



BYGGHERREDRIVEN INNOVATION

en guide till förbättrad innovationsförmåga



STAFFAN BOLMINGER ANNA KADEFORS KAMILLA KOHN RÅDBERG ERICA SVANTESSON



TITEL BYGGHERREDRIVEN INNOVATION - EN GUIDE TILL FÖRBÄTTRAD INNOVATIONSFÖRMÅGA
FÖRFATTARE STAFFAN BOLMINGER, ANNA KADEFORS, KAMILLA KOHN RÅDBERG & ERICA SVANTESSON
ORGANISATIONER CHALMERS, FRIENDS OF GOTHENBURG INNOVATION AB & KUNGLIGA TEKNISKA HÖGSKOLAN
PUBLICERING JUNI 2022
FINANSIELLT STÖD VINNOVA
BILDKÄLLOR LISA THANNER & NICLAS ELMRIN, ELMRIN + THANNER
LAYOUT MARTINE ROSHAUW
NUMMER FOG ANALYS 2022:1 SAMT KTH NR. TRITA-ABE-RPT-2034
BILD FÖRSÄTTSBILD STACKEN, GÖTEBORG
VERSION NR.1

ALLTID SENASTE VERSION PÅ:

[HTTPS://FOGINNOVATION.SE/GUIDE-BYGGHERREDRIVEN-INNOVATION/](https://foginnovation.se/guide-byggherredriven-innovation/)



BYGGHERREDRIVEN INNOVATION © 2022 BY FOG, CHALMERS, KTH AND VINNOVA
IS LICENSED UNDER CC BY-SA 4.0. TO VIEW A COPY OF THIS LICENSE, VISIT
[HTTP://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-SA/4.0/](http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

FÖRORD

Den här guiden är ingen handbok och det finns inget recept i den, däremot finns det ett antal ingredienser som behövs för att förbättra organisationers innovativa förmåga så de kan driva ett långsiktigt och uthålligt förändringsarbete.

Byggherre- och fastighetsbranschen har, ibland oförtjänt men ofta förtjänat, ryktet om sig att vara trögrörlig och att utveckling går långsamt. Några orsaker till detta är att samhällsbyggande är komplext, det är stora investeringar som berörs men framförallt kan vi se att det är svårt att ändra arbetssätt i en bransch som har så många aktörer och där beslutsfattande är så decentraliserat – även om det finns de som ser branschens utmaningar och vill förändra sina arbetssätt. Vi vill med denna guide hjälpa individer, organisationer och branschen till att stärka sin förmåga att driva förändringsarbete.

Guiden bygger på 20 års erfarenhet av innovativ fastighetsutveckling och forskning om byggprocesser, förändringsarbete och innovation. Staffan Bolminger och Anna Kadefors möttes i början av 00-talet då Chalmers började följa Staffans arbete som hållbarhets- och utvecklingsansvarig på det kommunala fastighetsutvecklingsbolaget Älvstranden i Göteborg. Älvstranden drev då ett ambitiöst miljöarbete där Staffan bland annat utvecklade energieffektiva passivhus och det första miljödeklarerade bostadshuset. Anna studerade då genom sin forskning hur dessa utvecklingsprocesser drevs genom ett projekt kallat 3iii – Initiera, Implementera, Innovationer.

Mycket har hänt på vår gemensamma kunskapsresa sedan dess och fler har tillkommit längs vägen. Kamilla Kohn Rådberg har bidragit med sin forskning rörande hur man organiserar för innovation och Erica Svantesson har kompletterat med sin erfarenhet av samverkansprocesser med innovation och hållbarhet inom stadsutveckling. När Vinnova-utlysningen om Nyttiggörande av forskning kom så tog vi chansen att sammanfatta vår gemensamma resa, ett konkret resultat blev denna guide.

I inledningen av guiden argumenterar vi för behovet av mer innovation i byggandet och försöker ge en grundläggande förståelse både för innovationsprocesser i allmänhet och för vad som krävs för att driva innovation i byggsektorn. Sedan ger vi er läsare våra bästa tips för att nå en förbättrad innovationsförmåga. Vi hoppas ni tycker att guiden är givande och att ni hittar er egen väg framåt för att åstadkomma den förändring ni önskar!

Trevlig läsning önskar Staffan Bolminger, Anna Kadefors, Kamilla Kohn Rådberg och Erica Svantesson

PS. Vi kommer fortsätta utveckla guiden tillsammans med er alla, så hör av er med inspel och håll utkik efter nya versioner. Om ni vill prata om utmaningar och få lite innovationsterapi så har vi en skön soffa och en mycket bra kaffemaskin på vårt kontor. Välkommen! DS.



INNEHÅLL

VARFÖR BEHÖVS MER INNOVATION?	5
GUIDENS SYFTE OCH MÅL	6
DRIVKRAFTER FÖR INNOVATION I SAMHÄLLSBYGGNADSSEKTORN	6
STÄRK INNOVATIONSFÖRMÅGAN	7
FORSKNINGSBAS OCH KUNSKAPSLÄGE	8
INNOVATION I SAMHÄLLSBYGGNADSSEKTORN IDAG	8
SKILLNADER MELLAN UTVECKLINGSARBETE OCH INNOVATION	12
UTVECKLA ORGANISATORISK FÖRMÅGA ATT DRIVA INNOVATION	13
SJU OMRÅDEN FÖR STÄRKT INNOVATIONSFÖRMÅGA	16
OMVÄRLDSANALYS OCH STRATEGISKA PRIORITERINGAR	17
SAMVERKAN OCH PARTNERSKAP	21
ORGANISATION OCH STRUKTUR	25
KULTUR OCH LEDARSKAP	31
FINANSIERING OCH RESURSER	35
LÄRANDE ORGANISATION	40
INNOVATIONSPROCESSER	47
NÄSTA STEG	51
REFERENSLISTA	52
FÖRFATTARE	53

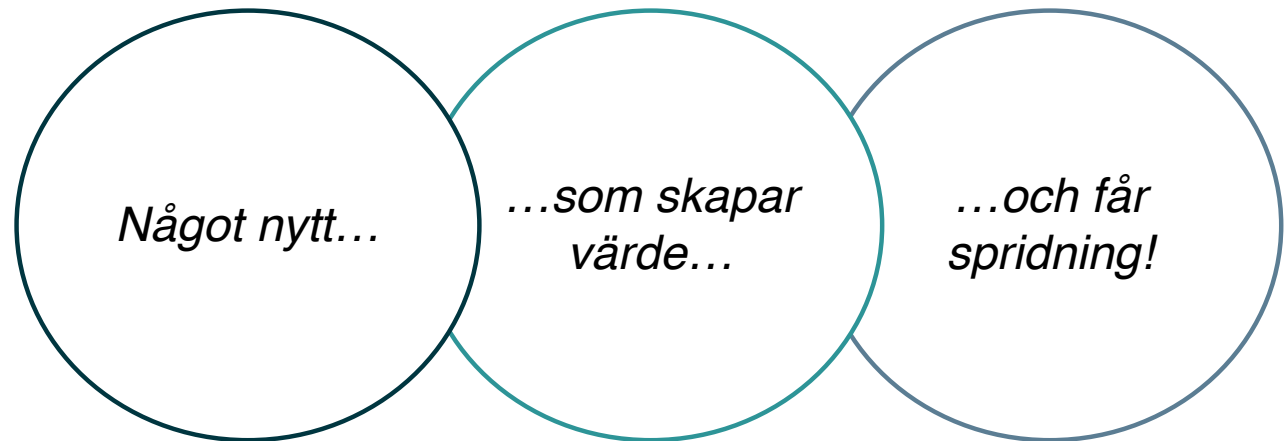


Stacken, Göteborg

VARFÖR BEHÖVS MER INNOVATION?

Idag präglas samhällsutvecklingen av flera starka globala megatrender kopplade till förändringar i demografi och livsstil, teknikutveckling och hållbarhet. Med så omfattande och övergripande förändringar påverkas i stort sett alla organisationer på något sätt. Det räcker inte längre att förbättra det man redan gör för att behålla sin relevans och konkurrenskraft utan det behövs en mer genomgripande förnyelse av mål, strategier, erbjudanden, arbetsformer och synsätt. En sådan mångfald av förändringskrafter skapar ofta en komplexitet som kan vara svår för ett enskilt företag att hantera och agera på. Särskilt utmanande blir det när samtidiga förändringar skapar målkonflikter. När det finns en stark teknikutveckling, som inom digitalisering, uppstår nya förväntningar och möjligheter men också en osäkerhet kring när tekniken är tillräcklig mogen för att företag ska våga investera i nya system och kompetenser.

Många av de här trenderna påverkar samhällsbyggnadssektorn på olika sätt, inte minst urbanisering, digitalisering och samhällsmål kopplade till fossilfrihet och resurseffektivitet. Det ställs höga krav på att företag och andra organisationer i sektorn ska klara att möta hållbarhetskrav och dra nytta av ny teknik för att skapa värde för både kunder och för samhället i stort. Men när vi betraktar hur sektorn arbetar med och organiserar för innovation idag i relation till den omställningstakt som behövs är det tydligt att de flesta organisationer behöver bygga upp en betydligt större kapacitet att driva innovation. Sektorn brukar uppfattas som konservativ och de flesta företag



satsar ganska lite på utvecklingsarbete. Men det är också så att de flesta investeringar görs i form av enstaka pilotprojekt, ofta initierade av individer och kopplade till ett byggprojekt, och utan konkreta planer för att sprida och implementera den nya lösningen. Det saknas ett systematiskt innovationsarbete som utgör en integrerad del av verksamheten.

Byggherrar har en nyckelroll i samhällsbyggnadssektorns innovationssystem. Genom sitt sätt att upphandla aktörer och leda byggprocesser sätter byggherrar förutsättningar för innovationsgraden i byggandet i stort och i förlängningen också om det ska löna sig för konsulter och entreprenörer att investera i ny teknik eller nya kompetenser. I rollen som fastighetsägare styr byggherrarna över många hållbarhetsfrågor, både ekologiska och sociala. Utan att byggherrarna förändrar sina arbetssätt är det alltså

svårt för andra aktörer att utvecklas och får utväxling på de resurser man lägger på innovation. I takt med att förändringstrycket inom byggande och förvaltning blir allt starkare ser vi också att allt fler byggherrar funderar på hur de ska arbeta mer strukturerat och långsiktigt med både utvecklingsarbete och innovation.

Innan vi går vidare är det viktigt att klargöra att innovation är utveckling av en produkt, tjänst och/eller process som skapar värde för någon annan och får spridning. Innovation handlar alltså inte bara om att utveckla nya lösningar utan lika mycket om att de är kommersiellt gångbara eller på annat sätt efterfrågas och kommer till användning.

GUIDENS SYFTE OCH MÅL

Denna guide syftar till att ge byggherreorganisationer verktyg att öka sin innovationsförmåga. Innehållet bygger dels på forskningsbaserad kunskap, både om innovation i byggsektorn och om innovationsledning i allmänhet, och dels på våra praktiska erfarenheter av att omsätta sådan kunskap i organisationsutveckling och processer. Målet är att fler byggherreorganisationer antingen ska påbörja sin innovationsresa eller fortsätta och ytterligare stärka det innovationsarbete de bedriver idag.

Det finns olika typer av byggherreorganisationer där vissa är stora och verkar nationellt eller internationellt medan andra är mindre och verkar på en regional marknad. Byggherreorganisationer är också verksamma i flera olika sektorer: bostäder, olika typer av verksamhetslokaler eller samhällsinfrastruktur för transport eller försörjning. Vissa är privata medan andra är offentligt ägda. Trots dessa skillnader ser vi att byggherrar till stor del har samma problematik när det gäller förmågan att använda innovation som ett strategiskt verktyg. Men även om det är samma funktioner som behöver utvecklas kommer strukturer och arbetssätt att se olika ut beroende på byggherrarnas storlek, geografiska spridning, kundkrav och ägarskap. Både de yttre kraven och de inomorganisatoriska utmaningarna är alltså likartade medan lösningar och tillvägagångssätt för implementering skiljer sig.

Avsikten är att guiden ska kunna tillämpas av alla typer av byggherreorganisationer. Många delar är även relevanta för andra typer av organisationer i samhällsbyggnadssektorn, inte minst företag på leverantörsidan som ofta delar byggherrarnas grundläggande kultur och projektbaserade organisationsform.

DRIVKRAFTER FÖR INNOVATION I SAMHÄLLSBYGGNADSSEKTORN

I samhällsbyggnadssektorn har både produktionsmetoder och användning av den byggda miljön förändrats ganska långsamt. Många av sektorns aktörer har under lång tid klarat sig ganska bra utan att arbeta systematiskt med innovation eller ens med utveckling och förbättringsarbete. De senaste decennierna har det dock hänt mycket som skapar nya drivkrafter för förändring. Några trender som särskilt driver på behovet av innovation i sektorn är:

- Byggnad och den byggda miljön står för drygt 20% av Sveriges utsläpp av växthusgaser sett ur ett livscykelperspektiv. Både energianvändningen under byggnadens livstid och utsläpp som är kopplade till byggskedet behöver minska radikalt om Sverige ska kunna uppfylla de nationella klimatmålen. Byggsektorn har också tagit fram en gemensam färdplan för att nå målen. Detta är ett område där både kunskap och regelverk förändras snabbt, vilket ställer krav på förändringsförmåga.
- Behovet av klimatanpassning av både det befintliga beståndet och nyproduktionen ökar när klimatförändringarna blir alltmer påtagliga och t.ex. försäkringsbolag börjar prissätta risker.
- Investeringar och lokalhyresgäster värderar hållbarhetscertifierade byggnader högre och finanssektorn utvecklar nya instrument som gynnar hållbart byggande.
- Bostadsbristen är ett betydande samhällsproblem och behovet är stort av bostäder för hushåll med lägre inkomster. Nya bostäder kräver också investeringar i transportinfrastruktur, försörjningssystem och andra samhällsfunktioner som ska finansieras



av knappa offentliga resurser. Det finns ett allt större tryck på byggsektorn att hitta nya sätt att sänka byggkostnaderna för att möta bostadsbristen.

- Renoveringsbehoven i befintliga byggnader och anläggningar blir allt större över tid och EU-krav på energieffektivisering ökar trycket ytterligare. Även här behövs nya kostnadseffektiva och gärna industrialiserade metoder.

- Utvecklingen inom digitalisering ger nya möjligheter både inom byggande och förvaltning: digitala tvillingar, drönare, sensorbaserad övervakning, machine learning, robotisering, digitala processer och nya möjligheter att dela lokaler och bostäder är några av dem.
- Social hållbarhet har fått större uppmärksamhet under de senaste åren. Att skapa och förvalta attraktiva livsmiljöer, inte minst i utsatta stadsdelar, och att ställa sysselsättningskrav i upphandling är exempel på områden som kräver nya kompetenser och processer. Att minska svartarbete och annan kriminalitet för att främja sund konkurrens och förbättra arbetsmiljön i byggsektorn blir också allt viktigare.
- Boverket har uppmärksammat att kvalitetsproblem i byggandet står för mycket stora kostnader. Man har kopplat detta till en osund projektkultur och startat ett förändringsarbete.
- Att skapa cirkulära flöden i byggandet är en annan utmaning som är kopplad till både klimatfrågan och resurseffektivisering i allmänhet. Här pågår många initiativ både inom forskning och mer praktiska utvecklingsarbete.
- Samhällsbyggnadssektorns centrala roll i att ställa om till ett hållbart samhälle innebär ökade forskningsmedel till sektorn, både nationellt och på EU-nivå. Finansieringen förutsätter ofta samverkan mellan samhällsaktörer och akademien vilket kan vara en viktig stimulans för företag och offentliga organisationer att engagera sig i forskning.

STÄRK INNOVATIONSFÖRMÅGAN

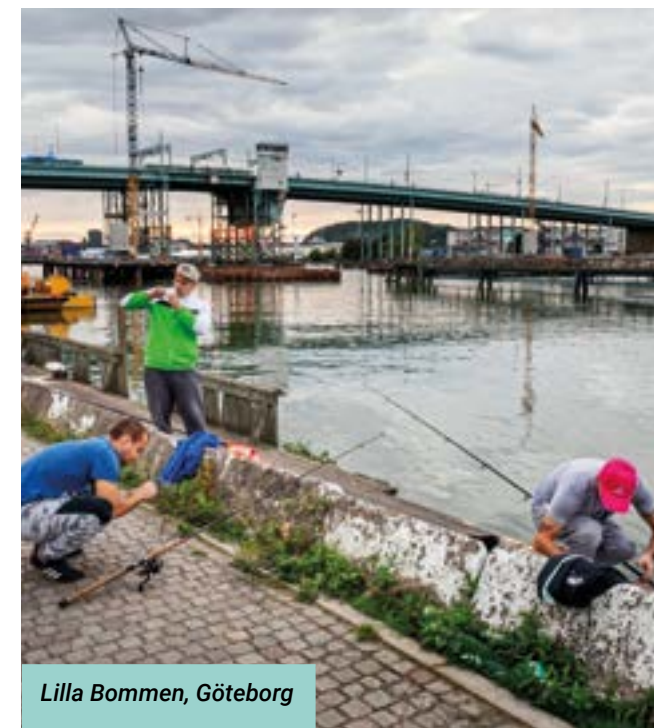
Organisatorisk innovationsförmåga är förknippad med ett systematiskt arbetssätt där organisationen kontinuerligt identifierar och utvecklar nya möjligheter. Innovationsförmåga byggs upp över tid och består av många komponenter som samspelar och tillsammans gör det möjligt att kombinera kreativa och utvecklande arbetssätt med mekanismer för skalbarhet.

Att stärka innovationsförmågan i en organisation kräver både resurser och insikter om hur en sådan organisation kan etableras och ledas, hur man sätter samman kompetenser, strukturer, processer och arbetssätt, hur man identifierar och prioriterar strategiska målbilder och hur man etablerar en beredskap att göra nya prioriteringar. Styrmekanismer och arbetssätt ska vara gränsöverskridande och koppla samman olika nivåer, funktioner och kunskapsområden. Visst kan innovation ske av en tillfällighet, kanske som svar på ett plötsligt uppkommet problem, men det vi behandlar här är hur organisationer arbetar med att målmedvetet driva innovation.

