

**Vad hände, vad upplevde du
– och hur tar vi det vidare?**

Johanna Nordin
Lärandedesigner, Livslångt lärande, RISE
johanna.nordin@ri.se

Idag ska vi

Utforska: vad som hände när ni testade den dubbla diamanten på hemmaplan, varför det kan vara svårt att få nya arbetssätt att bita i en organisation, och vad man kan göra åt det.

Genom att:

- Dela erfarenheter från hemuppgiften
- Titta på forskning om bias/tankefällor, organisation och kultur
- Kartlägga var det krockar, och var det finns utrymme, i er egen organisation

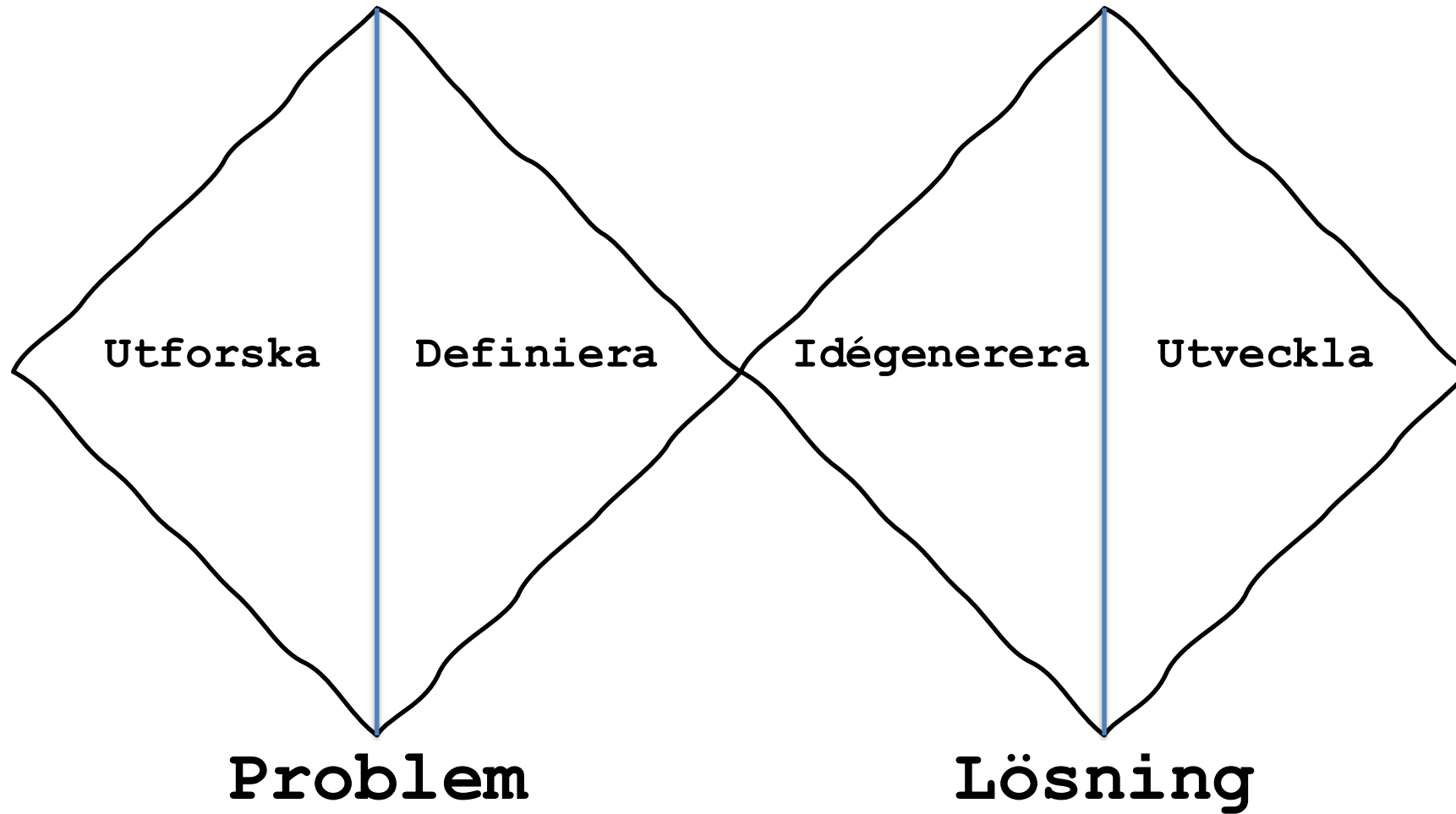
Så att:

- Vi normaliserar att det kan vara svårt
- Ni går hem med ett konkret nästa steg

Den dubbla diamanten

Vad hände? Vad upplevde du?

