

# INNOVATE

## INNOVERA

Tränarnas guide för  
innovationsledarskapsutbildning

## Projektinformation

Projektförkortning:	INNOVATE
Projekttitel:	Standard för innovationsledning för kvalitet och affärsacceleration
Avtalsnummer:	2023-1-AT01-KA220-VET-000154 065
Författarpartner:	Orange Hill Sp. z o.o.
Arbetspaket:	WP5
Förberedelsedatum:	22.05.2025
Versionsnummer:	0.2

## Friskrivning:

Finansierat av Europeiska unionen. De åsikter och uppfattningar som uttrycks är dock endast författarens/författarnas egna och återspeglar inte nödvändigtvis Europeiska unionens eller OeAD-GmbHs. Varken Europeiska unionen eller den bidragande myndigheten kan hållas ansvariga för dem.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Införandet</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Tränares roll och uppgifter</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Identifiering och analys av utbildningsbehov</b> .....	<b>5</b>
2.1.1. Att förstå deltagarna för att utforma effektiv träning .....	5
2.1.2. Exempel på metoder för att bedöma utbildningsbehov .....	5
2.1.3. Nyckelfrågor för träningsbehovsanalys .....	6
2.1.4. Identifiering av deltagarnas lärandestilar .....	7
<b>2.2. Träningförberedelser</b> .....	<b>8</b>
2.2.1. Fastställande av utbildningsmål.....	8
2.2.2. Förberedelse av utbildningsöversikt och val av träningsmetoder .....	8
2.2.3. Förberedelse av undervisningsmaterial.....	9
2.2.4. Organisering av träningslokalen .....	9
<b>2.3. Träningsschema</b> .....	<b>10</b>
2.3.1. Rollen för "Gruppnormer" i utbildningsprocessen .....	10
2.3.2. Utbildningssessionens struktur .....	10
<b>2.4. Utvärdering av träning</b> .....	<b>13</b>
2.4.1. Förståelse av utvärderingen av utbildningsprocessen .....	13
2.4.2. Tekniker för att samla in feedback från deltagare .....	13
2.4.3. Tränartips för träningsutvärdering .....	14
<b>3.1. Modul 1 – Introduktion till innovation</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2. Modul 2 – Lärandeinnovation</b> .....	<b>19</b>
<b>3.3. Modul 3 – Innovationskultur</b> .....	<b>22</b>
<b>3.4. Modul 4 – Idégenerering</b> .....	<b>25</b>
<b>3.5. Modul 5 – Samarbete inom innovationspartnerskap</b> .....	<b>30</b>
3.5.1. PESTEL-analys .....	30
3.5.2. Gruppuppgift: Samarbete i innovationspartnerskap .....	33
<b>3.7. Modul 7 – Att skydda idéer</b> .....	<b>48</b>
<b>3.8. Modul 8 – Att förvandla idéer till verklighet</b> .....	<b>52</b>
<b>3.9. Modul 9 – Spårning av framsteg i innovativa projekt</b> .....	<b>58</b>

## 1. Införandet

Denna guide för utbildare skapades som en del av projektet med titeln "INNOVATE – Innovation Management Standard for Quality and Business Acceleration". Projektet är medfinansierat av Europeiska unionen under Erasmus+-programmet. Projektet genomförs från oktober 2023 till oktober 2025 i internationellt partnerskap med aktörer från Österrike, Bulgarien, Cypern, Finland, Frankrike, Polen och Sverige. Projektets mål är att hjälpa europeiska organisationer för yrkesutbildning och träning (EVE) att hålla sig på utvecklingsvägen genom att förbättra ledningskompetenser genom innovation, förstådd som ett nytt managementparadigm. Projektets huvudmål är att hitta, skapa, testa och främja nya metoder för att förbättra dessa organisationer så att de blir mer motståndskraftiga mot nya utmaningar.

