

Policylab

för snabba tester på rätt sätt

Den offentliga sektorn står inför stora, komplexa samhällsutmaningar. Policylab kopplar samman aktörer och medborgare för att hitta nya lösningar.

Av Fredrik Olausson

DET OFFENTLIGA SVERIGE verkar i en värld som är komplex. Människor, organisationer och institutioner utgör ett system där aktörerna påverkar varandra och hela systemet över tid. Samhällets utmaningar spänner allt som oftast över en rad olika sektorer, och att möta dessa utmaningar är komplext. Att hantera frågor som flyktmottagning, psykiskt välmående eller komplex samhällsbyggnad kräver att delarna i systemet samverkar och att organisationer samordnar sina insatser. Detta försvåras av det traditionella stuprörstänkande som råder i det offentliga, ideella och privata Sverige. Det har blivit allt tydligare att traditionella styrningsformer grundade i ett uppifrån-och-ner-perspektiv med sektoriella gränsdragningar inte längre är effektiva. Den klassiska förvaltningsstrukturen är helt enkelt inte uppbyggd för att hantera komplexa samhällsutmaningar som kräver helhetssyn och en förmåga att arbeta över såväl politikområden som förvaltningsgränser.

Policylab är ett internationellt fenomen

Ett ineffektivt stuprörstänkande är inte bara ett svenskt problem. För att möta utmaningarna har man i många andra länder etablerat "policylab" för att skapa forum och verktyg för arbete över gränser, sektorer och mellan olika förvaltningar, myndigheter och departement. Särskilt viktigt är att man också involverar användare och medborgare i processen, som ska vara öppen och inkluderande. En dansk föregångare är Mind Lab, som har funnits sedan 2002 och som är en tvärsektorieell utvecklingsenhet som arbetar med offentlig innovation. Med utgångspunkt i medborgare och verksamheters synpunkter hjälper de den offentliga sektorn med att designa olika tjänster

och implementera lagändringar. Bland annat har Mind Lab tillsammans med nära 400 pedagoger i Danmark tagit fram en plan för att omsätta landets nya läroplaner till verklighet. I Sverige har ett antal labb startats – exempelvis Experio Lab (som arbetar med utmaningar inom sjukvård), Trafiklab (ett "community" med mål att sprida data kring trafik till olika aktörer), OpenLab (för samhällsinnovation i Stockholm) och Mötesplats Social Innovation (med fokus på samhällsutveckling i Skåne).

Policylab kan se tämligen olika ut organisatoriskt. Erika Augustinsson, som arbetar på Mötesplats Social Innovation, sammanfattade policylabbens uppbyggnad på ett bra sätt i en artikel i Dagens Samhälle¹. Gemensamt för policylab är enligt



När system samlas - här från Förnyelselabbet när olika aktörer kring ensamkommande barn och ungdomar möts.

¹ <https://www.dagensamhalle.se/debatt/soekes-ett-svenskt-policylab-foer-innovation-28696>

henne att de är en plattform med mandat att agera snabbt för att öka förmågan att utforma politik med ett helhetsperspektiv och skapa bättre förutsättningar för utveckling av policyer mellan förvaltningar, myndigheter, departement och discipliner. Vanligtvis innehåller labbet flera olika kompetenser, exempelvis förändringsledning, kommunikation, tjänstedesign, etnografi och beteendevetenskap, som arbetar tillsammans. Genom ett prövande och iterativt arbetssätt byggs en förmåga och mod att tänka nytt och bemöta risker allt eftersom de dyker upp.

Tillsammans med de tjänstepersoner som ska utforma service till målgruppen kan labben driva ett förändringsarbete där fokus ligger på nya lösningar. Lika viktigt är att identifiera hinder och strukturer i form av lagar, regler, praxis och policyer, arv från tiden innan ord som tvärsektoriellt arbete eller hållbar utveckling var på tapeten. Dagens snabbt föränderliga värld bjuder inte på några enkla svar. Därför behövs dessa labbmiljöer för att experimentera, utforska och hitta sätt att få målgruppen involverad för att skapa en mer snabbfotad, medskapande och öppen offentlig sektor.

Våga göra fel för att göra rätt

Det viktigaste med labbens funktion är att, förutom att ha ett prövande och nyfiskt arbetssätt, även inkludera både användare och medarbetare i arbetet. Genom att förstå användares och

” Här förs människor, kontakter, idéer och lärande ihop. Vi vill vara med här för att det är ett lärandeprojekt. Det här är ett forum för att träffa andra som jobbar med samma frågor.”

Jurate Karlsson, Migrationsverket.

medarbetares behov på djupet, och arbeta utforskande och iterativt leder det till lösningar som möter faktiska behov och inte bara lindrar symptomen.

Labbens arbetssätt baseras till stor del på designmetodik, som bygger på att utforska behov och problem, idégenerera, prototypa, misslyckas och göra om – tillsammans med användaren. Utifrån exempelvis intervjuer och observationer skapar labbet sig en insikt om användarens vardag och de behov som finns från användarens horisont – inte från en specifik organisations perspektiv. Detta är viktigt för att identifiera ”rätt” utmaningsområde och rätt problem. Många gånger kan det första uppenbara problemet bara vara ett symptom av det verkliga problemet. När en lösning hittats gäller det sedan att ha kraften att genomföra förändring och skala upp.