Där vi slutade i september



Det som inte blev av är minst lika intressant.
Det säger något om vilka hinder som finns.

Tänk tillbaka på hemuppgiften

- Vad gjorde du, eller försökte göra? Eller: vad hindrade dig från att försöka?

- Vad hände?

Det som
fungerade

Det som var
svårt

En sak per lapp. Kort.

Bonus:

- Vad kände eller tänkte du? Vad påverkade dig?

- Vad lärde du dig, om metoden, om din organisation, om dig själv?

Dela med gruppen

Var och en delar sin hemuppgift och utgår från lapparna.

När alla har delat: prata tillsammans kring bonusfrågorna:

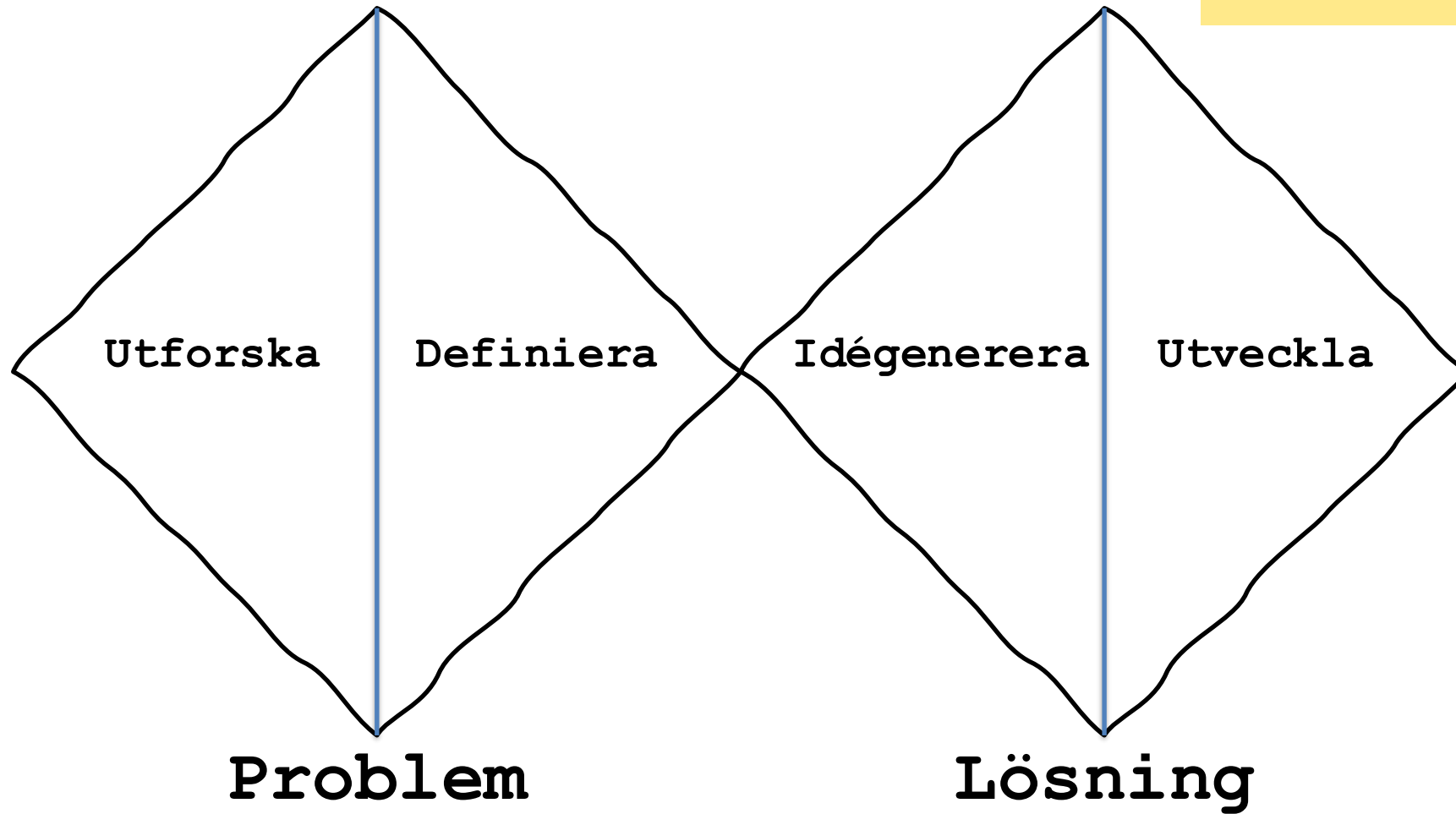
- Vad kände eller tänkte du? Vad påverkade dig?
- Vad lärde du dig, om metoden, om din organisation, om dig själv?