Syftet med denna guide är att underlätta arbetet för utbildare som ska genomföra utbildning inom innovationsledning i enlighet med ISO 56000-standarden. Dessa utbildningar baseras på utbildningsmaterial som utvecklats som en del av projektet, såsom: INNOVATE Whitebook, INNOVATE-manualen, e-lärandet, gruppuppgifter, fallstudier, övningar och andra undervisningshjälpmedel. Det föreslagna utbildningsprogrammet består av 9 tematiska moduler, var och en bestående av flera enheter. Projektet har också utvecklat en vitbok och en manual, som kan vara användbara både för utbildare som ska genomföra utbildning inom innovationsledning och för målgruppen för sådan utbildning. I guiden beskriver vi utbildarens roll i undervisningsprocessen för vuxna (andragogi), med särskilt fokus på utbildning inom innovationsområdet, och vi rekommenderar specifika träningsmetoder som kan användas vid praktisk implementering av utbildningsinnehåll i dessa 9 tematiska moduler.

Guiden är endast avsedd att stödja och bistå tränaren, som bör ha lämpliga kompetenser och erfarenhet av att genomföra utbildning för vuxna.

## 2. Tränares roll och uppgifter

Att vara tränare är inte lätt. Det kräver pedagogiska kompetenser, stark ämneskunskap, praktisk erfarenhet och en rad mjuka färdigheter relaterade till att bygga relationer med deltagarna, kommunikation, empati med mera. Utbildare bör vara experter inom området för att vinna deltagarnas förtroende och skapa en lärandemiljö som uppmuntrar öppenhet och självförtroende. Detta är särskilt viktigt vid innovationsledning, som varierar beroende på deltagarnas bakgrund och vilken typ av innovation de engagerar sig i. Till exempel kommer utbildning med fokus på sociala innovationer att kräva annan kunskap än utbildning inom teknologiska innovationer.

Utbildning kan påverka individer, team eller till och med hela organisationer. Förvandling sker sällan över en natt. I vet-sammanhang börjar förändring vanligtvis på individnivå: när eleverna börjar tillämpa nya idéer och tillvägagångssätt i sin arbetsmiljö. Med tiden kan dessa individuella förändringar ackumuleras till en bredare organisationsutveckling.

Syftet med varje utbildningsaktivitet är att utveckla deltagarnas kompetenser – kombinationen av kunskap, färdigheter och attityder. Kunskap förvärfvas först och tillämpas sedan i praktiken för att utveckla färdigheter. Att forma attityder tar längre tid och kräver övning tills nya tillvägagångssätt kan bli naturliga. Utbildare ansvarar för hela utbildningscykeln: analyserar lärandebehov, utformar innehåll och leveransmetoder, förbereder material och verktyg, faciliterar sessioner och utvärderar läranderesultat. I innovationsledningsutbildning, baserad på ISO 56000-standarden, är noggrann design och implementering särskilt viktiga, eftersom ämnet kräver både konceptuell förståelse och förmåga att tillämpa metoder i verkliga yrkes- och företagssammanhang.

## 2.1. Identifiering och analys av utbildningsbehov

### 2.1.1. Att förstå deltagarna för att utforma effektiv träning

För att utforma ett effektivt utbildningsprogram är det avgörande att veta vilka deltagarna är. Att välja deltagare och bilda utbildningsgrupper bör ske i nära samarbete med utbildningsarrangören – vanligtvis organisationens HR-avdelning, chef eller ägare. Innan någon utbildning påbörjas måste en noggrann identifiering och analys av utbildningsbehoven genomföras. Tränaren behöver förstå vilka kompetenser som kommer att utvecklas eller förbättras under programmet.

Ett viktigt steg är att definiera det så kallade **kompetensgapet** – skillnaden mellan deltagarnas nuvarande kompetensnivå och önskad nivå. Lärande är en gradvis process, och förändring sker över tid. Därför är det avgörande att anpassa utbildningens innehåll och format till deltagarnas befintliga färdigheter och kunskaper. Insikter om deras kompetensnivåer får man genom processen med identifiering och analys av utbildningsbehov.

### 2.1.2. Exempel på metoder för att bedöma utbildningsbehov

Det finns många metoder för professionell identifiering och analys av utbildningsbehov. Dessa kan inkludera:

- samtal med framtida utbildningsdeltagare (t.ex. i form av individuella djupintervjuer eller gruppintervjuer),
- Forskningsundersökningar i form av frågeformulär (inklusive till exempel text- och/eller grafiska svarsalternativ),
- kunskapstester,
- lösa en specifik fallstudie,

- Ett exempel på ditt eget arbete, t.ex.:  
[https://evaluation.dieberater.com/innovate\\_self\\_assessment](https://evaluation.dieberater.com/innovate_self_assessment)
- Observation av en viss person på arbetsplatsen, etc.
- konsultationer med chefer eller direkta överordnade till utbildningsdeltagaren.