När vi summerar bilden av globala megatrender och förändringstryck, den breda paletten av drivkrafter för innovation i samhällsbyggnadssektorn och insikten om hur viktiga byggherreorganisationer är i innovationssystemet, så ser vi att det krävs ett större strukturellt grepp för att öka innovationsförmågan i organisationerna och överbygga de hinder som den projektbaserade verksamheten medför. För att kunna arbeta systematiskt, långsiktigt och uthålligt med innovation behövs en organisatorisk nivå mellan ledningsnivå och projektverksamheten. I denna guide kallar vi det för *mellannivån*.

Innovationsförmåga handlar alltså till stor del om att koppla ihop processer på olika nivåer och i olika delar av företagen. Råden i denna guide är därför riktade till tre organisatoriska nivåer inom byggherreorganisationerna:

- Ledningsgrupper och strategiska funktioner, exempelvis HR, finans, inköp och IT.
- En mellannivå med projektövergripande lednings- och stödstrukturer, exempelvis regional ledning och affärsutveckling, innovationsledning, hållbarhet och teknik.
- Operationell och projektnivå, dvs. där arbetet sker i linjeverksamheten eller i byggprojekt.



Lilla Bommen, Göteborg

FORSKNINGSBAS OCH KUNSKAPSLÄGE

INNOVATION I

SAMHÄLLSBYGGNADSSEKTORN IDAG

Förutsättningarna för innovation och utveckling skiljer sig mellan olika sektorer i samhället. När byggsektorn jämförs med andra industrier ser FoU-investeringarna ut att vara försumbara räknat som andel av omsättningen, man brukar nämna siffror i storleksordningen kring någon procent. Men mycket av utvecklingsarbetet i sektorn syns inte i statistiken eftersom det utförs som en del av projektering och byggande av enskilda byggprojekt. När det gäller volymen FoU-investeringar är byggsektorn alltså om än inte tillräckligt bra så åtminstone bättre än sitt rykte.

I det här avsnittet beskriver vi fem faktorer som forskningen har identifierat som centrala för att förstå hinder och möjligheter för innovation i samhällsbyggandet.

1. Byggherrar har nyckeln till innovation

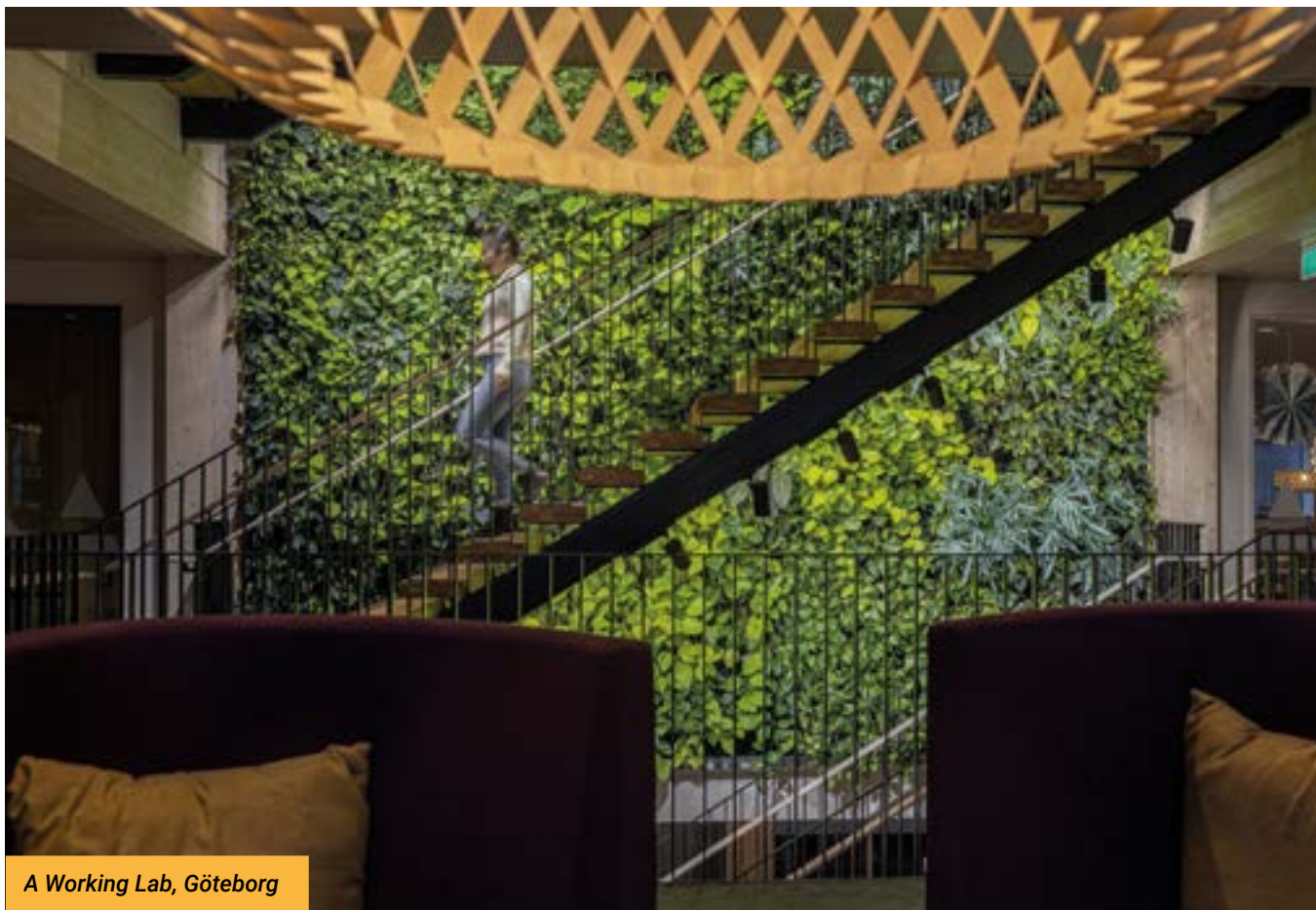
Byggherrarna har en avgörande roll i att driva innovation i byggsektorn genom sitt sätt att upphandla, ställa krav på byggnadens egenskaper, krav på leverantörers kompetens och vilken genomförandeform man väljer. I förlängningen påverkar byggherrarnas krav inte bara drivkrafterna i de enskilda kontrakten utan även incitamenten för arkitekter, teknik konsulter och entreprenörer att investera i ny kompetens eller ny teknik. För entreprenörer och andra leverantörer är dock krav på anpassning till varierande krav som ställs av olika byggherrar i olika projekt en risk och ett hinder för

innovation och lärande. För att investera i ny kunskap eller ny teknik behöver de känna sig säkra på att det kommer att finnas tillräckligt många projekt med krav som är förenliga med den nya innovationen. Risken för entreprenörer är betydligt lägre att investera i innovationer där man har mer kontroll över implementeringsprocessen, som till exempel produktionsteknik eller material som entreprenörerna själva kan välja. Generellt är det dock byggherrarna som har störst kontroll över sina långsiktiga strategier och de har också makten att minska osäkerheten för entreprenörer och leverantörer genom att tydligt signalera sina framtida avsikter.

Samtidigt vet vi att många byggherrar är obenägna att ta risk och inte aktivt använder den makt de har att påverka sektorn. I inledningen beskrev vi ett antal trender som borde öka byggherrarnas drivkrafter för att arbeta med innovation, men det betyder inte att drivkrafterna nödvändigtvis blir tillräckligt starka. Ibland finns det skäl att vara återhållsam: innovationer medför risker och om olika tekniska lösningar införs av olika leverantörer i enstaka projekt kan det bli svårare att driva drift och underhåll effektivt i fastighetsbeståndet som helhet. Nya tekniska lösningar kan också kräva särskild kompetens i förvaltningsorganisationen som fastighetsägaren inte har.



Kineum, Göteborg



A Working Lab, Göteborg

Inget av detta innebär dock att byggherrar inte kan och ska arbeta systematiskt och koordinerat med att driva utveckling både internt och i sin upphandling. Studier visar att erfarna flegångsbyggherrar med starka interna organisationer generellt satsar mer på utveckling än de mindre som bygger mer sällan. Men offentliga byggherreorganisationer kan också vara tungrodda byråkratier med stort förändringsmotstånd. Det finns alltså inget självklart samband mellan byggherrarnas storlek och hur innovativa de är, utan komplexiteten pekar snarare på att

det är viktigt för varje aktör att hitta rätt inriktning och ambitionsnivå.

Det är heller inte alltid som medverkan och investeringar i innovationsarbete motiveras av en vilja att implementera resultaten. Motivationen kan istället vara mer indirekt, exempelvis att bevaka utvecklingen mer allmänt, bli en attraktiv arbetsgivare eller att uppfattas som en innovativ organisation. Ofta samverkar flera drivkrafter.

2. Byggande är en öppen innovationsmiljö som gynnas av samverkan

Byggprojekt genomförs av tillfälliga projektorganisationer som består av ett stort antal företag som arbetar tillsammans för att utveckla delvis unika lösningar och ibland helt ny kunskap. Många innovationer kräver samarbete mellan flera aktörer. Sådan gränsöverskridande innovation kan uppmuntras genom samverkanskontrakt, som möjliggör en flexibel process där byggherrar, användare, konsulter och entreprenörer kan integrera sina kunskaper. Det finns också ofta ett värde i att etablera mer långsiktiga partnerskap eller innovationsekosystem för att driva utveckling i samverkan.

Den gemensamma projekteringsprocessen och platsbaserade produktionen gör dock att det är svårt för ett företag att skydda sin kunskap och dra nytta av de investeringar man gör i nya produkter och metoder. Kunskapen "läcker" till andra företag som kan använda den i sina egna utvecklingsprocesser och andra projekt. Studier visar också att det huvudsakligen är företag som tillverkar byggmaterial eller utrustning som söker patent för att skydda sina innovationer och mer sällan byggherrar, konsulter eller entreprenörer. När det gäller att skapa drivkrafter för utveckling på leverantörssidan blir det särskilt kraftfullt om byggherrar kan samverka på branschnivå i att ställa enhetliga krav. Långsiktigt skapas starkare incitament om man lyckas samla fler byggherrar kring en stegvis skärpning av krav över tid som är förutsägbar för leverantörerna.

3. Projektbaserad organisering och innovation

Mycket av utvecklingsarbetet byggsektorn sker i själva byggprojekten, ibland i särskilda demonstrationsprojekt som är tänkta att fungera som testbäddar för ny teknik. Innovation i projekt kan också uppkomma utan att det är planerat – problem som uppstår under genomförandet kan vara viktiga drivkrafter för nytänkande. Många organisationer i byggsektorn är projektbaserade i meningen att huvuddelen av verksamheten bedrivs i projekten. Detta gäller byggherrarnas byggande enheter såväl som projekterande konsulter och byggtreprenörer. I sådana organisationer har ofta projektledare stor frihet att driva projekten självständigt så länge som man uppfyller de mål och krav ställts upp på tid, kostnad och kvalitet. Detta betyder att möjligheterna att introducera innovationer i projekt kan vara ganska stora om projektledaren är utvecklingsinriktad och förutsättningarna är bra i övrigt.

Men projektbaserad innovation har flera nackdelar: byggprojekt har en begränsad budget och är både temporära och tidspressade. Många innovationer kräver mer långsiktiga och resurskrävande utvecklingsprocesser där lösningar kan testas successivt i flera projekt över tid. Stor frihet på projektnivån innebär också att det kan uppstå många innovationsinitiativ, ofta betydligt fler än vad organisationen klarar av att utvärdera och implementera. I större organisationer kan flera liknande initiativ också pågå parallellt utan samordning, och nya initiativ bygger inte på tidigare erfarenheter. Att innovationsinitiativ ofta finansieras inom projektbudgeten bidrar också till att det kan vara svårt att få en överblick över både vilket utvecklingsarbete som bedrivs och hur mycket pengar organisationen egentligen lägger på innovation. När det finns extern forskningsfinansiering är ofta även den projektbaserad, vilket ytterligare förstärker ett

kortsiktigt tänkande. Projektbaserad finansiering kan möjliggöra större investeringar men skapar inga långsiktiga resurser för implementering.

Projektens autonomi skapar alltså hinder för ett systematiskt innovationsarbete och lärande mellan projekt. I projektbaserade organisationer är strukturer och rutiner för att driva innovation på den permanenta organisationsnivån i allmänhet svaga. Detta gäller även flergångsbyggherrar, trots att de har bättre förutsättningar än leverantörer att agera långsiktigt. Det finns ofta en oro för att centrala innovationsenheter ska skapa sina egna agendor som är dåligt förankrade i verksamheten. Men utan tillräckliga projektövergripande funktioner är det svårt att driva innovation mer målinriktat. Långsiktig styrning och bredare spridning ställer högre krav på koordinerade strategier och planering. Samtidigt innebär det att projekten i viss mån behöver göra avkall på sin autonomi, vilket kräver förtroende mellan olika delar av organisationerna.

Det behövs också en bättre koppling mellan byggprojekten och byggherrarnas förvaltande enheter. Fastighetsförvaltning är inte en projektbaserad verksamhet och skulle kunna driva ett kontinuerligt utvecklingsarbete, men har oftast en svagare innovationskultur än byggprojekten. Många av dagens mest angelägna utvecklingsområden förutsätter dock aktiv medverkan och engagemang från förvaltningen, och en viktig aspekt när det gäller att öka innovationsförmågan i byggherreorganisationer är att stärka och involvera de förvaltande delarna.



BRF Viva, Göteborg

4. Innovation är beroende av individer

Den decentraliserade innovationsmodellen betyder också att enskilda personer har stort inflytande. Innovation i byggandet initieras ofta av mycket motiverade och kompetenta individer med stark förankring i sin egen organisation, starka nätverk och stor kunskap om systemet som helhet. Att kunna ge utvecklingsintresserade medarbetare möjlighet att medverka i forskningsprojekt och stärka sin kompetens och sina nätverk kan därför vara en viktig anledning för organisationer att engagera sig i innovation. Men spridning av kunskap tenderar också att vara beroende av att enskilda individer för med sig erfarenheter från ett projekt till nästa och till sina personliga nätverk. Engagerade medarbetare är nödvändigt för en organisation, men deras arbete behöver kopplas till en långsiktig agenda och andra funktioner som kan ta idéer och resultat vidare till nästa utvecklingssteg eller till implementering.

Projektledarna är särskilt avgörande för att både möjliggöra och förhindra innovation. Brist på resurser och kraven på att uppfylla alla gängse resultatmål för tid, kostnad och innehåll kan göra att projektledare uppfattar innovation som riskfyllt. De kan också värna sin frihet och vara motståndare till nya arbetssätt som införs av högre ledningsnivåer. Men projektledare kan också vara viktiga förändringsledare som skapar utrymme för andra eldsjälar inom den egna organisationen eller hos samarbetspartners. Svagheten är att en projektledare bara har ansvar för det enskilda projektet och mer sällan för den mer långsiktiga utvecklingen. Om inte ledningen särskilt skapar projektövergripande strukturer för lärande saknas därmed ofta motivationen för att utvärdera och reflektera över resultatet av ett utvecklingsarbete. Det kan också vara så att projektledarrollen lockar personer som vill ta sig an avgränsade utmaningar

och lösa problem snarare än att arbeta med ett långsiktigt och ibland otacksamt implementeringsarbete.

5. Betydelsen av branschnivån

Motsättningen mellan kortsiktig effektivitet och långsiktig utveckling avspeglas även på branschnivån. En omfattande standardisering av roller, rutiner, komponenter och regelverk minskar kommunikationsbehovet och gör det möjligt att driva unika och komplexa byggprojekt på ett effektivt sätt. Men standardiseringen utgör också ett hinder för innovation eftersom det krävs stora insatser för att förändra etablerade arbetssätt.

För att driva ett uthålligt förändringsarbete behövs därför strukturer på branschnivå som kan samordna olika intressenter i att utveckla nya standarder och uppdatera existerande standarder över tid. Ibland, som med IT-baserade byggnadsinformationsmodeller, är innovationer bara möjliga om ett stort antal företag samtidigt gör investeringar och ändrar sitt sätt att arbeta. Men även på andra områden underlättas utvecklingen om aktörer samordnar sig i ett branschgemensamt utvecklingsarbete. Ett exempel på detta är samverkan inom ramen för olika certifieringar, som både etablerar gemensamma kravstandarder och driver kompetensutveckling.

Branschorganisationer har också viktiga roller i att skapa kontaktytor och neutrala arenor för samverkan mellan olika parter. Aktörer kan exempelvis samverka i omvärldsbevakning och för att ta fram gemensamma strategier, eller för att dela på utvecklingskostnader. I viss mån kan utvecklingsarbete på branschnivån kompensera för bristen på resurser på organisationsnivå - man ser ibland att innovativa



Masthuggskajen, Göteborg

byggprojekt har närmare relationer till branschledande initiativ och nätverk än till sina egna organisationer.

För att branschsamverkan ska fungera effektivt behövs tillräckliga resurser och tydliga kopplingar till de medverkande organisationernas interna utvecklingsarbete. Idag ses inte alltid branschsamarbete som den strategiska resurs det kan vara utan drivas av enskilda eldsjälar baserat på personligt engagemang och med den egna arbetstiden som insats.

SKILLNADER MELLAN UTVECKLINGSARBETE OCH INNOVATION

I alla etablerade organisationer finns ett stort antal processer och strukturer som utvecklats och förfinats över tid. Även metoder för att driva ständiga förbättringar kan vara väl kända och framgångsrikt implementerade, men att organisationer har utvecklade arbetssätt för sitt innovationsarbete är fortfarande inte lika vanligt. I det här avsnittet beskriver vi vad forskningen säger om skillnaden mellan utvecklingsarbete och innovation och om vilka dimensioner som är viktiga för en organisations innovationsförmåga. En viktig utgångspunkt är att innovation innebär en kombination av nyskapande och nyttiggörande.