Var hände det?

Sätt upp era lappar på diamanten, där det hände.

Det som
fungerade

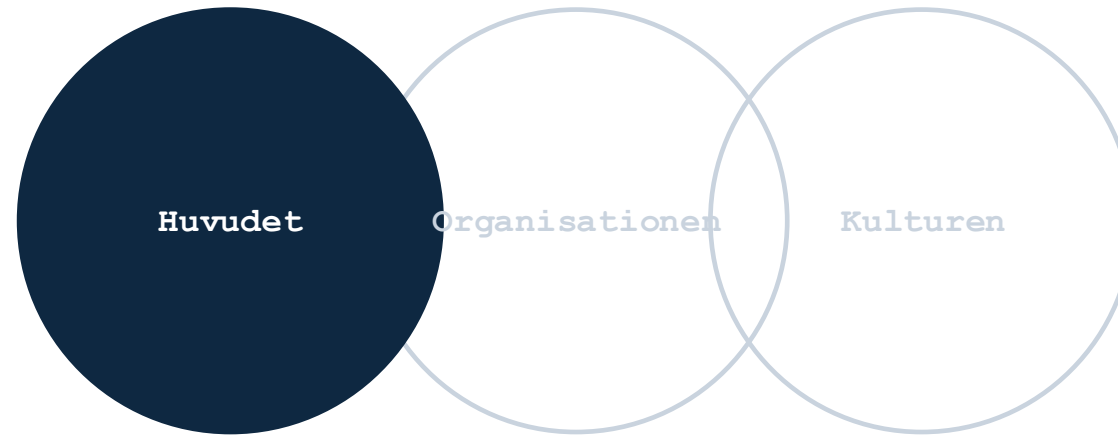
Det som var
svårt



Varför är det så svårt –
Hur tar vi det vidare?

Tre linser på varför *lärande* har svårt att få fäste





Vad händer i våra huvuden?

Det som hindrar oss själva från att lära

Kognitiv bias

eller tankefälla

Ett omedvetet mönster i vårt tänkande som gör att vår bild av verkligheten blir snedvriden.

Hjärnan tar genvägar för att hantera mycket information snabbt. Oftast fungerar det. Ibland leder det fel.

Tankefällor

1

Vi kommer inte ur vårt eget huvud

Projektionsbias

Vi tror att framtiden liknar det vi redan varit med om

Egocentriskt empatiglapp

Vi tror att andra vill samma sak som vi

Fokuseringsillusion

Vi stirrar oss blinda på en faktor

Varmt/kallt-glapp

Vårt humör just då färgar hur vi bedömer en idé

2

Folk kan inte berätta vad de behöver

Säga/göra-glappet

Vad folk säger att de gör och vad de faktiskt gör är ofta två olika saker. Därför räcker det inte att fråga vad de vill ha.