Valet av forskningsmetoder och teknik beror på tränaren. När det gäller utbildning inom innovationsledning bör särskild omsorg tas för att säkerställa att den är attraktiv och engagerande för deltagarna, samt stimulerar deras kreativitet och processmässiga tillvägagångssätt för innovationsledning. Det är viktigt att notera att varje metod som nämns har olika karaktär, och vissa av dem kan vara tidskrävande.

### 2.1.3. Nyckelfrågor för träningsbehovsanalys

En uppsättning nyckelfrågor för att hjälpa till att identifiera och analysera utbildningsbehov innan utbildning i innovationsledning:

#### A. Allmänna frågor – organisatorisk kontext

Vilka strategiska mål förknippar organisationen med innovation? Vilka nuvarande utmaningar står organisationen inför när det gäller att implementera innovativa metoder eller processer? Finns det en formell innovationshanteringsprocess (t.ex. idégenerering, validering, implementering)? Vilka innovationsrelaterade kompetenser (t.ex. ledarskap, analytiskt tänkande, kreativitet) finns redan i organisationen, och vilka behöver stärkas?

#### B. Frågor på deltagarnivå

Självbedömning från onlineutbildning:

[https://evaluation.dieberater.com/innovate\\_self\\_assessment](https://evaluation.dieberater.com/innovate_self_assessment)

#### C. Team- och projektsamarbete

Vilka roller tar teammedlemmar vanligtvis på sig i innovations- eller projektmiljöer (t.ex. ledare, facilitator, kreativ bidragsgivare, teknisk expert)? Hur effektivt tillämpar team innovativa metoder som design thinking, agil eller lean-metoder? Hur uppmuntras och samordnas tvärdepartementalt samarbete under innovationsprojekt? Hur skapar organisationen en trygg miljö för experimenterande, reflektion och lärande av misslyckanden? På vilka sätt visas ledarskap, kommunikation och problemlösningskompetens i teamsammanhang?

#### D. Förväntningar och utbildningsmål

Vilka specifika resultat förväntar sig organisationen av denna utbildning? Vilka kompetenser bör deltagarna utveckla eller stärka för att främja innovation (t.ex. ledarskap, analytisk logik, kreativitet, anpassningsförmåga, samarbete)? Hur kommer framsteg och framgång att mätas – till exempel genom beteendeförändring, generering av nya idéer eller implementering av innovativa lösningar? Vilka uppföljande åtgärder eller mentorsaktiviteter planeras för att upprätthålla kompetensutvecklingen efter utbildningen?

### 2.1.4. Identifiering av deltagarnas lärandestilar

Som en del av analysen och identifieringen av deltagarnas utbildningsbehov är det mycket viktigt att fastställa deltagarnas inlärningsstilar (t.ex. visuell, kinestetisk, verbal, sekventiell, global, etc.). Detta kan göras före träningen (om möjligt), eller under träningspasset. Vuxeninlärningsstilar är det sätt på vilket de bearbetar, assimilerar och tolkar ny information. En av de mest välkända och erkända teorierna om vuxenlärandestilar är David Kolbs modell, baserad på Experiential Learning Theory (ELT)-cykeln. Denna metod är särskilt populär inom vuxenutbildning, träning och professionell utveckling.

David Kolbs Experiential Learning Theory (Kolb, 1984): Kolb antar att lärande är en process där erfarenhet omvandlas till kunskap och att det sker i en fyrsig cykel:

1. **Konkret erfarenhet:** Lärande genom direkta erfarenheter, känslomässigt engagemang, handling i praktiken
2. **Reflekterande observation:** Analys av erfarenhet, slutsatser, observation från olika perspektiv
3. **Abstrakt konceptualisering:** Formulering av teorier, principer och modeller, förståelse av begreppen bakom erfarenhet
4. **Aktiv experimentering:** Testa nya lösningar i praktiken, implementera idéer, "försöksåtgärder"

Det bör noteras att David Kolbs teori om erfarenhetsbaserat lärande är universell när det gäller andragogi. Den behandlas ofta som en del av den professionella tränarens bibel. Vi hänvisar till denna teori här – och beskriver dess användbarhet för att känna igen inlärningsstilar vid analys och identifiering av deltagarnas utbildningsbehov – men vi kommer också att hänvisa till Kolbs cykel i termer av att genomföra utbildning i strikt mening, vilket du hittar i följande delar av denna tränarguide.