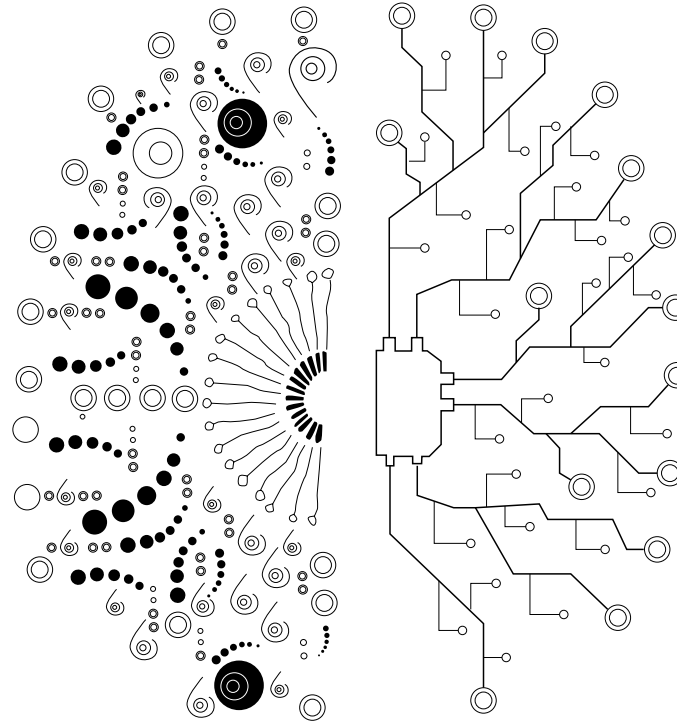
Att utforska och exploatera

Eftersom innovation handlar om att göra något nytt räcker inte de strukturer, processer och ledarskap organisationen har på plats för att förbättra det man redan gör, utan man behöver skapa arbetsformer som öppnar upp för och driver nyskapande. I detta ligger dock utmaningar. Det alltid är svårt att bryta upp från etablerade arbets- och synsätt som utvecklats och fungerat väl under lång tid och därmed finns inlemmade i organisationskulturen ("sitter i väggarna"). Än mer utmanande är att logikerna för att driva effektivitet och ständiga förbättringar skiljer sig markant åt från dem som behövs för att driva innovation. Inom litteraturen uttrycks denna skillnad i koncepten "explorera" och "exploatera". Detta kan också beskrivas som skillnaden mellan "effectiveness" och "efficiency".

Explorerandet, eller *effectiveness*, handlar om att utforska och utveckla nya lösningar, produkter och affärsmodeller, ofta under hög grad av osäkerhet, där arbetet kan gå i olika takt och riktningar på ett sätt som många upplever som rörigt och ofta med utfall som kan uppfattas som misslyckande.

Exploaterandet, eller *efficiency*, å andra sidan handlar om att arbeta mot tydliga mål med att effektivisera och förbättra existerande produkter, tjänster och produktionsmetoder.

Dessa två logiker kräver helt olika förhållningssätt när det gäller ledarskap, struktur, processer, kultur och mål. Att driva utveckling som kombinerar utforskan och exploaterande utvecklingsarbete i samma organisation är därför utmanande, samtidigt som detta är just vad som behövs i tider av stark utveckling. Svårigheten är att inte låta den exploaterande logiken ta över, vilket är det vanligaste misstaget. En viktig anledning till att många organisationer har svårt att driva innovation är att den effektiviserande logiken är dominant och väl inarbetad



Att "utforska" och "exploatera", två logiker av olika karaktär som är svåra att kombinera men som samtidigt behövs i tider av stark utveckling.

i organisationens alla element medan man är otränad i den utforskande logiken.

För mogna organisationer som vill utveckla sin innovationsförmåga är det alltså centralt att stärka den utforskan logiken samtidigt som man behåller förmågan att exploatera. Detta innebär att man måste lära in nya arbetssätt för att kunna driva innovation, men också träna aktivt på att sluta göra som man alltid gjort och ständigt vara vaksam så att den gamla logiken inte får ett tolkningsföreträde i beslutsfattandet. Hur organisationen väljer att arbeta för att kombinera logikerna kan också avspeglas i organisationsstrukturen, vilket vi återkommer till i nästa avsnitt.

UTVECKLA ORGANISATORISK FÖRMÅGA ATT DRIVA INNOVATION

Med innovationsförmåga menar vi här hur organisationen sätter samman kompetenser, strukturer, processer och arbetssätt i syfte att driva innovation på ett systematiskt sätt. Visst kan innovation ske av en tillfällighet, kanske som svar på ett plötsligt uppkommet problem, men det vi behandlar här är hur organisationer arbetar med att målmedvetet driva innovation. Sådan förmåga byggs upp över tid och består av många komponenter som samspelar och tillsammans gör det möjligt att kombinera kreativa och utvecklande arbetssätt med mekanismer för skalbarhet.

Att utveckla innovationsförmåga i en organisation innebär att kontinuerligt identifiera och utveckla möjligheter. Detta kräver ofta nya målbilder, metoder för prioriteringar och resurstillsättning, styrmekanismer och arbetssätt. Precis som i all utveckling behöver man arbeta gränsöverskridande: över kunskapsområden, funktionsområden, hierarkiska nivåer och organisationsgränser. Olika faser i innovationsprocessen behöver olika typer av stöd och ledarskap.

Nedan ger vi en översikt över vad forskningen säger om hur organisationer kan arbeta för att utveckla sin innovationsförmåga.

Prioriteringar och omvärldsanalyser

För att arbeta systematiskt med innovation behöver organisationen identifiera utmaningar som sedan kan utvecklas till möjligheter. Vilka områden är strategiskt viktiga för organisationens utveckling framåt och vilka befintliga styrkor kan man bygga vidare på? Det handlar då om kompetens och förmågor som byggts upp över tid och blivit avgörande för organisation-

ens utveckling och konkurrenskraft, och som med förnyelse kan bli framtida strategiska förmågor. När de strategiska prioriteringarna görs måste alltså organisationen ta hänsyn till såväl befintlig affär som nya områden som behöver utvecklas genom innovation. På så sätt får ledning och organisation ytterligare vägledning i hur man ska dimensionera resurser.

En förutsättning för arbetet med strategiska prioriteringar är insikt och förståelse för de förändringar som sker i omvärlden. Det handlar då om att ha förmågan att tolka in hur man tror att framtida omvärldsförändringar kommer att påverka möjligheter och utmaningar för den egna organisationen. Att skapa processer för att arbeta med framtids- och omvärldsanalyser i organisationen är ett första steg. Arbetet med sådan omvärldsbevakning kan ske på flera organisatoriska nivåer och med olika intervaller. Exempelvis kan ett mer omfattande arbete göras med längre mellanrum, kopplat till att övergripande strategier tas fram eller när nya strategiska inriktningar skall utforskas på mer operationell nivå. Mindre insatser för att uppdatera kanske görs i samband med den årliga affärsplaneprocessen eller – för en byggherre – när man går in i ett nytt byggprojekt av större betydelse. Tolkningar av hur man ser på omvärlden bör finnas med inför alla diskussioner och beslut som rör förnyelse och långsiktiga satsningar.

Övergripande strukturer och processer

Gränsöverskridande arbetsprocesser är centrala för innovationsarbete. Innovativa organisationer har ett stort behov av att olika kompetenser möts, samordnas och koordineras. Därför behöver de ofta vara löst sammansatta strukturer, mindre hierarkiskt styrda och

mer värde- och utmaningsdrivna. Genom att designa strukturer och processer som underlättar innovationssarbete kan man säkra att innovation stöttas av organisationen och inte sker trots organisationen.

Organisationsstrukturen är central för att möjliggöra innovation, men här finns också stora utmaningar. En matrisorganisation eller divisionaliserad organisation kan mer aktivt bjuda in till gränsöverskridande arbete på flera nivåer än en rent funktionell organisation. Å andra sidan är en funktionell organisation mer lämplig för att driva specialiserad utveckling av spetskompetens. Vissa organisationer väljer att lägga explorativt innovationsarbete i separata organisationer. Andra försöker ändå behålla det i samma organisation och tänker att det är lika bra att man lär sig att kombinera logikerna från början eftersom de ändå kommer att behöva integreras i något skede.

Val av organisationsstruktur görs utifrån ett flertal övergripande förutsättningar. Det kan vara geografiska, marknadsmässiga, legala aspekter, men även utifrån kunskap och profession. Ofta tänker vi primärt på struktur när vi pratar organisation, när det i själva verket är många komponenter som samspelar. Exempel på sådana är processer, kultur, hur beslutsfattande sker och ledarskap. För att främja flexibilitet och gränsöverskridande arbete är det centralt att man får strukturen att fungera i samklang med andra organisatoriska komponenter. Idag är det lika vanligt att man ser över processer som struktur vid större förändringar. Med ett processfokus synliggörs dynamiker i organisationer men också de gränsdragningar som en struktur för med sig och som processledning kanske får kompensera för. Även om en organisation

inte har en strukturell matrisorganisation kan man skapa samma effekter genom att arbetet leds av processägare och projektledare och inte i första hand av chefer i den formella organisationen. För att systematiskt driva innovation behöver organisationen alltså reflektera över hur man utvecklar strukturer, processer och kultur för att bättre stötta sin innovationsverksamhet. Det är i samspelet mellan dessa komponenter som förutsättningar för att driva innovation skapas och det är viktigt att först förstå vad som behöver förstärkas och/eller försvagas. Det är inte alltid en helt ny struktur eller uppsättning processer som behövs, utan kanske snarare väl genomtänkta anpassningar som öppnar upp för och aktivt stöttar innovation.

Men om man ser den formella organisationen som en förenkling av den verkliga organisationen och vill lägga till dimensionen av innovation blir det ändå viktigt att detta på något sätt också avspeglas i strukturen. Att det blir för komplext är självklart inte ändamålsenligt, men det är viktigt att synliggöra att och hur man arbetar för att samtidigt driva utforskande förnyelse och effektivitet med ständiga förbättringar.

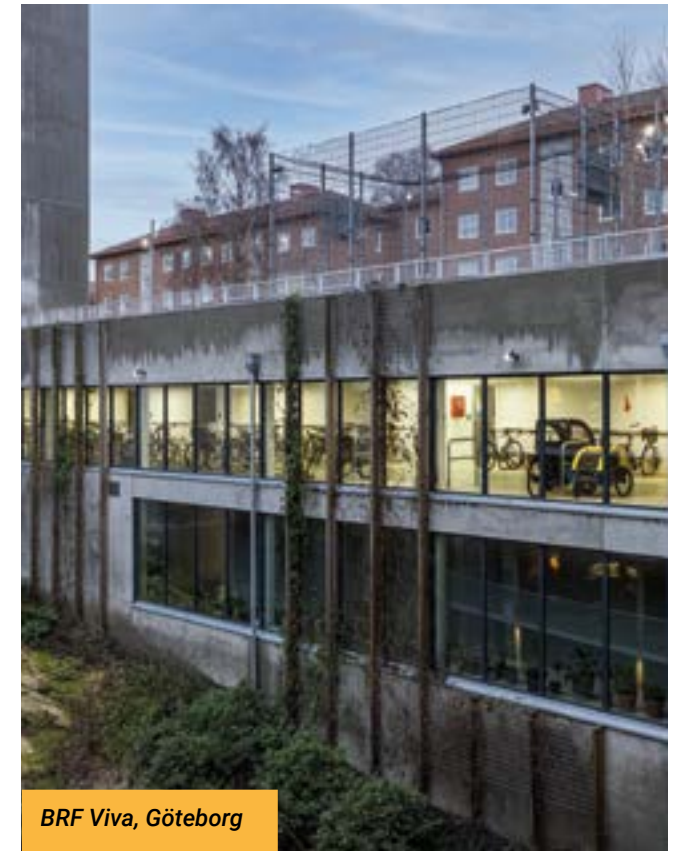
Explorativa innovationsprocesser

När det gäller det mer etablerade effektivitetsorienterade arbetet har man ofta en ganska god bild av vad man ska göra och hur. Processerna har då fokus på att "göra på rätt sätt", alltså att uppnå hög och jämn kvalitet, tid och lägsta kostnad, ofta genom ständiga förbättringar. Även många utvecklingsprojekt kan ha tydliga mål och delmål, om organisationen redan har kunskap om och erfarenhet av det som skall göras. Då används ofta olika former av "stage-gate"-modeller som utgår från en linjär logik för att styra och följa upp arbetet.

För innovationsprojekt är det istället ofta så att man har begränsade kunskaper och kanske inte ens en tydlig bild av det exakta problemet som skall lösas. Därför behövs andra processer, målsättningar och utvärderande mätetal än för det traditionella, mer målinriktade utvecklingsarbetet. Innovation handlar mer om att "göra rätt saker", där man först behöver skapa en vidgad och djupare förståelse för vad en utmaning egentligen innebär utifrån olika kunskapsbaser för att sedan gå in och söka möjliga lösningar. I innovationsprocesser behöver man vara mer agil och dynamisk i sin syn på utveckling och vara öppen för att tänka om och ta ut ny kurs när så behövs. Sådana processer behöver alltså utformas för att vara iterativa och möjliggöra att ta steg inte bara framåt utan även bakåt.

Ledarskap för innovation

Att skapa väl fungerande innovationsprocesser kan i sig vara komplext, men ofta är det i kopplingen till den vardagliga verksamheten som de stora utmaningarna finns. Eftersom upplägg och fokus är olika blir det ofta en kamp om vilka premisser och vilken logik som skall gälla. Det kan då hända att innovationsprocesser resursätts, utvärderas och beslutas om utifrån den traditionella effektivitetslogiken. Då får ledningens förmåga och uthållighet i att hantera samexistensen av innovation och befintlig verksamhet en avgörande betydelse. Ledningen behöver synliggöra varför innovation behövs och hur innovationsarbetet drivs i organisationen. Även innovationsarbetet ska följas upp och mätas, men på ett sätt som säkrar att idéer och initiativ inte dödas eller avslutas för tidigt för att man inte gett arbetet rätt förutsättningar och tillräcklig långsiktighet. Här finns inga snabba och enkla lösningar eller arbetssätt som bara kan implementeras, utan ledningen behöver genom sitt ledarskap uthålligt och enträget visa organisationen vad man vill och me-



BRF Viva, Göteborg

nar med innovation. Det handlar om att det finns en övertygelse om att innovation är rätt väg att gå och att man måste lägga resurser på att utveckla sin organisation så att den kan bli framgångsrik och relevant också i framtiden.

Ledarskap finns dock i flera olika former och på olika nivåer i en organisation. Det kan handla om det ledarskap en enhet eller funktion tar för att driva framväxten av ett nytt område eller arbetssätt. Då är det inte endast personer i ledande befattningar som utövar ett ledarskap utan även individer och funktioner som har den kunskap som är central för ett visst område, som specialister och processledare.

Kultur

Om ledarskapet är viktigt för att utveckla innovationsförmågan är organisationskulturen kanske ännu viktigare. En vanlig komponent i innovativa organisationers kultur är att medarbetare visar kreativitet i olika problemlösningssituationer. Om en organisation har en kultur som stöttar kreativitet i olika processer, eller arbetar med problemlösning över kompetens- och funktionsgränser, kan det nyttjas i syfte att stärka det utforskerande arbetssättet och underlätta att koppla ihop kunskapsområden i projekt. Ofta förutsätter detta att det finns en öppenhet för decentraliserat beslutsfattande.

Det som gör kulturen så viktig är de socialiseringsprocesser som finns i en organisation, som blir bärare av både värderingar och arbetssätt. Alla organisationer har en kultur men inte alla har en starkt särpräglad och synligt stark sådan. Att förstå hur och åt vilket håll kulturen driver organisationen är viktigt för att dra nytta av dess styrkor och motverka eventuell negativ inverkan. Vilka som är kulturbärare och påverkar utvecklingen av organisationskulturen mest kan variera från organisation till organisation. Ledningen har dock alltid en central roll, inte bara genom vad de säger utan också genom sitt agerande.

Resurser

En dimension som ofta lyfts fram är tillgång till resurser och tillsättningen av resurser. Det är en sak att säga att innovation är viktigt och avgörande för organisationens framtid men en annan att se till att relevanta resurser finns tillgängliga. Det behöver inte vara stora separata budgetar, men det måste finnas långsiktiga resurser. Förutom finansiella resurser handlar det ofta om medarbetarnas kompetens och tid. I de flesta organisationer förs en ständig kamp om resurser,

särskilt finansiella resurser är ett sätt att synliggöra vad organisationen prioriterar. Hur man hanterar resurser för innovation behöver avspeglas i organisationens strategi men också finnas på ledningens dagordning kontinuerligt som en komponent i olika beslut och diskussioner.

Innovation i samverkan

Innovation kan drivas helt internt i en organisation, vilket traditionellt har varit vanligast, eller genom olika former och grader av samarbeten. Idag ser man att många organisationer i olika branscher kompletterar den internt drivna innovationsverksamheten med andra processer där man mer öppet samarbetar och samverkar med andra i syfte att driva innovation. Detta kallas i forskningen för öppen eller samverkande innovation. De fördelar organisationer ofta ser med att driva innovation tillsammans med andra är att dela kostnader och vinna tid genom att snabbt få tillgång till ny kunskap och nya kunskapsområden. Ofta samverkar man i tidiga och mer explorativa faser där det handlar om att utveckla ny kunskap och förståelse för större problem och utmaningar. Det är ofta i brytningen mellan olika kunskaper och sätt att se på utmaningar som nydanande idéer uppstår. Genom samarbete kan man experimentera gränsöverskridande och skapa insikter om nya möjligheter och lösningar på kortare tid.

Samverkande innovation kan bedrivas på många sätt. Det kan vara aktörer som möts på en neutral arena, t.ex. en science park, för att tillsammans arbeta med gemensamma större utmaningar. Samverkan kan också vara organiserad av ett företag som bjuder in andra för att gemensamt utveckla lösningar på specifika utmaningar. En sektor som varit föregångare i att utveckla arbetssätt och arenor för samverkande

innovation är fordonsindustrin. Att etablera och nyttja sådana arenor är ett sätt att organisera och hålla samman, men också att få till den så viktiga dynamiken med olika aktörers perspektiv. För samhällsbyggnadssektorn finns stora möjligheter att samarbeta i utvecklingsarbete. Flera av de utmaningar man står inför i sektorn är av sådan karaktär att en aktör inte kan driva varken utvecklingen eller förändringen själv. Då blir samverkande innovation särskilt intressant.

Det bör dock här poängteras att innovation i samverkan inte på något sätt är lättare, utan det krävs mycket stöttning och fokus från ledning och andra delar av organisationen för att det skall bli framgångsrikt och en viktig del i organisationens innovationsarbete. Och självklart finns det också risker med samverkan, framför allt när det gäller ägande, i och med att kunskapen sprids bredare så att andra kan kopiera.