3

Vi är dåliga på att testa våra egna idéer

Planeringsmisstaget

Vi är överoptimistiska om hur det ska gå

Bekräftelsebias

Vi letar efter det som bekräftar det vi redan tror

Ägandeeffekten

Vi blir fästa vid vår första idé

Tillgänglighetsbias

Vi föredrar det som liknar det vi redan har

Motmedel finns i den dubbla diamanten

1

Vi kommer inte ur vårt eget huvud

Samla djup kunskap om andra: intervjuer, observationer, kundresor

Använd berättelser och metaforer för att föreställa dig hur andra har det

Arbeta i blandade team med människor som tänker annorlunda

2

Folk kan inte berätta vad de behöver

Hjälp dem att sätta ord på sina behov. Fråga om vad de gjorde, inte vad de vill ha: "Berätta om senaste gången..."

Visa enkla prototyper som de kan reagera på

Observera, lita inte bara på vad de säger

3

Vi är dåliga på att testa våra egna idéer

Bli bättre på att testa. Skriv ner dina antaganden, och vad som skulle visa att du har fel

Arbeta med flera alternativ samtidigt

Testa på riktigt, och lägg kraft på att reflektera över resultatet



**Vad händer när det nya
möter det vi redan kan?**

Det som hindrar lärandet från att ta sig vidare

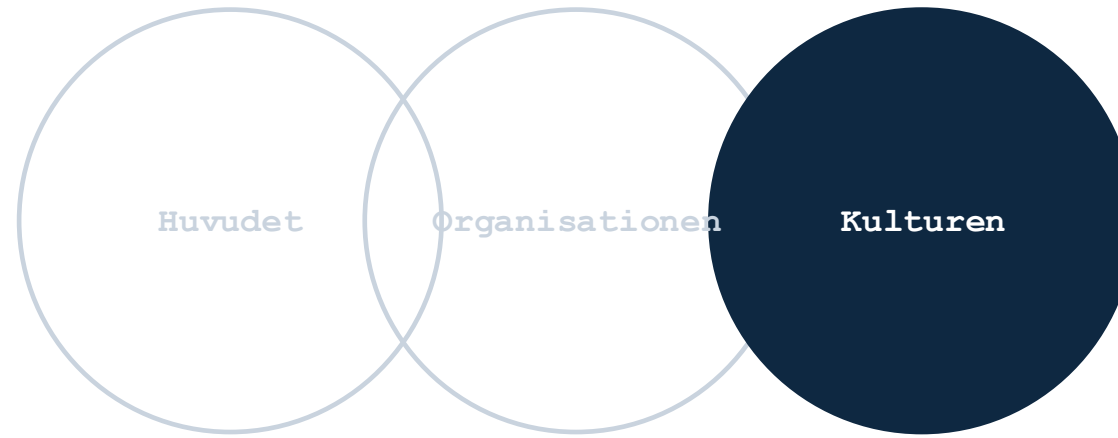
Lärande går åt två håll



Båda behövs. Men ju mer en organisation har byggt in det den redan kan i rutiner, system och mallar, desto starkare blir feedback, och desto svårare blir det för det nya att ta sig in.

Vad gör man då?

- Sätt den vanliga ordningen åt sidan, åtminstone tillfälligt.
Ge det nya ett eget utrymme.
- Bygg in det nya i rutiner, mallar och möten
- Förståelse kommer ofta av gemensam handling, inte av argument. Gör tillsammans i stället för att övertyga.
- Skapa samtal. Gemensam förståelse byggs genom samtal och dialog.



Vad händer under ytan?

Det som avgör om lärande får plats

Så brukar organisationskultur beskrivas

Åtta frågor som varje organisation har ett uttalat svar på

1 Sanning och rationalitet

Vad räknas som sant, och hur tar man reda på det?

2 Tid och tidshorisont

Vad får ta tid, och hur hänger tid ihop med värde?

3 Motivation

Vad driver människor, och hur belönas de?

4 Stabilitet eller förändring

Strävar man efter att bevara eller att förnya?

5 Arbete, uppgifter och kollegor

Ligger fokus på att prestera eller på hur människor har det?

6 Ensam eller tillsammans

Tror man att arbetet blir bäst gjort enskilt eller i grupp?

7 Kontroll, samordning och ansvar

Var ligger makten, och vilken roll har reglerna?

8 Inåt eller utåt

Tittar man mest på sig själv eller på omvärlden?

1/8 Sanning och rationalitet

Vad räknas som sant, och hur tar man reda på det?

Designtänkandet värderar

Det krockar ofta med

Kunskap byggs på intervjuer, observationer, berättelser och prototyper.