Beskrivning och egenskaper hos inlärningsstilar enligt Kolbs teori:

Inlärningsstil	Beskrivning	Nyckelkaraktäristika
<b>Tillmötesgående</b>	Lär dig genom praktisk erfarenhet, intuition och aktivt experimenterande. Förlitar sig ofta på andra för information och föredrar praktiska, upplevelsebaserade uppgifter.	Handlingsinriktade, anpassningsbara, risktagare, öppna för nya upplevelser, föredrar grupparbete och att prova saker.
<b>Skilda</b>	Lär dig genom att observera och reflektera. Stark på att generera idéer och betrakta situationer ur flera perspektiv.	Kreativ, fantasifull, känslomässigt medveten, bra på att brainstorma, föredrar att titta snarare än att göra.
<b>Assimilera</b>	Lär dig genom att logiskt organisera och integrera information i koncisa, tydliga format. Föredrar teoretiska modeller och abstrakta begrepp.	Analytisk, logisk, detaljorienterad, föredrar föreläsningar och läsning, mindre fokuserad på människor och mer på idéer.

Inlärningsstil	Beskrivning	Nyckelkaraktäristika
Konvergerande	Lär dig genom att tillämpa idéer på praktiska sätt. Utmärk dig på problemlösning och beslutsfattande baserat på logik.	Tekniskt lagda, effektiva, lösningsfokuserade, föredrar att arbeta ensam, använder kunskap för att lösa verkliga problem.

Eget arbete baserat på: David Kolbs Experiential Learning Theory (Kolb, 1984)

## 2.2. Träningsförberedelser

### 2.2.1. Fastställande av utbildningsmål

När man utformar utbildning är det viktigaste att definiera dess mål. Dessa mål bör beskrivas i lärandemålets språk, t.ex. genom att delta i utbildningen lär sig deltagaren vad kraven i ISO 56000-standarderna är inom innovationsledning, eller så lär sig deltagaren att effektivt planera implementeringen av innovationer. Det bör komma ihåg att utbildningsmålen måste vara ambitiösa, men samtidigt realistiska. En träning kan inte förändra en persons etablerade vanor. Detta kräver mycket mer tid. För att definiera träningsmålen kan vi till exempel använda metodiken SMART, CLEAR eller Kirkpatrick Training Goals. Träningsmålen måste överenskommas med utbildningsklienten. Tänk på att tränaren inte bara är en blind genomförare av utbildningen, utan också bör hjälpa klienten att definiera träningsmålen och rekommendera vissa förändringar eller justeringar så att utbildningen i största möjliga utsträckning möter deltagarnas och klientens behov.

### 2.2.2. Förberedelse av utbildningsöversikt och val av träningsmetoder

Nästa steg är att planera innehållet och formen på utbildningen. Tränaren bör planera innehållet i enskilda utbildningsmoduler, tidsramar, nödvändiga material med mera. Alla dessa element bör ingå i utbildningsplanen, som också bör godkännas med klienten. När det gäller utbildning i innovationsledning baserad på de utvecklade resultaten från Innovate-projektet är saken något enklare, eftersom innehållet i utbildningsmodulerna (och mindre tematiska element – enheter), tidsramar, resten av gruppen och individuella övningar samt andra undervisningshjälpmedel redan har fastställts. Utbildaren använder därför ett färdigt material som är avsett för att genomföra denna typ av utbildning.

Tränaren måste också välja de träningsmetoder som ska användas under utbildningen. Särskild uppmärksamhet bör ägnas åt de så kallade metoderna för att aktivera deltagare, vilka inkluderar:

- Spel och träningssimuleringar,
- Laguppgifter,
- Lärande genom att göra,
- Handlingsinlärning,
- Design Thinking

- individuella och gruppaktiviteter,
- modererad diskussion,
- rollspel
- Metoden med öppet utrymme / världscafé,
- Gamification (simuleringsträningsspel)
- quiz och tävlingar.