En lärande organisation

Att systematiskt driva innovation och skapa innovationsförmåga bygger också på synsättet om en lärande organisation med förmågan att skapa och överföra kunskap. En lärande organisation har inbyggda processer med cykler av planering, genomförande, utvärdering, replikering och spridning. Verksamheter med väl utvecklade processer för ständiga förbättringar har den här typen av systematiskt tänkande, men det är lika centralt för innovationsförmågan. För att tala om lärande är det dock viktigt att organisationen kommer bortom isolerade korrigeringar av fel och misstag och reflekterar på en mer övergripande nivå.

SJU OMRÅDEN FÖR STÄRKT INNOVATIONSFÖRMÅGA

GUIDENS UPPLÄGG

Guidens upplägg tar sin utgångspunkt i den forskningsbas vi presenterat i de inledande kapitlen. Vi har brutit ned begreppet organisatorisk innovationsförmåga till sju greppbara områden som lagts i var sitt kapitel. För varje område ges en bild av varför det är viktigt och vanliga utmaningar och erfarenheter som byggherreorganisationer beskriver.

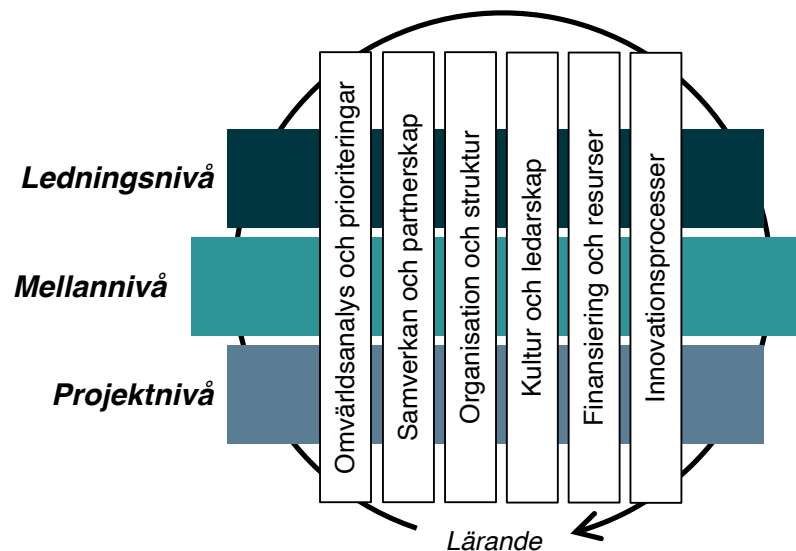
- **Omvärldsanalys och strategiska prioriteringar**
- **Samverkan och partnerskap**
- **Organisation och struktur**
- **Kultur och ledarskap**
- **Finansiering och resurser**
- **Lärande organisation**
- **Innovationsprocesser**

För varje område har vi formulerat konkreta guidepunkter som ger förslag på hur man kan bygga upp och arbeta med innovation i sin organisation.

TRE ORGANISATORISKA NIVÅER

Guidens råd är anpassade till tre organisatoriska nivåer, ledningsnivån, mellannivån och projektnivån, i syfte att illustrera var olika delar av arbetet med planering, utveckling och genomförande av innovation bör ske för att ge resultat och på så sätt hjälpa olika delar av organisationen att se vad de behöver göra inom respektive område.

Ledningsnivån inkluderar de i organisationen som ansvarar för arbetet med vision, strategi, långsiktiga



målsättningar, resurser och organisation för innovation samt för att skapa förutsättningar genom kultur och ledarskap. Ledningsnivån kan vara företagsledningen eller annan ledningsfunktion med stort verksamhetsansvar och med en aktiv relation till organisationens styrelse eller motsvarande.

Mellannivån är företagsövergripande och kompletterar geografiskt eller funktionellt indelade enheter med ett kunskaps- eller utmaningsbaserat lager. Mellannivån fungerar som en viktig länk mellan ledning och projekt och är inte nödvändigtvis en fast organisatorisk nivå utan kan betraktas som en funktion. I mindre bolag kan ansvaret läggas på enskilda individer, medan i ett större företag finns många fördelar med att etablera någon form av fast organisatorisk enhet.

Projektnivån är de tillfälligt sammansatta organisationer, ofta även inkluderande externa organisationer, som har ansvar för ett specifikt byggprojekt eller

innovationsprojekt utifrån givna förutsättningar vad gäller exempelvis innehåll, tidplan, resurser och fysisk plats. Innovationsprojekt kan vara test som ska integreras i ett byggprojekt. Ofta används begreppet pilotprojekt om ett byggprojekt som fylls med många innovationer som testas och utvärderas.

LÄSANVISNING

Innehållet i denna guide är särskilt utformat för att råda och vägleda byggherreorganisationer som vill utveckla sin innovationsförmåga. Guiden ska användas som ett smörgåsbord där man plockar delar man är i mest behov av just idag, snarare som ett recept där man tar ingredienserna i en viss ordning och i särskild mängd. Vår förhoppning är att guiden kan utgöra en grund och inspiration för byggherreorganisationer att skapa sin egna skraddarsydd utvecklingsresa mot att bli en ännu mer innovativ organisation.

OMVÄRLDSANALYS OCH STRATEGISKA PRIORITERINGAR

En viktig uppgift för byggherreorganisationer är att fokusera innovationskraft och resurser på rätt frågor. I detta kapitel berör vi hur man kan använda omvärldsanalys för att skaffa sig kunskap och riktning i sitt innovationsarbete samt vikten av att organisationen gör strategiska prioriteringar för innovation. Både omvärldsanalys och prioritering återkommer på olika organisatoriska nivåer och inom olika delar av verksamheten, exempelvis i de inledande faserna av en innovationsprocess kopplad till en specifik utmaning (se kapitlet Innovationsprocesser).

VARFÖR ÄR DETTA VIKTIGT?

Omvärldsanalys är centralt för att skaffa sig kunskap och riktning i sitt innovationsarbete och ge underlag för strategiska prioriteringar för innovation. Det är viktigt att inte se omvärldsanalys som en avgränsad aktivitet, utan att det även finns processer för mer kontinuerlig omvärldsbevakning. En omvärldsanalys initieras ofta för att på ett målinriktat sätt identifiera affärsmöjligheter och utvecklingsbehov men även för att mer förutsättningslöst söka kunskap och hitta samarbetspartners. Som vi lyft tidigare står byggherren inför stora utmaningar som kopplar till exempelvis högre hållbarhetskrav, krav från kunder, teknikutveckling inom digitalisering och att bygga och renovera bostäder till rimliga kostnader. Sådana förändringar förstärker behovet av systematisk omvärldsanalys.

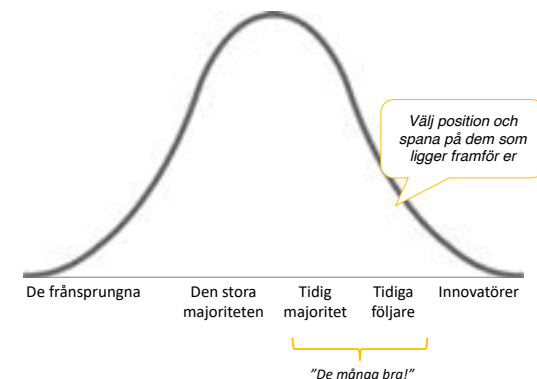
Att spana in i framtiden och göra prioriteringar handlar om att välja både områden och ambitionsnivåer. Det är en utmanande process som är samtidigt analytisk

och kreativ, men lika viktigt är att se det som en förankrande process där man involverar hela organisationen. Då sprids kunskap och förståelse för organisationens strategiska vägval som gynnar arbetet framåt. Med ett mer spritt kunnande ökar motivationen och möjligheterna att arbeta effektivare genom att initiativ kan tas lokalt. Organisationen blir mer robust och det blir tydligare för medarbetarna hur och i vilken omfattning organisationen ska använda innovation för att nå sina mål. På samma sätt underlättar en tydlig strategi för organisationen att attrahera rätt externa partners och medarbetare. Genomgående för organisationer som är skickliga på förändringsarbete är att de också är duktiga på storytelling.

ERFARENHETER OCH UTMANINGAR

Många byggherreorganisationer gör omvärldsanalys, men återkommande fallgropar är att dessa inte görs regelbundet och strukturerat. Ett annat vanligt problem är att omvärldsanalys görs inom ett alltför snävt spektrum, då finns risk att man missar signaler som hade varit värdefulla att fånga upp.

Vi ser även att allt fler byggherreorganisationer tar fram innovationsstrategier eller liknande som innehåller prioriteringar och mål för innovation. Det är positivt, men det är fortfarande vanligt att innovationssagendan inte är tydligt knuten till verksamhetskritiska utmaningar eller mål. Inte sällan styrs innovationsriktningen av engagerade individer som prioriterar efter eget intresse eller kunnande. Prioriteringar görs också ofta ad hoc och reaktivt, exempelvis genom att



Att spana in i framtiden och göra prioriteringar handlar om att välja både områden och ambitionsnivåer.

externa aktörer uppvaktar organisationen med förslag på medverkan i ett visst sammanhang. Man saknar alltså ofta en systematik för prioritering av innovationsfrågorna. Många gånger är detta också synonymt med att inriktningen för innovationsarbetet inte är tillräckligt förankrad med ledning och styrelse, och då är risken stor att det inte kommer att finnas förutsättningar för att uppnå mer långsiktiga förändringar.

Det krävs dock både tid, resurser och kompetens för att genomföra omvärldsanalys och välja utvecklingsväg framåt. I konkurrens med annat kan det vara en uppgift som prioriteras bort. Att kunna ompröva sina tidigare val och ta in nya oväntade signaler kan också vara svårt och kräva mod eftersom det ifrågasätter tidigare bedömningar och kan påverka befintliga affärer eller målsättningar. Att samarbeta med andra i omvärldsanalys och även utnyttja omvärldsspaningar som görs på branschnivå kan både spara resurser och ge nya perspektiv.



GUIDEPUNKTER



OMVÄRLDSANALYS OCH STRATEGISKA PRIORITERINGAR

LEDNINGSNIVÅ

Initiera omvärldsanalys och säkerställ att obekväma frågor alltid ställs. Ta även hjälp av experter och strategiska samarbetspartners utanför er organisation.

Skapa strukturer och tillsätt resurser för löpande omvärldsanalys och bevakning. Glöm ej att kommunicera resultatet.

Förankra framtidsfrågor och bredda kunskap genom att systematiskt involvera flera delar av organisationen i spaning och analys.

Använd framtidsspaning och omvärldsanalys som stöd för strategiska val och beslut.

Ge de mest kunniga och engagerade medarbetarna viktiga roller i omvärldsbevakning, exempelvis via medverkan i externa nätverk, men säkra samtidigt en överblick över alla kritiska verksamhetsområden och discipliner.

Skapa tydliga beslutsprocesser för prioritering av områden och ambitionsnivåer.

Var tydlig med ambitionsnivån för innovationsarbetet och försök välja vilken position ni strävar efter. Det ger sökriktning till de som genomför omvärldsanalysen.



GUIDEPUNKTER



OMVÄRLDSANALYS OCH STRATEGISKA PRIORITERINGAR

MELLANNIVÅ

Ta stöd i etablerade metoder för att göra omvärldsanalyser så att både väntade och oväntade signaler inkluderas och obekväma frågor ställs.

Kartlägg även andras spaningar och medverka i branschgemensamt spaningsarbete.

Sök kunskap, relevanta nätverk, externa experter och partners utifrån de områden som prioriterats och den ambitionsnivå er organisation vill ha.

Stötta ledningen i att skapa rutiner för spaning och analys så det blir ett återkommande arbete.

Håll fokus på att omvärldsanalysen skall bidra till ett väl underbyggt beslutsunderlag.

Stötta byggprojekten i deras arbete med att tolka organisationens omvärldsanalys och översätta prioriteringar till projektspecifika utmaningar och mål.

Omvärldsanalysen behöver även innehålla en "invärlds-analys". Uppföljningar, erfarenheter och idéer från den egna organisationen är nog så viktiga att väga in.

Stötta ledningen i att göra prioriteringar på ett strukturerat sätt för att säkerställa en väl genomtänkt avvägning mellan olika parametrar och perspektiv.



GUIDEPUNKTER



OMVÄRLDSANALYS
OCH
STRATEGISKA
PRIORITERINGAR

PROJEKTNIVÅ

Gör en projektbaserad omvärldsanalys utifrån organisationens prioriterade innovationsområden.

Ta även stöd i organisationens övergripande omvärldsanalys och omsätt den till projektets kontext.

Föreslå vilka mål för innovation som ska gälla för byggprojektet och definiera hur dessa mål hänger samman med övergripande mål eller pågående innovationsprocesser och - projekt.

Sätt upp rutiner för hur ni bedriver en kontinuerlig omvärldsbevakning och definiera grindar för att lyfta in rätt kunskap från innovationsprocesser in i byggprojektet vid rätt tillfälle.

Omsätt organisationens prioriterade innovationsområden till byggprojektet. Visa på hur ni utifrån projektspecifika faktorer som kundkrav, tidplan, platsens förutsättningar och ekonomiska mål kan driva innovation.

SAMVERKAN OCH PARTNERSKAP

Drivkrafterna för att arbeta med innovation är komplexa och många utmaningar kräver gemensamma insatser från flera aktörer med olika kompetenser. Samverkan kan ske inom ramen för byggprojekt, i olika former av nätverk eller som mer formaliserade och långsiktiga partnerskap. Ofta finns en central aktör som tar en ledande roll, medan andra kan bidra med en viss typ av avgränsad kunskap eller vara mer av en följare.

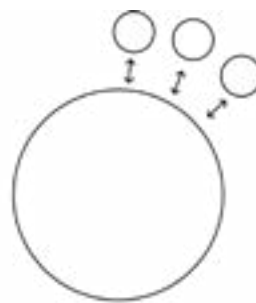
VARFÖR ÄR DETTA VIKTIGT?

För att använda innovation som verktyg för att möta de komplexa utmaningar som samhällsbyggnadssektorn står inför är det ofta helt nödvändigt att samverka med andra aktörer. Det kan vara andra byggherreorganisationer, offentliga organisationer, akademien, branschorganisationer, plattformar, ideella organisationer eller forskningsinstitut. Detta, i kombination med att omställningen ofta måste ske i högt tempo, skapar ett behov av organiserade sammanhang för samverkan och kunskapsöverföring mellan olika aktörer. Sådana strukturer och processer är helt avgörande för att utvecklingen av nya lösningar, produkter och tjänster hela tiden ska kunna utgå ifrån och bygga vidare på bästa tillgängliga praktik.

Syftet med att samverka kan variera mellan sammanhang och organisation. Det kan exempelvis vara att komplettera den egna organisationen med kunskap, resurser och nätverk eller att dela på risker och kostnader. Byggherrar kan samverka för att skapa bättre förutsättningar att påverka leverantörsmarknaden eller i att stötta varandra i implementering. Genom att samverka med partners som är relaterade



Inbjudna/upphandlade (kravställda)



Attraherade av utmaningen (ömsesidigt utbyte)



Kunskapsdelande nätverk (frivilliga)

Olika samverkansformer med olika styrda relationer. Den kravställda modellen där partnerskap eller upphandlingar styr relationen, den ömsesidiga modellen där hela eller delar av arbetet gynnar alla parter och relationen baseras på att man delar utmaning, kunskap och lösningar, samt till höger den frivilliga modellen som bygger på ett nätverksförhållande mellan parterna där relationer löpande uppstår och avslutas.

till de strategiska prioriteringar man gjort kompletteras också organisationens omvärldsbevakning och man får löpande tillgång till erfarenheter och kunskap som genererats i andra organisationer.

ERFARENHETER OCH UTMANINGAR

Samverkan är generellt förenad med många utmaningar och dessa ser vi också i byggsektorn. Exempelvis så stämmer inte alltid förväntningar och mål med varandra, olika logiker och organisationskulturer kan krocka och olikheter i arbetsprocesser och roller skapar missförstånd. Samverkansrelationer förutsätter också ett jämbördigt förhållande mellan parterna där man är likvärdiga och kompletterar varandra. Detta kan motsäga den annars så tydliga beställar-leverantörsrelationen som byggherreorganisationer är vana vid, vilket kan skapa en förvirring kring roller som försvårar samverkande innovation.

Samverkan behöver alltså planeras och utformas så att målsättningar och arbetsformer både passar den egna organisationens agenda och samtidigt är relevant för övriga parter. Detta är något som ofta förbises: många går in i samverkanskonstellationer med alltför stort fokus på sina egna intressen och

då uppstår lätt frustration kring varför det önskade resultatet uteblir. Att man har helt olika tidsramar och projektlogik, t. ex. mellan forskningsprocesser och byggprojekt, Samverkansprocesser måste ta höjd för att hitta vägar för att göra utbytet berikande för respektive part. Även partnerskap behöver utformas för undvika sådana fallgropar.

Samtidigt ställer samverkan krav på att den egna organisationen riggas för att kunna delta i och utnyttja den fulla potentialen hos samverkansprocesser. En utmaning som ofta lyfts fram är svårigheten att klara av att ta emot och omsätta de nya idéer och lösningar som skapas inom ramen för samverkande och öppna innovationsprocesser. Ofta ser vi en stor brist på mottagningskapacitet i hemmaorganisationerna. Det är vanligt att de som deltar och representerar verksamheten i ett samverkansprojekt stöter på internt motstånd när man finner att befintliga strukturer, vanor och arbetssätt behöver förändras eller skrotas helt. Här är det avgörande att organisationer har utvecklat strukturer för att driva innovation långsiktigt enligt de principer som beskrivs i avsnittet om Organisation och struktur.



GUIDEPUNKTER



SAMVERKAN OCH PARTNERSKAP

LEDNINGSNIVÅ

Säkerställ att det finns en tydlig koppling mellan de samverkansrelationer ni engagerar er i och de områden som organisationen har prioriterat för sin innovationsverksamhet.

Skapa strategiska företagsövergripande partnerskap kring era viktigaste innovationsområden så att dessa kan nyttjas brett i organisationen.

Förtydliga vilken roll ni vill ta i varje samverkansrelation och försök att beskriva hur ni öppnar upp för fler samverkanspartners. Är er roll att vara utvecklare? Aktiv kund? Testarena? Följare?

Säkerställ organisationens kapacitet att utvärdera, ta emot och omsätta de resultat som genereras inom samarbetsprocesser.

