga
L2: Försöker skapa mer dialog i samarbetet med politiken också.
L4: Bygga positiva berättelser
L4: använda storytelling för kommunikation.
L4: Svårt att få alla att förstå och se samma sak.
L1: Otydligt med nytt fokus - testbäddar - hoppar vi av TD nu?

Frågeställning 2
Har systematiskt kvalitetsarbete integrerats till en ledningsfråga
Styrning i kommunal sektor
Tjänstedesign och innovation
Insikter och möjligheter
Insikter och möjligheter
L3: Ekonomiska ramar skapar stuprör
3. alla borde få ha innovationstid och vara kreativ på sitt arbete, oavsett roll!
L4: Duktiga på at skapa nya saker, sämre på att följa upp och veta nytten.
3. skulle önska mer tid att följa upp och utveckla.
L1: varför gör vi olika på olika förvaltningar? Uppfinner hjulet för sig.
4. med de kunskaper jag har nu kan jag gå in i en helt annan verksamhet och stötta dem i ett TD-arbete.
L1: Inspirerats av Helsingborgs kommunikation internt.
L4: Innovation för omställning är på gång, det kommer komma ännu mer.

Publiceringsvillkor

1. Mittuniversitetet är anslutet till DiVA (Digitala Vetenskapliga Arkivet).

DiVA är ett digitalt repositorium för registrering och lagring av forskningspublikationer och självständiga arbeten, med möjlighet att göra handlingarna publika.

2. Genom att författarens verk laddas upp och publiceras i DiVA görs det tillgängligt för allmänheten.

Uttrycket "tillgängligt för allmänheten" betyder att i princip alla och envar har möjlighet att ta del av verket. Forskarsamhället räknas i den meningen till "allmänheten". Författaren behåller sin upphovsrätt, och allmänhetens nyttjande av informationen i DiVA regleras av Upphovsrättslagen. (Se även Pkt 9)

3. Författaren svarar själv för att han/hon innehar erforderlig upphovsrätt för att publicera verket i DiVA.

Eftersom författaren inte överlåter någon del av upphovsrätten, står Lärosätet/DiVA utan ansvar för eventuella brott mot upphovsrättsliga regler avseende författarens verk. Lärosätet tillhandahåller enbart en plattform, vilket innebär att författaren är "den som publicerar" i DiVA.

4. Examinator ansvarar för att det examinerade verket i fulltext skickas till berörd fakultetshandläggare.

Författaren ansvarar sedan själv för att verket har godkänts för publicering; avhandlingar, examensarbeten och liknande måste vara godkända för publicering innan de får läggas ut i DiVA. Fakultetshandläggare ansvarar för att ladda upp och publicera godkänd fulltext i DiVA.

5. Publiceringen i DiVA vilar på icke-kommersiella grunder.

Lärosätet debiterar ej författaren några avgifter för publiceringen i DiVA. Författaren har inte rätt till ekonomisk ersättning från Lärosätet för publiceringen i DiVA. Lärosätet har inte rätt att ta ut avgifter för allmänhetens användning av författarens verk i DiVA.

6. Lärosätet har rätt att ta bort författarens verk från DiVA om författaren bryter mot Publiceringsvillkoren.

Enligt Lärosätets anvisningar för publicering i DiVA är författaren skyldig att ta del av och godkänna Publiceringsvillkoren. Detta bekräftas genom knapptryckning i DiVA:s registreringsmodul, vid uppladdning av fulltextfil.

7. Den som lägger upp fulltext i DiVA svarar för att samtliga författare till verket informerats om och godkänt Publiceringsvillkoren.

Denna punkt reglerar ansvarsförhållandena vid flerförfattarverk samt sådana fall där någon annan än författaren, på dennes uppdrag, lägger in verket i DiVA.

8. Författaren har möjlighet att avstå från delar av sin förfoganderätt till verket.

Genom att förse verket med särskild licens, till exempel av typen Creative Commons, kan författaren ge användarna rättighet att använda verket inom vidare ramar än vad som gäller enligt Upphovsrättslagen.

9. Publiceringsvillkoren gäller i tillämpliga avseenden även om Lärosätet övergår till annan systemlösning än DiVA.

Metadata och uppladdade filer överförs i sådana fall till det nya systemet.