Det är viktigt att säkerställa att aktiveringsmetoderna kompletteras med föreläsningar, föredrag och presentationer.

Föreslagna träningsmetoder som kan användas för att genomföra individuella utbildningsmoduler om innovationsledning kommer att presenteras senare i denna studie.

När det gäller att arbeta i en grupp är det värt att följa dessa tips:

- Säkerställer pauser ungefär var 90:e minut
- med precist, inkluderande och begripligt språk (förklarar eventuella villkor och tvivel)
- Presenterar detaljerade instruktioner för att utföra uppgifter/övningar
- Att dela upp innehållet i mindre enheter (mikrolektioner)
- Säkerställande av multisensorisk kommunikation (videor, bilder, presentationer med berättarröst)
- vilja att ändra klassernas form och flexibilitet (tränaren bör ha flera versioner av handlingsplanen, t.ex. plan A, B och C, anpassade efter gruppens tempo och inlärningsprocessens framsteg).
- Om möjligt är det värt att samarbeta med en medtränare eller moderator – särskilt med större grupper. Detta möjliggör ansvarsfördelning och bättre respons på deltagarnas behov.

### 2.2.3. Förberedelse av undervisningsmaterial

Utbildaren måste också välja och förbereda undervisningsmaterial samt utveckla utbildningsmaterial för deltagarna. Vid utbildning inom detta projekt är hela materialuppsättningen klar. Det är dock värt att ta hand om ytterligare undervisningshjälpmedel, som till exempel kan vara frågeformulär, rekvisita, flipcharts, anteckningskort, flerfärgade pennor, scenarier, rekvisita i form av block, papper, silkespapper, kontorsmaterial. Allt detta kan vara till hjälp för tränaren under träningen och bidrar till att öka träningens attraktionskraft i deltagarnas ögon. Mängden material bör justeras efter gruppens storlek varje gång, så att flera uppsättningar material finns tillgängliga.

### 2.2.4. Organisering av träningslokalen

Tränaren ansvarar också för att säkerställa att träningsplatsen är väl förberedd. När det gäller onlineutbildning innebär detta att planera hur deltagarna ska delas in i virtuella grupper vid behov. Tränaren bör också säkerställa goda förutsättningar för lärande, såsom behaglig rumstemperatur, lämpligt ljus och väl tajmade pauser. Om möjligt bör tränaren anlända till

lokalen i förväg för att bekanta sig med lokalen och kontrollera alla tekniska aspekter, såsom projektor, ljudsystem och rumslayout.

Viktiga överväganden inkluderar:

- **Ljudisolering:** rummet bör vara tillräckligt isolerat för att minimera yttre buller.
- **Pausområde:** om möjligt, erbjud en separat plats där deltagarna kan njuta av kaffe, te och snacks under rasterna.
- **Belysning:** naturligt ljus är idealiskt; om detta inte finns tillgängligt, se till att belysningen kan justeras och är tillräckligt stark.
- **Luftkvalitet:** ventiler rummet innan utbildning eller se till att luftkonditioneringen är korrekt.
- **Yttre distraktioner:** minimera ljud, alltför starka färger, starka dofter och andra sensoriska störningar.
- **Rumsindelning:** om lagarbete planeras, arrangera bord, stolar och gångvägar för att stödja smidigt grupsamarbete.

## 2.3. Träningsschema

### 2.3.1. Rollen för "Gruppnormer" i utbildningsprocessen

Utbildningen bör genomföras på ett sätt som ger största möjliga resultat för deltagarna, samtidigt som de får en känsla av trygghet, komfort och en god atmosfär. Utbildningen bör börja med att presentera sig för deltagarna, presentera ämnet och syftet med utbildningen, dess längd och utveckla så kallade "Gruppnormer" (en överenskommelse med deltagarna om vilka regler som gäller under utbildningen, t.ex. att vi alla stänger av våra mobiltelefoner, respekterar varandra, vi dömer inte andra, Vi kan lämna rummet när som helst om vi känner oss obekväma, osv.). Det är viktigt att gruppnormerna utvecklas underifrån av deltagarna och att alla dess element accepteras av deltagarna som deltar i utbildningen. Att hänvisa till bestämmelserna i Gruppnormerna hjälper tränaren att hantera svåra situationer som kan uppstå under kursen.