Identifiera vilka typer av aktörer ni vill samverka med som kopplar an till den roll ni själva vill ta och som kompletterar er.



GUIDEPUNKTER



SAMVERKAN OCH PARTNERSKAP

MELLANNIVÅ

Identifiera behov av och möjligheter till samverkan inom olika prioriterade områden. Planera och organisera samverkan och partnerskap enligt de riktlinjer som organisationen har satt upp.

Samverkan behöver hållas aktuell. Fira små vinster och jobba med "story telling" om vart ni vill med samverkansarbetet, både internt och externt.

Arbeta med löpande förankring, rapportera om, och diskutera återkommande, resultat samt svårigheter både med ledning och operativ verksamhet för att säkra framdrift i samverkansprocesser.

Skanna ständigt av vilka partnerskap, nätverk och andra relationer som är möjliga att ingå, vilka ni bör lämna och vilka som saknas (och som ni kanske själva behöver initiera).

Arbeta aktivt med att öka organisationens mottagningskapacitet för de resultat och nyttor som produceras inom samarbeten. Förutse interna motstånd och arbeta systematiskt och långsiktigt med att skapa intern förståelse, involvering och förflyttning.

Motverka att kunskap försvinner när samverkansorganisationer upphör och nya bildas. Identifiera vem och hur kunskap kan överföras mellan projekt.

Sök partnerskap med engagerade aktörer som delar era långsiktiga utmaningar. Utforma partnerskapen så att ni kan dela på resurser, risk och möjligheter samt bygga gemensamt lärande.



GUIDEPUNKTER



**SAMVERKAN
OCH
PARTNERSKAP**

PROJEKTNIVÅ

Initiera projektspecifika innovationspartnerskap för att stötta de innovationsinitiativ som ska genomföras inom projektets prioriterade utmaningar.

Ta med historien om varför ni driver dessa innovationer - även här är berättelsen ett viktigt verktyg.

Sök och handla upp utvecklingsdrivna konsulter till byggprojektet. Det är en fördel om de utöver sin fackkompetens har en uttalad ambition, kultur och intern stödstruktur för att driva utvecklingsfrågor.

Välj upphandlingsform för entreprenörer och konsulter med omsorg så att ni kan dra nytta av utveckling som sker inom projektet utan att det driver extra kostnader. Ofta fungerar en samverkansentreprenad bäst för att hantera innovationsprocesser.

Säkra att totalentreprenörer för vidare era ambitioner och krav när de handlar upp underleverantörer - granska handlingar men var framförallt med i upphandlingsprocessen och berätta återigen varför och på vilket sätt ni driver innovation i projektet.

Lyft era innovationsambitioner tidigt i projektet och signera gärna ett intentionsavtal där ni bland annat beskriver de gemensamma ambitionerna för innovationskultur, gemensam kunskapsutveckling, lärande mm.

ORGANISATION OCH STRUKTUR

Innovationsarbetet kan organiseras på olika sätt beroende på organisationens ambitioner och förutsättningar. Det handlar om både struktur och processer, alltså vilket ansvar har olika enheter för olika aspekter av innovationsarbetet och hur ska man arbeta? Konkret behövs det olika roller i innovationsarbete; lednings- och stödfunktioner, innovationsledare, sakområdesspecialister, processledare samt andra koordinerande roller.

VARFÖR ÄR DETTA VIKTIGT?

Som beskrivits utförligt i forskningsöversikten är en struktur som stödjer innovation en förutsättning för att en organisation ska klara av att driva innovationsprocesser på ett både systematiskt och sökande sätt. Tydliga roller, processer och beslutsmandat skapar också en trygghet och långsiktigt sammanhang för de ledare och medarbetare som ska genomföra innovationsarbetet.

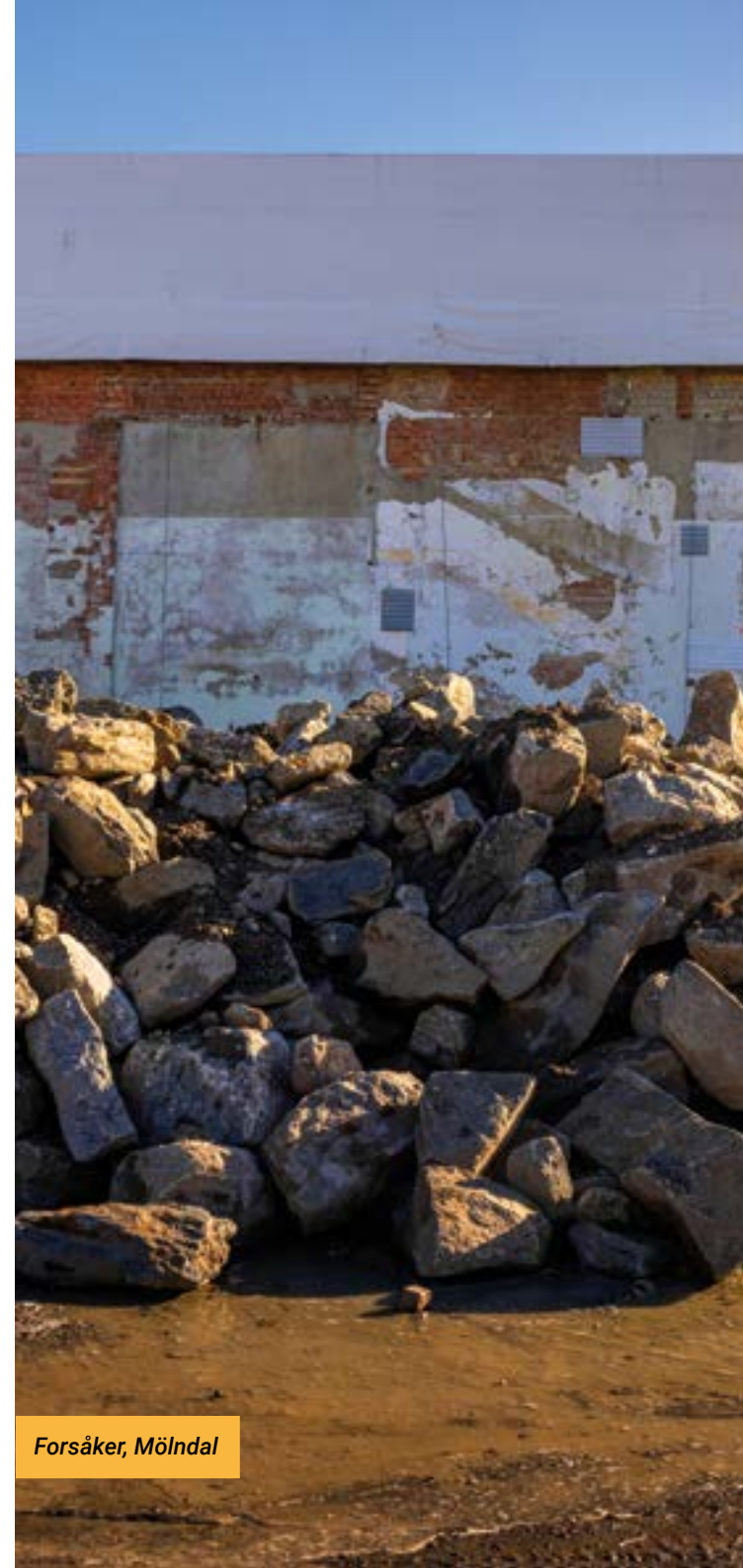
ERFARENHETER OCH UTMANINGAR

Organisationer har olika behov av struktur och processer beroende på mål, storlek och geografisk spridning. En liten, samlokaliserad organisation kan förlita sig mer på informella strukturer än en stor, geografiskt spridd organisation. Det finns alltså många sätt som är "rätt" och vi ser också att olika organisationer skapar mycket olika strukturer för sitt innovationsarbete.

Samtidigt är det vanligt att man i företagsledningen talar om att driva innovation och även lägger utvecklingsresurser på det, men att organisationen fortfarande är traditionellt uppbyggd. Detta gör att

tolkningsföreträdet om vad som är viktigt hamnar på funktioner som prioriterar annat än nytänkande, emepelvis att minimera risk eller fokusera på investeringskostnad över livscykelkostnad. Vi ser också ofta att de som tillsätts som innovationsledare eller liknande roller är juniora personer som ges uppdrag som de inte fullt ut har mandat, legitimitet och kunskap för. Samtidigt kan de som har djup kunskap inom sakområden, som energifrågor, digitalisering och mångfald, sakna intresse för innovationsledning och istället fastna i detaljer och lägga för mycket tid på enstaka projekt inom de områden som engagerar dem mest. Eldsjälsdriven innovation är ofta sårbar och skapar sällan den kapacitet som krävs för att innovation ska bli ett affärsstrategiskt verktyg.

Att genomföra test- eller pilotprojekt i byggprojekt har blivit en etablerad modell för att utveckla nya lösningar i samhällsbyggnadssektorn. Bygg- och fastighetsföretag måste därför klara av att vara skickliga både inom den linjära byggprocessen med sin exploaterande logik och i den mer explorativa och iterativa process som innovationsarbetet behöver. En vanlig fallgrop är att tydliga beslutsprocesser och mandatet ofta saknas när det gäller innovationsfrågor. Detta blir särskilt problematiskt när innovation ska integreras i en byggprocess där beslutsmandat är mycket tydliga för traditionella projektfrågor som tid, ekonomi och kvalitet. Åsikten att innovation är 'flummigt' är inte helt ovanlig och har ofta sin utgångspunkt i en ovana vid att arbeta med processer som inte är helt förutsägbara utan utvecklas efterhand man lär sig. För att möjliggöra sådana processer behövs en stabil grund med uttalade roller och ansvarsfördelning, precis som



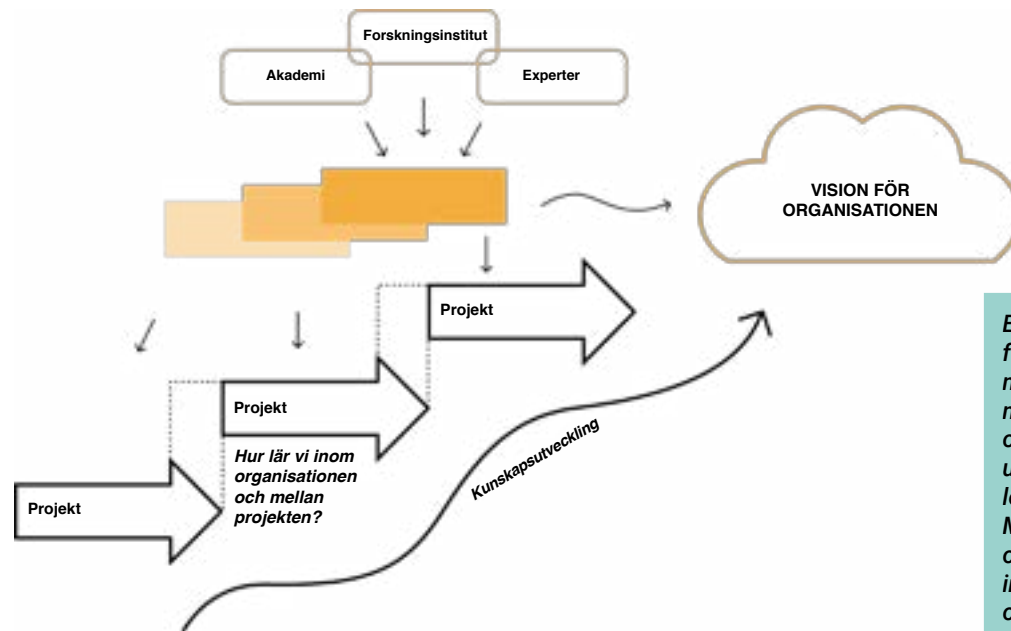
Forsåker, Mölndal

för andra gränsöverskridande frågor inom organisationen.

En annan vanlig erfarenhet är att det genomförs många testprojekt men att organisationen inte tar vara på den kunskap dessa genererar. Här finns exempel där organisationer satsat stora resurser, kraft och engagemang på innovation inom ett byggprojekt i samverkan med flera externa aktörer. Efteråt vittnar medverkande om en trötthet i organisationen och en uppfattning att "det där kan vi ju aldrig göra igen" eftersom man ser att det krävt mycket resurser och att organisationen inte har måktat med att ta nästa steg och dra nytta av resultaten. Men även när det gäller enstaka testprojekt är det vanligt att kunskap stannar hos de individer som deltagit och inte tas vidare till ett organisatoriskt lärande och fortsatt värdeskapande i efterföljande projekt. Engagerade medarbetare vittnar ofta om en stor frustration att man inte nådde längre på grund av av tidsbrist. Det ligger en stor utmaning i att projekt är temporära och att tidsfönstret där utveckling och innovation kanske är för kort i förhållande till utmaningens komplexitet.

ORGANISERA LÅNGSIKTIGT LÄRANDE

En nyckel för byggherreorganisationer är alltså att organisera sig för att kunna driva innovations- och lärandeprocesser som överbryggat mellan flera parallella och/eller sekventiella test- eller byggprojekt. Hur man utformar processen beror på typ av organisation man är och vilken ambition man har, men det behövs en sammankopplad logik där organisationens övergripande vision och långsiktiga mål omsätts i konkreta planer för enskilda innovationsinitiativ som kopplas till byggprojektverksamheten. Då kan förutsättningar skapas för att testa och utveckla i flera steg, där ett nytt test bygger vidare på föregående projektets resultat. Att överbrygga de projektbaserade



En tankemodell där projekten fungerar som en trappa upp mot vision och strategiska mål. Kunskapsutvecklingen och lärandet organiseras utifrån en sammankopplad logik men kan ta olika vägar. Mellan projekten, via organisationen eller via de innovationsteam med interna och externa kompetenser som stöttar projekten i prioriterade innovationsutmaningar.

begränsningarna och låta kunskapsutvecklingen och lärandet leda vägen framåt i innovationsarbetet kräver ett målmedvetet arbete och med ett starkt stöd i ledningen.

ETABLERA EN MELLANNIVÅ

Mellannivån, som vi beskrivit den tidigare, är funktioner med ansvar för att stötta ledningen i omvärldsbevakning och prioritering och att driva prioriterade frågor och utmaningar med ett långsiktigt och organisationsövergripande perspektiv. De ansvarar också för att organisera utvärdering, säkra lärande mellan projekt och ta framgångsrika resultat vidare till bredare implementering inom organisationen. Individerna som arbetar med detta innehar ofta någon form av kunskapsfunktion. Det kan vara roller med ansvar för hållbarhet, teknikutveckling

och kvalitet, men det kan också finnas uttalade innovationsansvariga.

Mellannivån behöver alltså fungera som en projektövergripande struktur och aktivt stötta både ledning och projektverksamhet med att exempelvis tolka signaler i omvärldsanalyser, planera test- och pilotprojekt, bygga nätverk och partnerskap för innovation i samverkan, bära kunskap mellan olika verksamhetsfunktioner och byggprojekt och samordna insatser så att organisationen bibehåller önskvärd riktning och position i innovationsarbetet. Mellannivån är central i den lärande strukturen och ska efterfråga resultat och löpande skapa tillfällen för att reflektera och analysera hur innovationsarbetet fungerar och kan utvecklas.



GUIDEPUNKTER



ORGANISATION OCH STRUKTUR

LEDNINGSNIVÅ

Skapa en struktur och ansvarsfördelning för hur innovationsfrågor ska ledas i företaget, från ledningsnivån till projekt- och förvaltningsverksamheten. Förtydliga ansvaret för innovationsfrågor för chefer och ledare inom hela organisationen.

Etablera en mellannivå med funktioner och roller med särskilt ansvar för innovationsfrågor på företagsövergripande nivå, men med tydliga länkar till projektverksamheten och förvaltningen.

Säkra att kapacitet finns att fatta snabba beslut om behov uppstår i projekt, exempelvis om mer resurser behövs för att lösa en utmaning snabbt så inte t.ex. byggprojekt bromsas upp.

Säkra kopplingar mellan hur ni arbetar utforskande, utforskerande, och hur ni arbetar med att förfinas och effektivisera processer, exploaterande. Organiserar kunskapsområden företags-/koncernövergripande.

Utse tematisk ansvariga för prioriterade innovationsområden ansvar för inkluderar kunskapsutveckling och implementering, liksom omvärldsbevakning, lärande mellan projekt, nätverksbyggande, strategiska partnerskap och liknande.



GUIDEPUNKTER



ORGANISATION OCH STRUKTUR

LEDNINGSNIVÅ

Integrera innovationsmål i beslutsfattandet kring t.ex. investeringar, omorganisationer, strategier och budgetar. Konkret innebär detta att det behövs både tydliga beslutskriterier och beredande forum, tex innovationsråd, med rätt sammansättning av kompetenser som säkrar att organisationens mål för innovation beaktas.

Ta fram styrdokument, strategier, rutiner och beslutsprocesser för att stödja och kommunicera innovationsarbetet.

Skapa nätverk av innovationsansvariga/ innovationsledare inom organisationen för att dela kunskap och resurser.

Skapa fysiska och digitala samlokaliseringar och mötesplatser där utbyte, påverkan och kapacitetsbyggande kan ske.

Ta reda på hur ni ligger till!
Initiera en nulägesanalys av er innovationsförmåga.



GUIDEPUNKTER



ORGANISATION OCH STRUKTUR

MELLANNIVÅ

Bemanna mellannivån med individer med kompletterande kunskaper och styrkor, t.ex. djupa ämneskunskaper, hög organisatorisk legitimitet, god helhetssyn över verksamheten, kompetens inom processledning och ett långsiktigt strategiskt driv.

Kartlägg och skapa strukturer där projekt och innovationsutmaningar kan kopplas samman i en kedja. Vem är först, hur tar nästa vid och hur sker lärandet brett? Följ löpande upp erfarenheter och ta med i planeringen framåt.

Stötta ledningen i att utveckla dialog- och rapporteringsstrukturer för innovationsfrågor, tex. hur de ska vandra fram och tillbaka mellan ledningsnivån och projektnivå i organisationen.

Upprätta och underhåll externa nätverk som är relevanta.
Identifiera interna och externa kompetenser, både forskare och praktiker, kopplade till respektive prioriterat område.

Stötta projektnivån genom att involvera kompetens från företagsövergripande samverkan och partnerskap inför att projekt startas.