Litar på siffror och indikatorer.

När det krockar

Brist på legitimitet

"Det var ju bara fem intervjuer." Det är svårt att övertyga utan siffror, och siffrorna går inte att ta fram tidigt.

2/8 Tid och tidshorisont

Vad får ta tid, och hur hänger tid ihop med värde?

Designtänkandet värderar

Det krockar ofta med

Utforskande är en investering. Att förstå problemet ger värde längre fram.

Vill ha snabba resultat.

När det krockar

Brist på djup

"Kan vi göra det på en halvdag i stället?" Då blir det ytligt, och det som kommer ut blir mest små förbättringar av det som redan finns.

3/8 Motivation

Vad driver människor, och hur belönas de?

Designtänkandet värderar

Det krockar ofta med

Mening i arbetet, engagemang i att skapa värde för andra och personlig utveckling.

Belöningar och uppföljning som mäter något annat.

När det krockar

Engagemanget försvinner

Desillusion när det som driver en i arbetet inte är det organisationen belönar.
"Jag ville förstå medborgarna, men det som räknas är att projektet levererades i tid."

4/8 Stabilitet eller förändring

Strävar man efter att bevara eller att förnya?

Designtänkandet värderar

Det krockar ofta med

Börjar utan att veta svaret.
Välkomnar att problemet formuleras
om på vägen.

Vill veta vad som ska levereras,
och när.

När det krockar

Inkrementalism

När målet ändras ses det som ett problem i stället för som lärande. Rädslan för att misslyckas gör att man väljer det säkra.

5/8 Arbete, uppgifter och kollegor

Ligger fokus på att prestera eller på hur människor har det?

Designtänkandet värderar

Det krockar ofta med

Arbetet är socialt. Empati med kollegor, och lek och glädje för att bygga relationer och få nya idéer.

Ett starkt fokus på produktivitet.
Lek ses inte som seriöst arbete.

När det krockar

Dåligt lagarbete och utanförskap

Klimatet i gruppen tar skada, och det uppstår ett vi och dem. "Sitter ni och leker med post-its igen?"

6/8 Ensam eller tillsammans

Tror man att arbetet blir bäst gjort enskilt eller i grupp?

Designtankandet värderar

Det krockar ofta med

Samarbete i blandade team, där olika bakgrunder och kompetenser välkomnas.

Individuella belöningar, konsensuskultur och en snäv syn på vilken kompetens som räknas.

När det krockar

Samarbete bara på ytan

Man säger att man samarbetar, men var och en bevakar sitt. "Vi har en samverkansgrupp, men alla bevakar sin egen organisations intressen."

7/8 Kontroll, samordning och ansvar

Var ligger makten, och vilken roll har reglerna?

Designtänkandet värderar

Det krockar ofta med

Teamet avgör själv när det är dags att gå vidare, eller gå tillbaka och intervjua igen.

Beslutsmakten ligger högt upp.

När det krockar

Mikrostyrning

Ledningen vill se framsteg och detaljstyr processen. Då försvinner det som gjorde den användbar.

8/8 Inåt eller utåt

Tittar man mest på sig själv eller på omvärlden?

Designtänkandet värderar

Det krockar ofta med

Svaren finns hos dem som berörs:
användare, medborgare, andra
aktörer.

Experterna internt förväntas veta.