### 2.3.2. Utbildningssessionens struktur

Varje utbildningspass bör delas in i tematiska moduler som bör presenteras för deltagarna redan i början. För att deltagarna ska kunna uppnå största möjliga resultat i form av förbättring eller utveckling av deras kompetenser är det nödvändigt att genomföra utbildningen enligt den etablerade strukturen. En av de mest välkända och effektiva metoderna för att hjälpa deltagare att förvärva kompetenser är den så kallade erfarenhetsbaserade inlärningsmodellen eller Kolbcykeln. Att använda Kolbcykeln i utbildningsprocesser ger många fördelar. Eftersom denna metod bygger på aktiv kunskapsinhämtning kan deltagarna i utbildningen inte bara minnas mycket mer, utan de blir också mer intresserade av ämnet som diskuteras. Kolbcykeln består av 4 steg. Du kan börja

från ett valt steg i cykeln, men du bör hålla dig till deras ordning (dvs. alltid veta vilket steg som följer vilket). Kolbcykeln består av 4 upprepade steg:

- Konkret upplevelse – något händer, jag deltar i något, jag observerar något, och viss data når mina sinnen. Om du inte deltar i något, är du inte involverad, du kan inte lära dig något, aktivt deltagande, engagemang och att relatera till dig själv är en förutsättning för att inlärningsprocessen ska kunna ske.
- Reflekterande observation – Jag uppmärksammar vad som hände eller händer, jag bearbetar datan som flödar in i mitt sinne, jag jämför den med det jag har i mitt minne, jag sätter det i ord. Själva upplevelsen räcker inte, du måste också inse att något händer, att du upplever något. Om du inte kan se dina erfarenheter på avstånd kommer du inte att lära dig något.
- Abstrakt konceptualisering – Jag kopplar ihop det jag har uppfattat till en helhet. Jag skapar koncept och teorier med abstrakt tänkande. Mitt sinne producerar teorier baserade på vad jag uppfattar. Om du bara nickar åt din observation stannar din inlärningsprocess halvvägs. I denna fas genererar du kunskap från din egen erfarenhet och observation. Med andra ord, du drar slutsatser. Du frågar dig själv, vad är slutsatsen av detta? Vad kan jag lära mig av detta?
- Aktivt experimenterande – att använda de allmänna slutsatser jag kommit fram till för att försöka tillämpa dem i praktiken. Jag frågar mig själv: Vad kan jag göra då? Hur kan jag använda detta i praktiken? Vad kan jag ändra?



Egen studie baserad på Van Vliet, V. (2013). David Kolb. Hämtad 31 maj 2022 från Toolshero: <https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-kolb/>

Varje övning, varje träningsmodul och hela träningen bör sammanfattas av tränaren varje gång. I slutet av utbildningen bör tränaren se till att alla deltagare har förstått det viktigaste substansmaterialet och besvara deras frågor. Detta är särskilt viktigt vid komplext utbildningsinnehåll, eftersom det gör det möjligt för deltagarna att organisera sina nyförvärvade kunskaper eller färdigheter och behålla den så kallade **aktualitetseffekten**

längre. Recency-effekten är ett psykologiskt fenomen där människor bättre minns information som de senast hörde eller såg i en given sekvens – t.ex. i slutet av utbildningen, presentationen eller föreläsningen. I tränarens arbete har nyhetseffekten praktisk betydelse för planeringen av utbildningens struktur.

Här är några viktiga aspekter:

- Starkare bevarande av slutinnehåll  
Trainees brukar minnas bäst:
  - den sista delen av en modul eller utbildningssession,
  - Slutgiltiga slutsatser, sammanfattningar,
  - Slutuppgifter eller exempel.
- Potential att förstärka nyckelbudskap  
Därför bör tränare:
  - placera den viktigaste informationen eller meddelandena i slutet av modulen,
  - Använd slutsammanfattningar som förstärker innehållet,
  - Säkerställ en stark avslutning på utbildningen, t.ex. en inbjudan till reflektion eller specifika "lärdomar".