Stötta ledningen för att organisera utvärdering, säkra kunskapsöverföring och lärande mellan projekt och processer. Utforma struktur så framgångsrika resultat kan tas vidare till bred implementering.



GUIDEPUNKTER



ORGANISATION OCH STRUKTUR

PROJEKTNIVÅ

Formulera en plan för innovationsarbetet i projektet, lyft fram vilka värden som kan uppstå, vilka intressenter den berör, vilka mål ni har, hur ni ska arbeta med lärande och spridning samt vilka resurser (finansiella och andra) som ni lägger in i projektet.

Definiera roller, mandat och ansvar, särskilt mellan byggprojektledare och innovationsledare.

Skapa en beslutsprocess som omfattar både beslut i byggprojekt och innovationsprojekt, och som visualiserar hur dessa hänger samman och påverkar varandra.

Upprätta gemensamma tidplaner och organisationsscheman där innovationsprojekt och byggprojekt samordnas.

Skapa innovationsteam med interna och externa experter som består av olika kompetensområden och ansvar i relation till byggprojektet. Säkra kopplingen mot kunder och förvaltningsorganisationen. Dessa ska utveckla, testa och följa upp de innovationsinitiativ som genomförs i byggprojektet.

Tillsätt (helst interna) innovationsledare för varje innovationsutmaning som byggprojektet omfattar med mandat och möjlighet att sätta samman ett innovationsteam. Tydliggör innovationsledarens roll och uppdrag i relation till andra roller som tex byggprojektledaren.

Om det är flera innovationsprojekt kopplade till byggprojektet kan en samordnare behövas som håller samman innovationsprocessen och delprojekten inom byggprojektet.

Välj genomförandeform och upprätta förfrågningsunderlag för både konsultteam och entreprenör där innovation är en del av den kompetens som efterfrågas och utvärderas.

KULTUR OCH LEDARSKAP

Organisationskultur byggs upp av olika delar, som antaganden, värderingar och artefakter. Kulturen kan beskrivas som en mental referensram som fungerar som regler och principer för hur människor i en organisation faktiskt agerar i olika situationer. Det handlar helt enkelt om vilka beteenden som är normerande och accepterade.

VARFÖR ÄR DETTA VIKTIGT?

För att klara den innovationstakt som krävs idag kan organisationer inte enbart förlita sig på ett fåtal eldsjälar utan behöver en kultur där det är en del av vardagen att pejla in omvärlden och snabbt kunna agera på möjligheter och hot. Att bygga narrativt kapital i organisationen är en viktig del i att skapa en kultur som gynnar nytänkande och testande.

Medarbetare som känner stöd från organisationens kultur och ledarskap upplever att det är värt att lägga det engagemang och tid som krävs för att driva innovativa processer. En bra innovationskultur präglas av att medarbetare känner en trygghet med att utforska och testa, att ovisshet är tillåtet, och att organisationen har uthållighet och tänker långsiktigt i sitt lärande. Resultat från test och försök ses då alltid som viktiga lärdomar oavsett om det gick som man hade hoppats eller inte.

Hur ledarskap utövas i praktiken har stor påverkan på den kultur som skapas, exempelvis är det viktigt vad som premieras och straffas och hur medarbetare motiveras i organisationen. Det blir ingen innovativ kultur av enbart prat utan kulturen blir stark när den bekräftas av konkreta handlingar i det operativa

I utveckling av A Working Lab på Campus Johanneberg, Chalmers, inkluderades ett tjugotal olika innovationsprojekt. Projektledaren på Akademiska Hus vittnade ofta om att stödet från högsta ledningen var avgörande för att lyckas drive genom svåra beslut. Inför olika konsultgrupper och entreprenörer citerade projektledaren ofta VD:ns ord om att A Working Lab var ett viktigt projekt i Akademiska Hus strategiska arbete med innovation.



arbetet, exempelvis i samband med investeringsbeslut, rekryteringar och omorganisationer. Att ge ett uttalat stöd från organisationen genom prioriterade innovationsområden visar medarbetarna inom vilka områden innovation ska drivas och de kan då kombinera sina idéer med handlingskraft.

ERFARENHETER OCH UTMANINGAR

Byggherreorganisationer har en tradition av att fokusera på riskminimering och en "inga-fel-kultur" som signalerar till medarbetarna att osäkerheter som test och utveckling inte är önskvärt. Det finns ibland goda skäl till det, såväl säkerhetsmässiga som ekonomiska, men det gör det extra utmanande att skapa en innovativ kultur. Byggprojektledare uttrycker ofta att de har en stor frihet att fatta beslut inom projekten men att de i huvudsak mäts på tid, kostnad och innehåll, dvs. att hålla tidplan och budget är det som premieras högst. De interna incitamenten motverkar alltså att ta in innovationsarbete som kan påverka projektets utfall och hindrar därmed medarbetare

från att driva utveckling. Men innovation ska inte kräva modiga medarbetare som trotsar kulturen, utan kulturen ska styra och stödja det innovationsarbete man önskar. Att "misslyckas ofta och tidigt" används framgångsrikt i andra sektorer och det är något samhällsbyggnadssektorn kan lära av.

I byggprojekt är en linjär logik med grindar mellan olika faser dominerande och iterativa processer utmanar den normen. Medarbetare som driver innovation finner sig ofta i en situation där de både står inför en process full av osäkerheter, dilemman och val och dessutom behöver förklara och försvara sitt arbetssätt internt. När innovationsprojekt integreras i byggprojekt behövs både den iterativa, gränsöverskridande logiken och den linjära logiken, och det krävs att ledare inom projekten och organisationen kan bära båda dessa arbetssätt och skapa en kultur där de kan fungera sida vid sida.



GUIDEPUNKTER



**KULTUR
OCH
LEDARSKAP**

LEDNINGSNIVÅ

Berätta ofta om organisationens vision och mål och syftet med att ni driver innovation. Att bygga narrativt kapital i organisationen är en viktig del i att skapa en kultur som gynnar nytänkande och testande.

Visa tydligt hur innovation prioriteras i praktiken genom att omsätta strategier om innovation i verkställande beslut och handlingar.

Bana väg för implementering och ny praxis i verksamheten. Ledningen behöver visa att innovationsarbetet får påverka verksamheten, att arbetsätt och processer kommer att ändras och nya rutiner är att förvänta.

Stöd medarbetare och ledare i att vara kreativa, utmanande och att vilja omsätta sina ideer, t.ex. genom att sätta individuella mål, coacha aktivt vid motgångar och efterfråga resultat och lärdomar från innovationsarbetet.

Utveckla ledarskapet hos chefer och ledare så de klarar och tillåter att innovationsfrågor vandrar fram och tillbaka mellan strategisk och operativ nivå samt har en förmåga av att vila i det ovissa och känna förtroende för processen.

Kompetensutveckla viktiga funktioner inom organisationen så att de kan bidra till att skapa en innovativ kultur, tex inom HR.

För ett aktivt samtal i organisationen om hur man ser på resultat från innovationsarbetet, både det som gick i önskad riktning och det som inte gjorde det. Genom att göra begrepp som testa och lära till norm, kommer medarbetare att försöka igen och vidareutveckla lösningarna.

Utforma incitamentsmodeller och belöningssystem som uppmuntrar medarbetare till nytänkande och handlingskraft. Skapa kollektiva belöningar, framför allt icke-ekonomiska belöningar som studieresor, teamaktiviteter eller att grupper lyfts fram på företagsdagar eller i intern och extern kommunikation.



GUIDEPUNKTER



KULTUR
OCH
LEDARSKAP

MELLANNIVÅ

Stötta ledningen i sprida berättelsen om organisationens strävan med innovationsarbetet. Fyll kontinuerligt på med innehåll som skapas i genom erfarenheter och lärdomar från interna processer och samverkansprojekt.

Utforma alternativa strategier och planer för att hantera test som inte ger önskat resultat. Det ger trygghet i att våga testa.

Stötta projektledare i att omsätta innovationer i projekten och i att utveckla sitt ledarskap till att också hantera processer, test och piloter som strävar mot ett rörligt mål.

Fånga upp lärdomar från både lyckade och misslyckade initiativ och visa hur detta skapar viktiga erfarenheter och lärande. Var aktiv med att förmedla dessa till grupper inom organisationen som har nytta av dem.

Stötta dialogen mellan ledningsfunktioner och projektledare genom att lyfta frågor och förklara samband. Det är viktigt att frågor får ställas och ses som ett verktyg för att komma framåt i innovationsarbetet (och inte som ett tecken på inkompetens).

Stöd medarbetare och ledare i att vara kreativa, utmanande och att vilja omsätta sina ideer, t.ex. genom att sätta individuella mål, coacha aktivt vid motgångar och efterfråga resultat och lärdomar från innovationsarbetet.



GUIDEPUNKTER



KULTUR
OCH
LEDARSKAP

PROJEKTNIVÅ

Skapa en kultur inom projektorganisationen där innovationsarbetet är viktigt för projektets måluppfyllelse och därmed sätts på agendan.

Tänk medvetet igenom retorik, mötesupplägg och beslutsfattande, så att den linjära byggprocessen och den iterativa innovationsprocessen kan fungera integrerat.

Håll berättelsen om varför ni driver innovation levande och låt projektmedlemmarna bidra med tankar om vägen framåt.

Prata ofta om att olika åsikter, konstruktiv kritik och ifrågasättande från olika kompetenser är positivt i syfte att komma fram till bra, robusta nya lösningar. Forma strategier för att testa och ompröva tidigt i byggprojektets process, men försök samtidigt att lita på processens gång.

Skapa incitament för konsulter och entreprenörer så att de kan bidra i innovationsarbetet. Styr detta t.ex. genom olika uppdragsformer som partnering eller innovationsupphandlingar. Syftet är att ge externa parter förutsättningar och förväntningar om att bidra till projektets måluppfyllelse.

FINANSIERING OCH RESURSER

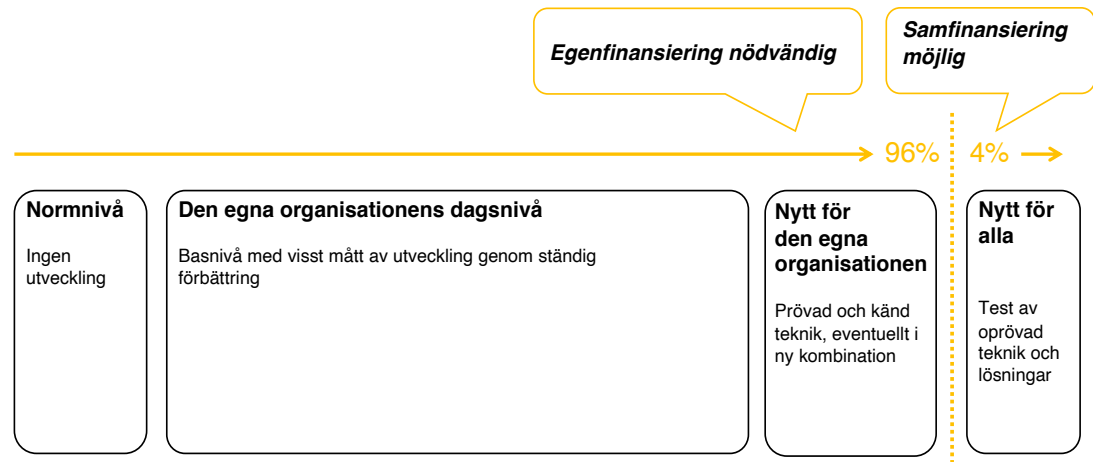
Innovation är ett arbete som skall utföras och som för allt arbete behövs resurser. En organisation kan bli bättre på att driva omställning genom att allokera särskilda resurser till innovationsarbetet men resurser kan också spela en viktig roll i att kommunicera att man satsar på innovation, vilket i sin tur påverkar möjligheterna att engagera medarbetare, hitta rätt samarbetspartners och söka externa investeringsmedel.

VARFÖR ÄR DETTA VIKTIGT?

Den främsta anledningen att allokera utpekade resurser till innovation, både inom projekt och centralt, är att ge organisationen mandat och möjlighet att arbeta med innovation, alltså att testa och investera i nya idéer för att lösa utmaningar och säkra långsiktigt lärande i organisationen. Det ska finnas möjlighet att göra investeringar i ny teknik eller att ta fram nya arbetssätt som inte betalar sig i ett enskilt byggprojekt och inte bör bäras av en enstaka hyresgäst eller brukarenhet.

Finansiering kan utgöras av både kontanta medel och personella resurser, där det senare kan innebära allt från att etablera särskilda enheter till att enskilda medarbetare ges tid att bevaka en fråga långsiktigt. Det är också centralt att finansiering inte bara omfattar utveckling och test utan att det även finns resurser för att föra framgångsrika innovationsinitiativ vidare till bredare implementering.

Explicita resurser för innovation har också ett viktigt signalvärde. För att de målsättningar som organisationen har definierat för sitt innovationsarbete



Tidigare forskning och vår erfarenhet om byggherrars innovationsförmåga visar att den stora majoriteten projekt baseras på vedertagen teknik, det är få som utvecklar ny teknik och därmed få som har möjlighet till extern samfinansiering.

ska upplevas som trovärdiga och tas på allvar av medarbetarna och omgivningen behöver de kombineras med tillräckliga resurser. Statlig finansiering för forskning och utveckling förutsätter ofta samfinansiering, och en organisation som vill vara attraktiv som samverkanspartner och ta del av sådana externa medel behöver kommunicera tydligt att man prioriterar och satsar på sin innovationsverksamhet.

På motsvarande sätt signalerar avsaknad av särskilda medel att innovation inte är prioriterat. För organisationen innebär det att man riskerar att inte få tillräckligt fokus i innovationsverksamheten och det cementerar även ett beroende av eldsjälarna. Samtidigt riskerar enskilda medarbetare som initierar någon form av innovation att få kritik för att de prioriterar bort annat arbete och uppfattas som ansvariga om

deras initiativ inte ses som lyckade. Detta kan bygga en kultur som inte gynnar innovation.

Utan explicit finansiering är det också svårt för organisationen att få en överblick över vilka initiativ som genomförs och hur mycket pengar som läggs på innovationsarbete. Det kan vara så att betydande resurser satsas men att nyttan är begränsad eftersom de inte kopplas till en långsiktig plan eller resurser för implementering. Att ledningen har skapat dedikerade resurser kan då vara ett sätt att gå från eldsjäl driven innovation i enskilda pilotprojekt till något som ger större utväxling på de medel som satsas genom att engagera hela organisationen.

ERFARENHETER OCH UTMANINGAR

I byggandet finns en stark tradition av att integrera innovation i enskilda byggprojekt, ofta på basis av initiativ av engagerade individer och med finansiering inom projektbudgeten eller med medel riktade till det enskilda projektet. Vi ser att stora organisationer med många pågående projekt har ofta dålig överblick över sin totala innovationsverksamhet och har svårt att skapa lärande mellan projekt. Innovationsinitiativ finansieras ofta inom projektbudgeten av bokföringstekniska skäl, då det är företagsekonomiskt fördelaktigt att aktivera så mycket som möjligt som investeringar. Det är då viktigt att företagen inser att detta medför nackdelar för innovationsklimatet och för det långsiktiga innovationsarbetet. Att även den offentliga finansieringen är projektbaserad skapar en särskild utmaning för den projektbaserade byggsektorn.

För att driva innovation mer effektivt krävs alltså både centrala resurser och projektmedel. Centrala resurser behövs framförallt för att hantera långsiktiga innovationsfrågor på ett systematiskt sätt och för att överbrygga i lärandet mellan olika projekt. Det är inte alltid det krävs stora centrala resurser för att öka innovationsförmågan men det är svårare att styra innovationsverksamheten mot större utmaningar utan rätt incitament, tydlig riktning och överblick över alla delprojekt som drivs. Vilka arbetsformer som fungerar bäst i olika fall är även beroende av mer grundläggande förutsättningar som hur stor organisationen är, vilken sektor man verkar inom och vilken kultur och vilka ambitioner man har.



Riksbyggen har dragit många lärdomar i sitt pilotprojekt BRF Viva, Göteborg. Bland annat har de prövat att separera budgeten för innovationsprojekt tydligare från budgeten för byggprojekt för att innovation som faller den centrala organisationen till godo inte skall belasta byggprojektets resultat.



GUIDEPUNKTER



FINANSIERING OCH RESURSER

LEDNINGSNIVÅ

I samarbete med berörda delar av organisationen, inventera och förtydliga hur mycket tid och andra resurser ni lägger på innovation idag. Speglar insatsen era ambitioner och prioriteringar?

Ge medarbetarna förutsättningar att arbeta med innovation genom att säkra att det finns relevanta resurser på alla nivåer och att dessa synliggörs i budgetar.

Se till redan tidigt i innovationsprocessen att det finns tillräckliga resurser avsatta även för uppföljning, kommunikation, framtagande av rutiner och andra insatser som krävs för att dra nytta av den investering som gjorts.

På basis av de strategiska prioriteringar som gjorts, besluta om vilka resurser ni avser att lägga på innovationsarbetet.



GUIDEPUNKTER



FINANSIERING OCH RESURSER

MELLANNIVÅ

Synliggör och förankra med ledningen (och projektledningen) vilka medel ni behöver för innovation och samverkan (intern och extern).

Identifiera synergier mellan olika projekt internt och hur dessa kan dra nytta av varandras resurser. Koppla detta till budget och mandat att driva.

Stötta projekten genom att identifiera vilka resurser som ni har och som är värdefulla för andra när ni söker samverkanspartners eller samfinansiering (kan vara lokaler, personal, kundgrupper, medel ni satsar i projekt mm).

Stötta projekten genom att, om möjligt, upprätta samarbets-/incitamentsavtal med samverkanspartners där insatserna är öppna och synliggjorda.

Se till att alla projektbudgetar har avsatta medel för uppföljning och lärande. Ställ krav att samarbetspartners gör detsamma.



GUIDEPUNKTER



FINANSIERING OCH RESURSER

PROJEKTNIVÅ

Synliggör och förankra med ledningen vilka medel ni behöver för innovation och samverkan (intern och extern).

Lyft om möjligt ut de delar ur budgeten som är innovation och som kommer andra till del än projektet till del (t.ex. utvecklingskostnader och lärande) så de inte belastar projektets resultat (eller tydliggör hur mycket de påverkar och lyft upp värdet projektet därmed skapar för organisationen).