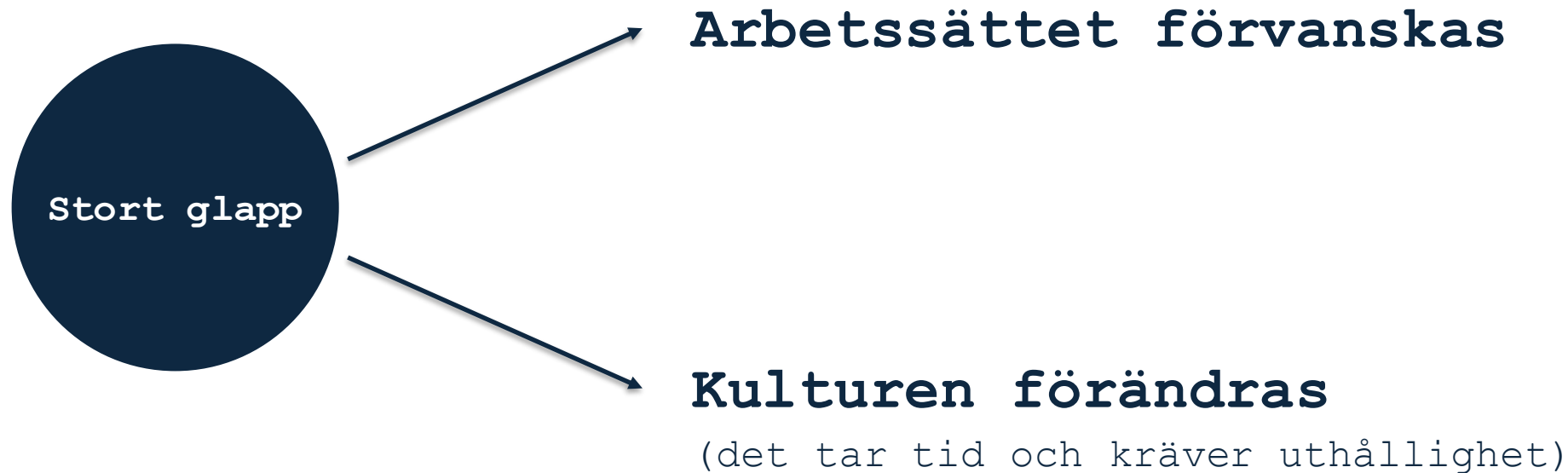
När det krockar

Utåtblicken försvinner

Experter kan uppleva att deras mandat hotas när man börjar fråga andra.

När glappet är stort

Kulturell passform: ju större glappet är, desto mer skaver det.
Till slut måste något ge efter:



"För mycket anpassning –
ingen förändring.

För stor skillnad –
inget resultat."

Var krockar det hos er?

- Tänk på din egen organisation, eller den del där du verkar. Sätt ett kryss på varje skala på kulturkartan.

Kulturkartan

Här krockar det rejält

Här finns det utrymme

Vad räknas som sant, och hur tar man reda på det?

Vad får ta tid, och hur hänger tid ihop med värde?

Vad driver människor, och hur belönas de?

Strävar man efter att bevara eller att förnya?

Ligger fokus på att prestera eller på hur människor har det?

Tror man att arbetet blir bäst gjort enskilt eller i grupp?

Var ligger makten, och vilken roll har reglerna?

Tittar man mest på sig själv eller på omvärlden?

Var krockar det hos er?

- Tänk på din egen organisation, eller den del där du verkar. Sätt ett kryss på varje skala på kulturkartan.
- Var krockar det mest hos dig? Kan du ge ett konkret exempel?
- Har du sett designtänkande, eller något annat nytt arbetssätt, förvanskas så att bara namnet fanns kvar?
- Var finns det utrymme? En enhet, en chef, ett projekt eller ett sammanhang där det faktiskt går?

Vad kan man göra?

1

Skapa fickorna

Bedöm var det är möjligt att skapa förändring, och börja där det har en chans att lyckas. Skapa fickor; mikroklimat och nätverk där det går. Det som fungerar blir en berättelse som ger legitimitet att gå vidare.

2

Var tvåspråkig

Prata både designtänkandets språk och organisationens. Man behöver inte säga "nu kör vi dubbla diamanten". Säg: "Innan vi bestämmer oss, ska vi prata med tre av de berörda?"

3

Använd designtänkande på införandet

Var nyfiken på dina kollegor som på en användare. Varför tvekar de? Gör små försök, lär av dem och ha tålamod med det du inte kan bevisa än.

Mitt nästa steg

1 Vad vill jag ska få fäste?

Något från diamanten eller hemuppgiften: ett arbetssätt, en fråga, ett sätt att testa eller en insikt.

2 Min ficka

Var i min organisation finns det utrymme för det, eller var kan jag skapa det?

3 Mitt nästa steg

Vad är ett konkret, litet steg jag kan ta, gärna inom en månad? Vad hoppas jag lära mig av det?