Aktualitetseffekten förekommer oftast tillsammans med den så kallade primacyeffekten – vi minns också bättre vad som dök upp i början. Mitten av träningen är oftast den minst ihågkomna delen, vilket är anledningen till att det är värt att använda aktiveringstekniker där. Innan utbildningen avslutas kan tränaren kontrollera deltagarnas kunskaper (t.ex. med hjälp av ett kunskapstest eller quiz). I slutet bör tränaren dela ut utvärderingsformulär till deltagarna, vars resultat används för att utvärdera hela utbildningsprocessen, samtidigt som de utgör en viktig källa till återkoppling för tränaren.

## Sammanfattning och utnyttjande av Recency Effect

Under hela utbildningen bör tränaren ge en **sammanfattning efter varje övning, varje träningsmodul och i slutet av hela programmet**. Vid utbildningens slut måste tränaren säkerställa att alla deltagare har förstått huvudpunkterna och bör besvara eventuella återstående frågor.

Denna praxis är särskilt viktig när innehållet är komplext. Sammanfattningar hjälper deltagarna att strukturera sina nyförvärvade kunskaper och färdigheter och dra nytta av **aktualitetseffekten**.

För utbildare har förståelsen och tillämpningen av aktualitetseffekten praktiskt värde: det hjälper till att utforma strukturen i ett utbildningsprogram så att de viktigaste budskapen stannar färska i deltagarnas minne och stödjer långsiktigt lärande.

## 2.4. Utvärdering av träning

### 2.4.1. Förståelse av utvärderingen av utbildningsprocessen

Utvärdering är en objektiv bedömning av utbildningsprocessen, som genomförs baserat på specifika forskningskriterier. Dessa kriterier kan inkludera:

- effektivitet
- nytta
- effektivitet
- relevans
- Hållbarhet i träningsresultat,

Utbildningsutvärdering inkluderar vanligtvis:

- bedömning av materiellt innehåll,
- Bedömning av tränarens arbete (bedömning av kunskap, bedömning av de använda träningsmetoderna, bedömning av färdigheterna i att genomföra utbildningen, bedömning av kontakten med gruppen, tillfredsställelse med svaren på deltagarnas frågor),
- Bedömning av utbildningsmaterial och undervisningsmaterial som används under utbildningen,
- bedömning av utbildningens tekniska och organisatoriska förutsättningar.

Resultaten av utbildningsutvärderingen utgör utmärkt återkoppling för utbildaren, liksom för chefer och ägare i organisationen. Utvärderingsresultaten bör kontinuerligt förbättra utbildarnas kompetens. Utvärdering bör ge tillförlitlig och användbar information som möjliggör förbättring av träningsmetoder i framtiden och möjliggör rationaliseringsbeslut.

### 2.4.2. Tekniker för att samla in feedback från deltagare

Utbildningsutvärdering genomförs vanligtvis ur ett ex-post-perspektiv (efter att utbildningen är avslutad). Olika datainsamlingstekniker kan användas för detta ändamål. De vanligaste inkluderar:

- utvärderingsformulär som deltagarna fyller i i slutet av utbildningen. Överväg att använda en så kallad visuell/bildundersökning (Visual Feedback Form), som använder ikoner, symboler (t.ex. emoticons, färgade element), enkla grafiker eller piktogram.
- Kunskapstester (före och efter utbildningen, används för att beräkna indikatorn för kunskapsökning),
- "Gilla / Ogilla"-kort. Varje deltagare får två kort – t.ex. ett grönt med inskriptionen "Gillar" och ett rött med "Ogillar". Tränaren ger uttalanden (t.ex. "Arbeta i par", "Individuella uppgifter") och deltagarna visar kortet de identifierar sig med. Detta är en form av icke-verbal, säker uttryck för deltagarnas åsikter,