Gör ert projekt redo för samverkan och klargör hur mycket resurser (tid, investeringar, upplåtelse av teknik och lokaler etc) ni avser att lägga på innovation Idag är detta ofta dolt i andra insatser - börja med att synliggöra det.

Glöm inte att avsätta medel för uppföljning, lärande och kommunikation. Ställ krav på att samarbetspartners gör detsamma.

LÄRANDE ORGANISATION

En innovativ organisation behöver också vara en lärande organisation. Genom guiden har lärande återkommande berörts på olika sätt, just därför att det är så centralt för innovationsförmågan. Den lärande organisationen lyckas inte bara genomföra en pilot utan är även förberedd på att ta nästa steg i en utvecklingsprocess och replikera fungerande lösningar i större skala. Lärande handlar om att knyta ihop aktiviteter som omvärldsbevakning, prioritering, samverkan, test, utvärdering och spridning (alternativt avslutning). Ett sådant lärande förutsätter ett aktivt ledarskap som har stöd i struktur, organisationskultur och finansiering.

Lärande omfattar inte bara kunskapsutveckling inom tematiska områden utan även utveckling av kompetens inom innovationsledning, där man som organisation blir mer och mer skicklig i att leda och organisera innovationsarbetet och i att driva innovationsprocesser.

I detta kapitel belyser guiden perspektivet lärande mer specifikt och ger råd om hur man kan arbeta för att överbygga de hinder för effektivt lärande som många byggherreorganisationer vittnar om.

VARFÖR ÄR DETTA VIKTIGT?

I guiden har innovation beskrivits som ett sökande efter nya vägar och nya lösningar där kunskapsinhämtning, testande och utvärdering ligger till grund för vägval och den fortsatta processens utformning. För att innovationsprocesser ska fungera behövs återkommande moment av reflektion, där man betraktar och analyserar vunna insikter och samtidigt



väger in nuläge och framtidstrender och utifrån det beslutar om nästa steg.

Som i andra branscher sker naturligtvis ett kontinuerligt lärande i samhällsbyggnadssektorn, både organiserat och spontant. Här spelar inte minst olika branschorganisationer och andra nätverk en viktig roll. För att klara av de stora utmaningar som sektorn står inför behövs dock kraftfullare lärandeprocesser som snabbare omsätter resultat så att de kan replikeras på betydligt bredare front än vad som sker idag.

ERFARENHETER OCH UTMANINGAR

Vi möter dagligen projektledare som driver innovationsprocesser i hög takt, men som vittnar om att innovationsarbetet inte utvecklar verksamheten. De upplever att lärdomar inte "fastnar" i organisationen i den grad de hade förväntat sig och att investeringar i innovation går om intet. Det är alltså ofta svårt för organisationer att få utväxling på resurser som satsats i innovationsarbete.

Bakom detta finns ofta flera orsaker, men samhällsbyggnadssektorns projektbaserade struktur, med relativt små projektöverbyggande organisationer och där personer ofta byts ut mellan olika projekt, utgör ett strukturellt hinder för lärande. Lärande blir individbaserat och kunskap försvinner när en person slutar, byter roll, eller "lämnar bygget mentalt" för att ta tag i nästa projekt. När innovationsarbetet till så stor del är delegerat till projekten blir det svårt att driva ett långsiktigt, projektövergripande innovationsarbete där man löser en utmaning över olika utvecklingsetapper i flera stegvisa test.

Vår erfarenhet visar att många organisationer lägger för lite fokus på utvärdering av piloter och test. När projektet är klart vet man helt enkelt inte vad som bör replikeras och implementeras i kommande projekt och vad som bör förkastas. Ofta har man inte heller identifierat och arbetat aktivt med hur lärdomar skall föras vidare. När vi ställer frågor om erfarenhetsåterföring och lärande lyfter byggherrar fram rutiner för projektsummering och dokumentation av erfarenheter, men påpekar samtidigt att detta inte görs med tillräcklig systematik och kvalitet.

Dokumentation är ofta värdefullt, men långt fler metoder och verktyg behöver användas för att passa olika typer av kunskap och olika individer eftersom vi lär på olika sätt. En del kunskap, som ett recept på klimatförbättrad betong, kan kopieras och spridas till andra projekt via nya mallar och kravstandarder. Däremot kan metoder för innovationsledning i projekt snarare behöva bygga på social interaktion. Kunskap behöver översättas mellan individer som gör kunskapen till "sin" genom processer där social interaktion är bärande. Först då blir erfarenheten värdefull och användbar. Framgångsrika

organisationer i förändringsarbete är både skickliga på att förmedla visioner samt på att berätta om erfarenheter och resultat. Det gör att lärande organisationer inte bara behöver vara bra på att dokumentera utan även skickliga på att kommunicera på olika sätt.

Från ledningshåll påtalas ofta vikten av lärande och erfarenhetsåterföring, men samtidigt upplever andra delar av organisationen att man inte får tillräckligt med resurser för att driva effektiva processer för lärande. Som vi lyfter i andra delar av guiden har innovationsarbetet i pilotprojekt och samverkansprojekt ibland för dålig koppling till verksamhetskritiska frågor. Initiativ kan då grundas i enskilda individers drivkrafter snarare än i verksamhetens övergripande strategier. Då saknas även tillräcklig förankring för att resurser ska läggas på utvärdering och lärande.

Sammantaget pekar många av erfarenheterna på att organisationens mottagningsförmåga, det vill säga förmågan att ta till sig ny kunskap och förändra sina arbetssätt, inte är tillräckligt utvecklad och generellt får för lite uppmärksamhet.



Forsåker, Mölndal



GUIDEPUNKTER



LÄRANDE
ORGANISATION

LEDNINGSNIVÅ

Arbeta metodiskt med en övergripande kunskapsbyggande process, kanske cyklisk på årsbasis, där nuläges- och trendanalyser, utfall av testprojekt ligger till grund för fortsatt planering, prioritering och genomförande av innovationsprocesser, samverkan och testverksamhet.

Överbrygga den projektbaserade strukturen genom att inrätta kunskapsbaserade organisatoriska strukturer i verksamheten som har utgångspunkt i utmaningar och kan agera över geografiska gränser och projektbegränsningar.

Se till att innovationsområden är prioriterade och beslutade så att resurser också motiveras till uppföljning, utvärdering och lärande.

När piloter och test beslutas, säkra att tillräckliga resurser finns för att utvärdera resultat och organisera lärandet.

Ge mellan- och projektnivån uppdrag att planera hur utmaningar stegvis ska lösas genom test och replikering i en rad efterföljande projekt.



GUIDEPUNKTER



LÄRANDE ORGANISATION

LEDNINGSNIVÅ

Specificera ansvar för uppföljning, erfarenhetsutbyte och lärande för ledare och medarbetare.

Ge ansvar och mandat till mellannivån att organisera lärande mellan projekt och individer.

Premiera en lärande kultur där nyfikenhet, transparens och öppenhet syns i det dagliga arbetet och där t ex konferenser för verksamhetsplanering också innehåller eller föregås av aktiv insamling av omvärldshändelser ådärat med reflektioner, insikter och erfarenheter från den egna organisationen.

Ge direktiv om att tidigare erfarenheter ska inhämtats, analyseras och inarbetas vid start av både innovationsprojekt och byggprojekt.

Tillsätt resurser och ge utrymme i både projektbudgetar och medarbetarnas agendor för att hinna med aktiviteter för lärande och erfarenhetsåterföring.



GUIDEPUNKTER



LÄRANDE
ORGANISATION

MELLANNIVÅ

Gör en strategisk långsiktig planering av hur en utmaning stegvis ska lösas genom test och replikering i en rad efterföljande projekt där lärandet är integrerat. Använd trappstegsfiguren som inspiration.

Bistå ledning och projekt med att koordinera lärandet mellan olika projekt där ni arbetar med liknande utmaningar så att kunskap och erfarenheter bärs vidare mellan olika projekt och nivåer i organisationen.

Identifiera i vilka faser eller steg i projekten lärande och spridning av resultat är viktigt för att lyckas med replikering. Var observant på att viktiga personer inte skall hinna lämna projektet före det att resultat inhämtats och spridits.

När organisationen genomför piloter och test, säkra att ni har tillräckliga resurser för utvärdering, dokumentation och lärande.

Identifiera "replikeringskandidater", dvs. projekt eller individer som bör följa pilotprojekt och ta till sig resultat för att sedan själva ta nästa steg i utvecklingen.



GUIDEPUNKTER



LÄRANDE ORGANISATION

MELLANNIVÅ

Identifiera på vilka sätt er organisation bäst tar till sig kunskap. Ofta behövs en palett av möjliga verktyg som dokumentation i form av rapporter, rutiner, bilder, filmer, webbsidor samt metoder för interaktion inom organisationen genom föredrag, gruppsamtal, bilaterala möten, kunskapsbärare etc.

Utveckla hur ni arbetar med kommunikation som en motor i lärandet. Skapa berättelser, visionsbilder, ett narrativ att ständigt återknyta till.

Efterfråga aktivt och regelbundet kunskap, erfarenheter och lärdomar både från den egna verksamheten och från samarbetspartners.

Stötta en lärande kultur där det värdesätts att medarbetare berättar om sina misstag och där misstag ses som försök att åstadkomma en förändring och ett lärande på vägen.

Inhämta och aggregera kunskap från projektverksamheten, t ex från flera projekt och flera regioner, och hitta generella lärdomar och mönster som inte är projektspecifika utan kan skapa nytta och värde i hela organisationen.



GUIDEPUNKTER



LÄRANDE ORGANISATION

PROJEKTNIVÅ

Inhämta och efterfråga tidigare erfarenheter och lärdomar från genomförda projekt.

Efterfråga kunskap och erfarenheter från deltagarna i projektorganisationen och ta vara på värdefulla insikter.

Involvera representanter för "replikeringskandidater", dvs. projekt eller individer som bör följa pilotprojekt och ta till sig resultat för att sedan själva ta nästa steg i utvecklingen.

Identifiera pågående pilotprojekt inom er organisation eller i branschen och efterfråga möjligheten att följa dessa närmare för att kunna ställa relevanta frågor, efterfråga resultat och replikera kunskap in i ert projekt.

Sätt reflektion och lärande på agendan i projektmöten och avsätt tid för detta.

Begär stöd från mellannivån i att samordna utvärderingen och arrangera tillfällen för reflektion och interaktion i projektet.

Säkra att ny kunskap från organisationens omvärldsanalys inarbetas i projektet.

Arbeta aktivt med att successivt utvärdera, dokumentera och kommunicera projektresultat i olika projektfaser.

Begär stöd från mellannivån i att skapa lärandeprocesser mellan projektet och övriga delar av organisationen.

INNOVATIONSPROCESSER

från att planera test till att replikera resultat

I guidens tidigare kapitel har vi beskrivit hur en byggherreorganisation kan utveckla sin innovationsförmåga i termer av organisationsstruktur, kultur och resurser, och de olika delprocesser som är kopplade till innovationsarbetet. I det här avsnittet skär vi guidens innehåll på en annan ledd och beskriver hur innovationsförmågan kommer till uttryck när en organisation tar sig an en utmaning och tar den vidare till test och replikering.

Initiativet till att genomföra ett test kan komma från ledningen, men vår erfarenhet visar att det oftare kommer underifrån i organisationen. Ett test kan vara snabbt och kortlivat, t.ex. inom en fas i ett byggprojekt, eller en kedja av tester i ett långt och strategiskt arbete. Här har vi valt att illustrera innovationsprocessen som en cykel, för att tydliggöra just det iterativa arbetssättet men framförallt för att organisationen måste vara redo för att göra detta om och om igen eftersom ett enskilt test sällan löser en utmaning i sin helhet.

I cykeln ingår idégenerering, analys och prioritering, planering och genomförande av test, utvärdering och replikering. I cykelns olika steg bör man försöka identifiera frågeställningar och ta upp dilemman, olikheter och potentiella målkonflikter mellan den linjära byggprocessen och den sökande innovationsprocessen och vara observant på att avväga båda perspektiven i sökandet efter lösningen på utmaningen. Här behöver det verkliga hantverket mellan byggprojektledning och innovationsprojektledning ske.



Studentbostäder Lindholmen, Göteborg

START: PRIORITERADE UTMANINGAR

Utgångspunkten för processen är organisationens arbete med omvärldsanalys och prioritering, som har utmynnat i prioriterade utmaningar eller innovationssområden som ska tas vidare i varsin innovationsprocess. För varje utmaning bör det finnas en utpekad person eller organisatorisk enhet på mellannivån som har det långsiktiga och övergripande ansvaret för att driva utvecklingen inom just det området över tid. Arbetet med de prioriterade utmaningar behöver också kopplas till en budget eller upplägg om finansiering.

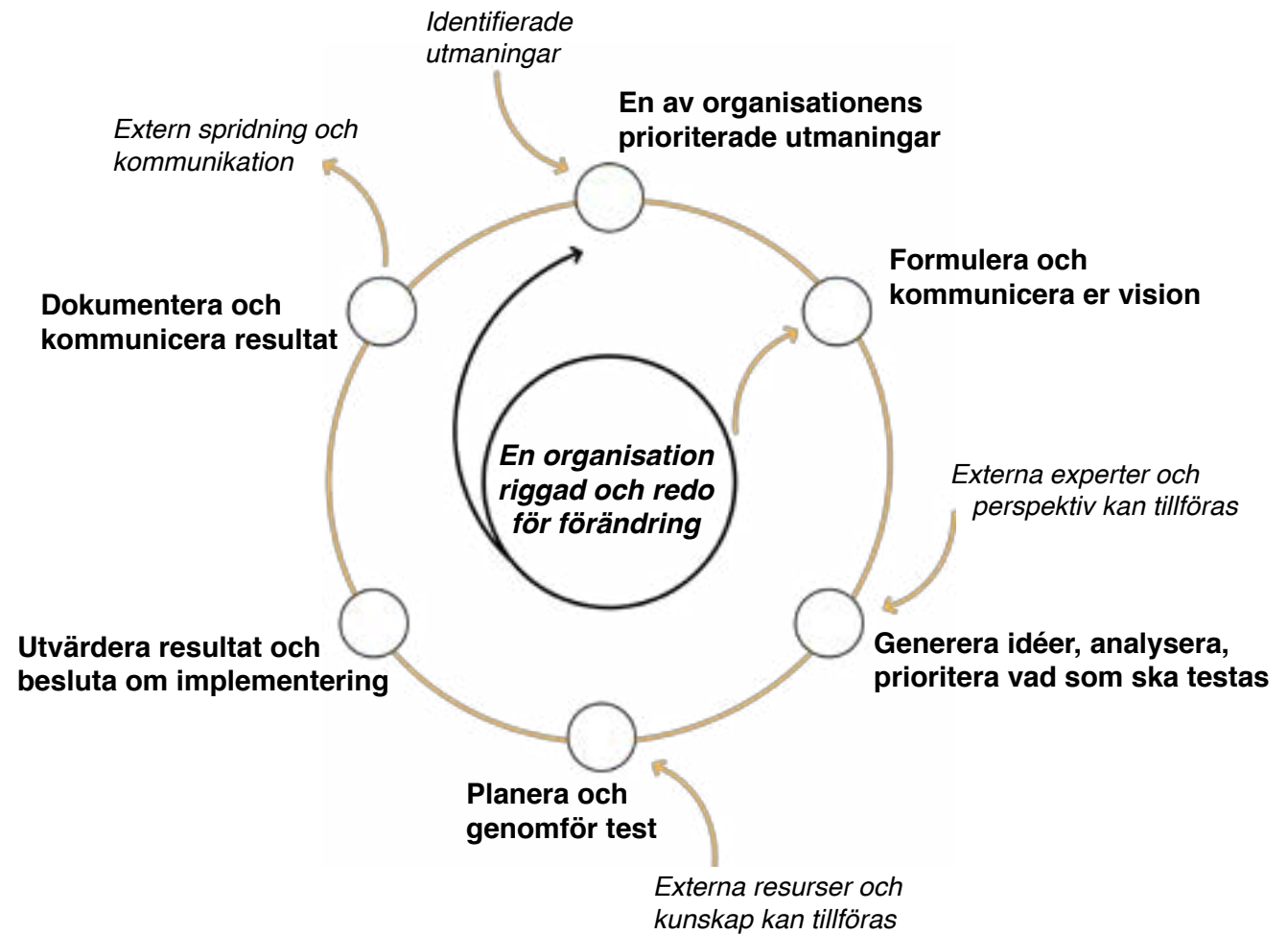
I praktiken finns dock inte alltid ett tydligt ansvar för ett prioriterat område och inte heller en utvecklad mellannivå, utan ett innovationsinitiativ tas av enskilda engagerade och kompetenta individer i verksamheten. Det är dock alltid viktigt att initiativ förankras på ledningsnivå och kan kopplas till övergripande prioriteringar och en långsiktig planering.

VISION

Organisationer som är framgångsrika i sitt förändringsarbete är duktiga på att formulera sin vision och ofta berättar om vartåt man strävar med sitt arbete. Här är det viktigt att hålla fokus på den prioriterade utmaningen, vilken målbild vill man nå?

GENERERA IDÉER, ANALYSERA OCH PRIORITERA

Utmaningar och områden kan vara olika väl definierade. Innan man fattar beslut om att testa en lösning, exempelvis i ett byggprojekt, kan det behövas längre processer för att ta fram idéer och utreda handlingsalternativ. Den ansvarige knyter då till sig ett långsiktigt nätverk av personer och funktioner med olika kompetenser, inklusive framtida användare och gärna även med fördel externa kompetenser för att bredda perspektiven.



Här är det viktigt att samtidigt hålla fokus på organisationens behov och driva en öppen och kreativ process för att identifiera tentativa alternativ och lösningar. Utmaningarna i samhällsbyggnadssektorn är komplexa och med ökad problemförståelse kommer de initiala planerna att behöva förändras. Särskilt i tidiga skeden av innovationsprocessen måste det finnas en stor öppenhet för att backa och ta omtag.

Till slut har man vaskat fram en eller flera alternativa lösningar som ska testas, samt identifierat ett eller flera byggprojekt eller andra organisatoriska enheter som är lämpliga för att testa just den lösningen. Valet baseras på många olika aspekter som exempelvis teknisk matchning, tidsfönster, budget, samt inte minst kompetens och engagemang i det tilltänkta projektet eller enheten där innovationsarbetet ska ske.