4 Vad jag behöver

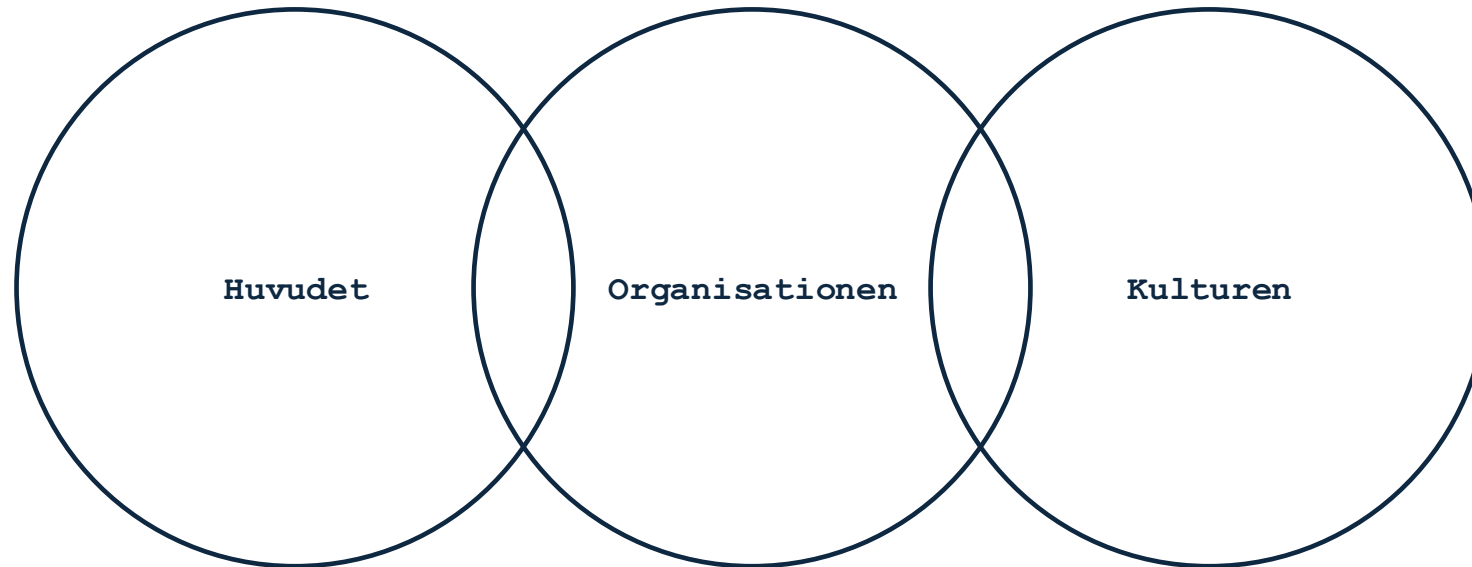
Vem behöver jag ha med mig? Vad behöver jag för att det ska bli av?

Hjälp varandra

En person i taget presenterar sitt steg. De andra hjälper till:

- Vilken tankefälla kan lura dig här?
Testar du verkligen, eller vill du bara få rätt?
- Vad i rutiner och strukturer står i vägen? Går steget att bygga in i något som redan finns?
- Var krockar det enligt kulturkartan?
Är steget litet nog att få plats ändå?

Det är inte konstigt om det är svårt



Tankefällorna

Det vi redan kan
trycker ut det nya

Designtänkandets
värderingar krockar
med organisationens

Det vore konstigt om det inte var det.

Men det betyder inte att man inte kan göra något.

Det här gör en lärande organisation

Garvins fem praktiker

Metoden

Systematisk problemlösning

Experimentering

Lära av egna erfarenheter

Lära av andra

Den dubbla diamanten ger er ett sätt att göra det.

Det ni gör tillsammans, i det här rummet och i era nätverk.

Förståelsen

Kunskapsöverföring

De tre linserna förklarar varför det man lärt sig så ofta stannar där det är, och vad man kan göra åt det.

Lärandet fungerar först när det är

normalt att inte veta,
värt tid att förstå,
och okej att något inte fungerade.

"En lärande organisation är en plats där människor hela tiden utvidgar sin kapacitet att skapa den framtid de verkligen vill se."

Tack!

Johanna Nordin
Lärandedesigner, Livslångt lärande, RISE
johanna.nordin@ri.se