Förnyelselabbet

Ett nytt svenskt policylabb är Förnyelselabbet, som arbetar på uppdrag av Socialdepartementet med samhällsutmaningen att skapa en bättre välfärd för ensamkommande barn och unga. Under de senaste fem åren har Sverige tagit emot fler än 50 000 ensamkommande barn och unga.

MED STÖD AV SOCIALDEPARTEMENTET beviljades under hösten 2016 SKL, Sveriges Kommuner och Landsting, medel att driva Förnyelselabbet. Uppdraget att genomföra projektet gick till SVID, Stiftelsen Svensk Industridesign. Tanken med Förnyelselabbet är att verka som en sektorsövergripande innovations- och samverkansplattform, för att med användarens perspektiv lösa komplexa frågor på nationell nivå. Ambitionen är att arenan och de metoder som används ska kunna tillämpas på vilken komplex samhällsutmaning som helst.

– Labbets första utmaning är att skapa en bättre vardag för ensamkommande barn och unga, säger Pia McAleenan, projektledare på Förnyelselabbet.

Genom att samla aktörer från ideell, privat och offentlig sektor tillsammans med målgruppen i en trygg miljö långt från linjeverksamheten skapas bättre förutsättningar att komma fram till idéer utan stuprörslogik. Nya lösningar på komplexa samhällsutmaningar måste mötas i sektorsövergripande och skalbara ansatser.



Foto: Hanna Andersson

Övning där ensamkommande barn och ungdomar får lära känna varandra, och beskriva hur de känner sig.

” Att arbeta som Förnyelselabbet är utmärkt om man vill eliminera organisatoriska mellanrum!

Mats Tyrstrup, docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm

Sedan starten hösten 2016 har ett 40-tal aktörer från den offentliga, ideella och privata sektorn knutits till labbet. Aktörerna har träffats vid flera tillfällen och samtalat om sektorsövergripande utmaningar och möjligheter. Samtidigt har Förnyelselabbet träffat en stor mängd ensamkommande ungdomar som berättat om sin situation och hur de upplever systemet. I arbetet för att skapa en bättre vardag för ensamkommande ungdomar har det varit viktigt att ge dem själva inflytande i de sammanhang som de är en del av. De är experter på sin egen situation.

– Vi jobbar efter en modell där vi försöker fånga och förstå ensamkommandes behov. Genom att bara samtala tror vi att vi går miste om många insikter. Därför arbetar vi också med gestaltning i olika material, bildbaserat berättande och på ett lustfyllt och inspirerande sätt, säger Pia McAleenan.

– Vi har också märkt att det många gånger är lättare att samtala fritt kring olika ämnen, istället för att använda djupintervjuer och andra mer traditionella former för att samla in information. Detta gäller oavsett om vi träffar ensamkommande barn

och ungdomar eller vuxna yrkesaktiva, fortsätter hon.

Informationen och insikterna från samtalen med de ensamkommande ungdomarna har tagits tillbaka in i labbet som ett diskussionsunderlag. Labbdeltagarna valde tre utmaningar att fokusera vidare på: brist på information, att stärka de vuxna kring barnen, och att stärka barnens och ungdomarnas identitet och självkänsla. Utifrån dessa utmaningar har labbdeltagarna tillsammans med de ensamkommande idégenererat fram lösningsförslag på identifierade behov inom ramen för de tre utmaningsområdena.

– Det är fantastiskt hur Förnyelselabbet har fångat upp barns och ungas åsikter och vad de tycker är viktigt. Det kan vara utmanande och är något som många behöver bli bättre på. Det blir jag inspirerad av, säger Sonja Ghaderi, koordinatör i Uppsala kommun.

Under våren har labbdeltagarna träffats vid tre tillfällen i tre olika grupperingar där de har jobbat med de tre utmaningsområdena. De ensamkommande ungdomarna har hela tiden getts möjligheter till inspel och förbättringspunkter. De mindre grupperna har arbetat efter modellen att fånga och förstå insikterna för att skapa innovativa lösningar som förnyar välfärden.

I maj 2017 träffades labbets alla deltagare i storgrupp för att presentera idéerna för varandra. Med på plats var även ensamkommande ungdomar som kunde ställa frågor och ge relevant feedback. Några av de idéer som framkommit under vårens arbete handlar om att få de offentliga aktörerna att samverka på en högre nivå för möjliggöra mer självständighet och självkänsla hos de ensamkommande. Förnyelselabbet ser också goda möjligheter att förbättra vardagen genom att tidigare ensamkommande som har beviljats uppehållstillstånd anställs och hjälper den ensamkommande med bland annat frågor om rättigheter, skyldigheter och frågor om Sverige och kultur. Nästa steg är att testa idéerna i liten skala, men i skarpa miljöer. På detta sätt kan lösningarna förfinas innan de skalas upp till nationell nivå. Testerna kommer att göras av labbdeltagarna i deras respektive organisationer. Under hela testfasen får deltagarna stöd av varandra genom ett antal nätverksträffar. ■



Foto: Måttida Legeby

ibland är det enklare att uttrycka sig på andra sätt än med ord – till exempel genom lera.