För att inte åstadkomma "falska starter" utan möjlighet till implementering behöver man, redan innan pilotprojektet initieras, planera för nästa steg: Vad gör man om testet visar sig lyckat? Och vad gör man om man inte får de resultat man hoppas på och behöver gå tillbaka och hitta en annan väg för att lösa utmaningen? Vilken är plan B?

PLANERA OCH GENOMFÖRA TEST

När man har beslutat i vilket byggprojekt eller del av organisationen som ett test ska genomföras är det viktigt att knyta rätt kompetens och tillräckliga resurser till testet. Helst ska testorganisationen omfatta följande funktioner:

- **De som har det långsiktiga ansvaret för det aktuella innovationsområdet på organisationsnivå, inklusive eventuella långsiktiga partners.**
- **Operativa experter som knyts tillfälligt till just det här innovationsprojektet.**
- **Den verksamhet som testprojektet kopplas till, alltså ett byggprojekt eller en verksamhetsenhet.**
- **Innovations- och processledningskompetens.**
- **Representanter för framtida användare och planerade testprojekt/enheter.**

I ett byggprojekt kan det uppstå många komplexa frågor som botten i att de bygger på andra principer än innovationsprojekt. Det är ett verkligt hantverk att navigera bland dilemman och möjligheter när iterativa och sökande innovationsprojekt utmanar byggprojektets linjära logik och etablerade roller. Ofta handlar det om att våga befinna sig i osäkerhet.

Man måste också vara beredd på att ompröva och välja en annan väg. För byggprojektet innebär det ofta att rutinemässigt framtagna tidplaner behöver ses över för att ge innovationsprojekten mer tid. Samtidigt är tiden i ett byggprojekt begränsad och innovationsorganisationen behöver alltid ha ett alternativ att ta till om man inte kommer hela vägen.

Det viktigt att projektledare och innovationsledare har djup kunskap och respekt för varandras expertområden. De har tillsammans en viktig uppgift i att förebygga konflikter och etablera en innovationskultur genom att förklara skillnaderna mellan logikerna och göra tydligt vad som behövs för att innovationsprojektet och byggprojektet ska samexistera och berika varandra. Lika viktigt är att förankringen uppåt i organisationen fungerar, så att moderorganisationen är beredd för att kunna fatta snabba beslut om exempelvis nya inriktningar och ytterligare resurser.

Våra erfarenheter är att det ofta går att få ett bra samarbete och engagemang hos byggprojektorganisationen. Det är dock viktigt att de kontraktsmässiga förutsättningarna är på plats, så att entreprenörer har upphandlats på ett sätt som medger flexibilitet och samarbete. Helst ska både entreprenörer och konsulter upphandlas på kompetens och innovationsvana.

När det gäller innovationsprojekt kopplade till permanenta organisationsenheter är det en fördel om det finns en vana vid att arbeta med ständiga förbättringar. Här är det viktigt att klargöra skillnaden mellan innovationsprojekt och effektiviseringsarbete samt att designa och bemanna innovationsprocesserna för att vara öppna, sökande och iterativa.



Jubileumsparken, Göteborg



Kaj 16, Göteborg

UTVÄRDERA RESULTAT OCH TA BESLUT OM FORTSÄTTNING

Ansvar för att det genomförs en utvärdering ska ligga på den enhet eller person i den permanenta organisationen som har ansvar för den aktuella utmaningen eller innovationsområdet. Metod för utvärdering och preliminär planering av vilka vägval som ska göras vid olika utfall ska ha behandlats redan i tidiga planeringskedan som vi har beskrivit ovan. Men innovationsprocesser kan leda åt olika håll och planering för både utvärdering och implementering behöver både konkretiseras och uppdateras över tid i takt med att förståelsen ökar. Ska lösningen snabbt implementeras i fler enheter eller planerade byggprojekt? Behövs det förändrade rutiner eller projekteringsriktlinjer? Behövs fler tester för att driva utvecklingen ett steg till? Vilka frågor blev olösta och behöver komma med in till nästa cykel?

I samhällsbyggnadssektorn kan utvärdering behöva pågå under längre tid, exempelvis en årscykel med olika klimat, och då behövs en stark mellannivå som har ett långsiktigt ansvar. Det är viktigt att inte göra sig beroende av enskilda utvecklingsdrivna individer, då de har de en tendens att gå vidare till nästa projekt eller utmaning.

Det kan hända att man väljer att inte implementera trots positiva resultat, exempelvis för att organisationens behov har förändrats. I sådana fall är det viktigt att ändå sprida vad som hindrar och vilka förutsättningar man bör ha för att implementera, detta för att andra organisationer ska kunna dra nytta av era erfarenheter. Partners kan ha en viktig roll att bära resultatet vidare.

SPRIDA OCH REPLIKERA

Vi kan inte nog trycka på vikten av detta steg! Att era test leder till brett införande och replikeras i den egna organisationen, och kanske även bredare i branschen, är givetvis målet. Om innovationsprojektet är väl förankrat i organisationen och utfallet är positivt bör implementering i form av replikering och spridning redan finnas med i planerna och komma som ett naturligt nästa steg. Detta underlättas om användarsidan och de som ska ta arbetet vidare har involverats i processen, exempelvis kan följarna till testet vara involverade i testet så att även de får svar på sina frågor och gör sig redo för replikering. Även här har särskilt mellannivån i den permanenta organisationen en viktig roll.

UTVECKLA INNOVATIONSPROCESSEN

Efter utvärdering och beslut om fortsättning ska man ta sig tid och reflektera över processen. Det ska självklart göras även under tiden, men det är viktigt med en mer formaliserad uppsamling där erfarenheterna diskuteras i en bredare grupp för att dokumenteras och föras vidare även till de som ansvarar för innovationsverksamheten på högsta nivå i organisationen.



NÄSTA STEG

Om man som byggherre vill arbeta med att utveckla sin innovationsförmåga, hur ska man då göra? Vi vill återigen poängtera att den här guiden inte är en handbok som beskriver en enhetlig modell för innovationsledning som kan implementeras i alla organisationer. Det skulle inte vara möjligt eftersom byggherreorganisationer är så olika. På ett sätt kan guiden ses som ett smörgåsbord med ett antal rätter som man kan plocka olika mycket av beroende på förutsättningar och behov. Men samtidigt är kanske det viktigaste budskapet att det är helt nödvändigt med helhetssyn, långsiktighet och uthållighet. De olika delarna i systemet måste passa ihop och det går inte att hoppa över något steg i innovationsprocessen. Finns det inga rutiner för omvärldsanalys och prioritering som involverar hela organisationen kommer innovationsverksamheten att bli eldsjälsdriven, spretig och svårstyrd. Utan ledningsstöd, finansiering och kunskap för att driva kreativa och gränsöverskridande processer blir det – i bästa fall – effektivisering i små steg. Och finns det ingen struktur för att utvärdera testprojekt och sprida resultat kommer kunskapen att stanna hos enskilda projekt och medarbetare. Men hur ledarskap, strukturer och processer kommer att se ut, och vilken grad av formalisering som behövs, kommer alltså att variera mellan organisationer och även förändras över tid.

Alla förändringsprocesser ställer krav på ledning, resurser och planering och här finns det mycket generell kunskap som en organisation kan använda sig av. Guiden hjälper till med att peka på vad som är särskilt viktigt att tänka på för just en byggherreorganisation som vill utveckla just sin innovationsförmåga, med de utmaningar som en projektbaserad och

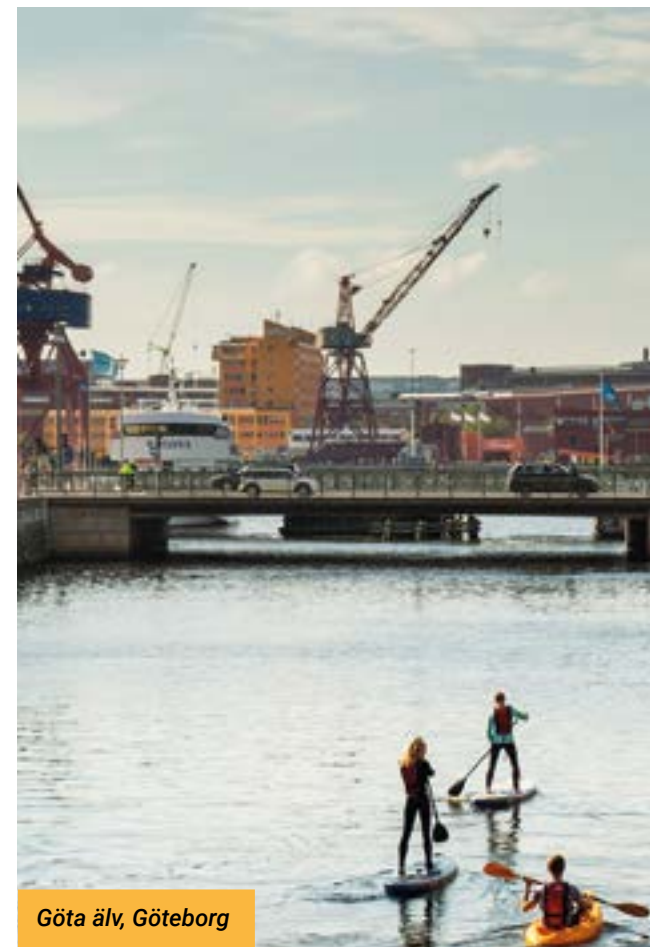
geografiskt spridd verksamhet skapar. Eftersom den riktar sig lika mycket till ledningen, mellannivån och projektnivån kan guiden också fungera för att skapa en gemensam kunskapsbas i organisationen. På så sätt läggs en grund för en mer fokuserad och robust utvecklingsprocess. Externa organisationskonsulter som engageras i att stötta förändringsarbete och utveckla innovationsprocesser men inte har bakgrund i byggsektorn kan få hjälp av guiden att förutse vilka kontextberoende svårigheter man kommer att möta och hur de kan undvikas. Detsamma gäller partners och nya medarbetare som ska medverka i och leda innovationsprocesser, inte minst företagsledning och styrelsemedlemmar.

GÖR EN NULÄGESANALYS

För att starta processen kan organisationen göra en nulägesanalys av sin innovationsförmåga. Vi har sammanställt ett frågebatteri som täcker alla guidens områden och som hjälper er att ta fram ett kunskapsunderlag som kan användas som utgångspunkt för att besluta om nästa steg i arbetet. Det kräver inte stora resurser att göra en översiktlig analys, men det är sällan som en individ har all kunskap och man kan även behöva tid för att ta fram basdata. Många frågor besvaras dock bäst genom diskussioner i grupp.

TILL SIST

Kom ihåg att de resurser som behövs för att öka innovationsförmågan inte behöver vara större än vad organisationen redan lägger på utvecklingsarbete men inte drar nytta av. De är bara mer synliga. Så glöm inte det viktigaste: Lärandet! Skapa stöd och strukturer



Göta älv, Göteborg

för att lära och replikera, sprida kunskap och ta nästa steg.

Vi är övertygade att denna guide kan hjälpa byggherrar som redan satsar på innovation att få ut mer av satsade resurser, men också inspirera fler byggherrar att öka sina insatser. Eftersom byggherrarna har en så central roll i innovationssystemet är detta i praktiken en förutsättning för att Sverige ska nå nationella och internationella hållbarhetsmål och uppfylla utfästelser i färdplaner för fossilfrihet och Agenda 2030-arbete.

REFERENSLISTA

BYGG- OCH FASTIGHETSRELATERAT

Bonham, M. B. (2013) Leading by example: new professionalism and the government client. *Building Research & Information*, 41(1), 77–94.

Bossink, B. (2020). Learning strategies in sustainable energy demonstration projects: What organizations learn from sustainable energy demonstrations. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 131, 110025.

Bröchner, J. (2013) Construction patents and university-industry research interaction: An analysis of Nordic region data, *Construction Innovation*, Vol. 13 Issue: 4, 410-423.

Dubois, A. and Gadde, L.G. (2002) Construction Industry as a loosely coupled system". *Construction Management and Economics*, 20(7), 621–631.

Eriksson, P. E. (2013) Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. *International Journal of Project Management*. 31(3), 333–341.

Gann, D. (2001). Putting academic ideas into practice: technological progress and the absorptive capacity of construction organizations. *Construction Management & Economics*, 19(3), 321-330.

Gluch, P., Johansson, K. and Räisänen, C. (2013) Knowledge sharing and learning across community boundaries in an arena for energy efficient buildings. *Journal of Cleaner Production*. 48 (June), 232–240.

Hartmann, A., Reymen, I. M. M. J. and van Oosterom, G. (2008) Factors constituting the innovation adoption environment of public clients. *Building Research & Information*. 36(5), 436–449.

Harty, C. (2005). Innovation in construction: a sociology of technology approach. *Building Research & Information*, 33(6), 512-522.

Kadefors, A. (1995) Institutions in building projects: Implications for flexibility and change, *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 395–408.

Loosemore, M. (2015). Construction innovation: Fifth generation perspective. *Journal of Management in Engineering*, 31(6), 04015012.

Manley, K. (2006) The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 24(12), 1295–1304.

Poblete, L., Kadefors, A., Rådberg, K. K., & Gluch, P. (2022). Temporality, temporariness and keystone actor capabilities in innovation ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 102, 301-310.

Reichstein, T., Salter, A.J. and Gann, D. M. (2005) Last among equals: a comparison of innovation in construction, services and manufacturing in the UK, *Construction Management and Economics*, 23(6), 631–644.

Whyte, J. and Sexton, M. (2011). Motivations for innovation in the built environment: new directions for research. *Building Research & Information*, 39(5), 473-482.

Winch, G. M. (2003). How innovative is construction? Comparing aggregated data on construction innovation and other sectors—a case of apples and pears. *Construction Management and Economics*, 21(6), 651-654.

INNOVATIONSRELATERAT

Argyris C (1977) Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review* 55(5): 115-125.

Bogers M, Chesbrough H and Moedas C (2018) Open innovation: Research, practices, and policies. *California Management Review* 60(2): 5-16.

Chesbrough H (2003) Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Galbraith, J. (1982) Designing the innovating organization, *Organizational Dynamics*, vol. 10, no. 3, pp. 5-25.

March JG (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2(1): 71-87.

Nadler D, Tushman M, Tushman ML, et al. (1997) *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.

O'Reilly III CA and Tushman ML (2011) *Organizational Ambidexterity in Action: How managers explore and exploit* *California Management Review* 53(4): 5-22.

Pugh, D. S. (1973). The measurement of organization structures: Does context determine form? *Organizational Dynamics*, 1(4), 19-34.

Raisch, S. et al (2009) Organizational ambidexterity; Balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization Science*, 20(4), p.685

Sy, T. and D'Annunzio, L. (2005) Challenges and strategies of matrix organizations, *Human Resource Planning*, 28(1), pp. 39.

Teece DJ, Pisano G and Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.

Tushman M and Nadler D (1986) Organizing for innovation. *California Management Review* 28(3): 74-92.

van Looye, B., Martens, T. and Debackere, K. (2005) Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations, *Creativity and Innovation Management*, vol. 14, no. 3, pp. 208-221.

Waterman, R et al. (1980) Structure is not organization, *Business Horizon*, 23(3), p.14

ÖVRIGA REFERENSER

Kadefors, A. and Femenias, P. (2014) *Leda innovation i byggherreföretag - en guideline*. Byggherrarna.

FÖRFATTARE



ANNA KADEFORS är professor i fastighetsförvaltning vid institutionen för Fastigheter och byggande på KTH och gästprofessor vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers. Hon forskar dels om upphandling och samverkan mellan företag i bygg- och fastighetssektorn, dels om innovationsprocesser och nyttiggörande av forskningsbaserad kunskap i byggande och förvaltning.



ERICA SVANTESSON är grundare av FOG; en förändringsaktör specialiserad på innovation i samverkan, nyttiggörande av forskningsresultat och att stärka privata och offentliga aktörer i sin förmåga att omsätta kunskapen. Hennes fokus ligger på att leda och utveckla samverkansprocesser som kombinerar hållbarhet, ledarskap och innovation samt att följa och utvärdera processer för ett ökat lärande och kapacitetsbyggande i organisationer.



KAMILLA KOHN RÅDBERG är forskare inom innovationsledning och organisering för innovation vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers. Hennes forskning fokuserar på hur man organiserar för innovation på olika organisatoriska nivåer inom en organisation, men också för innovation mellan olika organisationer, så kallad öppen eller samverkande innovation.



STAFFAN BOLMINGER är grundare av FOG; en förändringsaktör specialiserad på innovation i samverkan, nyttiggörande av forskningsresultat och att stärka privata och offentliga aktörer i sin förmåga att omsätta kunskap. Hans fokus ligger på att utveckla verktyg, driva kunskapshöjande och inspirerande processer och påverka genom rådgivning och strategier samt att skapa olika plattformar för innovation in samverkan.

CHALMERS

FOG



PROJEKTPARTNERS



Vasakronan





TITEL BYGGHERREDRIVEN INNOVATION - EN GUIDE TILL FÖRBÄTTRAD INNOVATIONSFÖRMÅGA
FÖRFATTARE STAFFAN BOLMINGER, ANNA KADEFORS, KAMILLA KOHN RÅDBERG & ERICA SVANTESSON
ORGANISATIONER CHALMERS, FRIENDS OF GOTHENBURG INNOVATION AB & KUNGLIGA TEKNISKA HÖGSKOLAN
PUBLICERING JUNI 2022
FINANSIELLT STÖD VINNOVA
BILDKÄLLOR LISA THANNER & NICLAS ELMRIN, ELMRIN + THANNER
LAYOUT MARTINE ROSHAUW
NUMMER FOG ANALYS 2022:1 SAMT KTH NR. TRITA-ABE-RPT-2034
BILD FÖRSÄTTSLAD STACKEN, GÖTEBORG
VERSION NR.1

ALLTID SENASTE VERSION PÅ:

[HTTPS://FOGINNOVATION.SE/GUIDE-BYGGHERREDRIVEN-INNOVATION/](https://foginnovation.se/guide-byggherredriven-innovation/)



BYGGHERREDRIVEN INNOVATION © 2022 BY FOG, CHALMERS, KTH AND VINNOVA
IS LICENSED UNDER CC BY-SA 4.0. TO VIEW A COPY OF THIS LICENSE, VISIT
[HTTP://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-SA/4.0/](http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

VINNOVA

Sveriges innovationsmyndighet



CHALMERS

FOG