- Anonym kommentarsruta / sensorisk ruta. Det är en fysisk eller digital låda där deltagarna kan kasta kort eller anteckningar med kommentarer. Alternativt kan det vara en så kallad "sensorisk låda", där du till exempel kan kasta en pärla: blå – "något jag gillade", röd – "något störde mig". För vissa deltagare är anonymitet nyckeln till ärlighet. Den icke-verbala formen är mindre krävande känslomässigt och språkligt.
- en fråga på ett papper (Enminutspapper): I slutet av utbildningen skriver deltagarna ner svaret på en enkel fråga, t.ex.:
  - "Vad mindes du bäst?"
  - "Vad var svårt?"
- Ett kort skriftligt formulär med en enkel fråga gör att du kan fokusera på specifika saker och är inte överväldigande.
- Mentimeter eller andra tillgängliga onlineverktyg. Interaktiva, anonyma verktyg för att samla in feedback i realtid – t.ex. flervalsfrågor, ordmoln, betygsskalor. De ger anonymitet och interaktivitet, kräver varken ögonkontakt eller muntligt uttryck.
- intervjuer med deltagare i form av individuella samtal/1:1-feedback. Efter utbildningen kan tränaren bjuda in villiga deltagare till ett kort individuellt samtal – ansikte mot ansikte eller online. Detta är en mer dialogisk form. Vissa deltagare känner sig mer självsäkra i en enskild relation. Det är dock nödvändigt att säkerställa att ett sådant samtal inte uppfattas som utvärderande.
- observationer av deltagarna under utbildningen kompletterades med en individuell återkopplingsession,
- exempel på arbetet som utbildar deltagare i form av uppgifter som ska utföras självständigt. Denna lösning fungerar väl vid cykliska träningspass, mellan vilka deltagarna har tid att utföra implementeringsuppgiften i praktiken med de kompetenser som utvecklats under utbildningen.

### 2.4.3. Tränartips för träningsutvärdering

- Tillåt alltid val av form av återkoppling (skriftlig, muntlig, grafisk).
- Utvärdera eller kommentera inte deltagarnas åsikter direkt, särskilt inte inför en grupp.
- Säkerställ sensorisk och tidsmässig komfort – Ge tid att tänka, utöva ingen press.
- Använd feedback på ett synligt sätt, t.ex. genom att visa att du tar hänsyn till dem i senare arbetsfaser.

### 3. Rekommenderade träningsmetoder inom enskilda moduler

#### 3.1. Modul 1 – Introduktion till innovation

##### Metodbeskrivning

Denna modul ger en grundläggande förståelse för innovation och innovationsledning, kombinerat med en varierad och interaktiv uppsättning träningsmetoder utformade för att främja deltagarengagemang och aktivt lärande. En blandning av miniföreläsningar, faciliterade diskussioner, individuella reflektioner och gruppaktiviteter används genom hela modulen. Dessa metoder syftar till att hjälpa deltagarna att förstå nyckelbegrepp, skilja mellan relaterade termer som uppfinning och innovation, samt utforska olika typer och ramverk för innovation, inklusive standardiserade definitioner.

Viktiga metoder som används inkluderar:

- **Interaktiva miniföreläsningar:** Korta teorisesioner med visuella hjälpmedel för att presentera viktiga definitioner och skillnader.
- **Modererad diskussion:** Guidade gruppsamtal om deltagarnas egna erfarenheter av innovation.
- **Grupparbete och teamuppgifter:** Deltagarna samarbetar för att tillämpa innovationsramverk på verkliga scenarier.
- **Quiz och tävlingar:** Kunskapskontroller och informella tävlingar för att förstärka terminologi och typologier.
- **Lärande genom att göra:** Strukturerade uppgifter som kräver tillämpning av ISO 56000-koncept.
- **Design thinking-mikrosession:** En kort brainstormingaktivitet med empatikartläggning eller idéeringstekniker.
- **Simuleringspel (innovationsradar):** Ett spelliknande spel där grupper kartlägger typer av innovation på exempelföretag.
- **Individuell reflektionsövning:** Deltagarna skriver ner personliga insikter och relevans för sitt arbete.

##### Hur använder man denna metod?

Denna modul bör levereras med en blandad metodik som stödjer erfarenhetsbaserat lärande. Tränare bör skapa en psykologiskt trygg och inkluderande lärandemiljö där deltagarna uppmuntras att utforska och utmana sina egna antaganden. Tränaren fungerar inte bara som en kunskapsgivare utan som en guide som stimulerar nyfikenhet och lärande genom strukturerade upplevelser.

Tränare uppmuntras att anpassa tempo och innehållsdjup efter de inlärningsstilar som finns i rummet (t.ex. visuell, aktiv, reflekterande). De bör använda exempel från olika sektorer och

använda visuella verktyg som ramverket för de tio typer av innovation och innovationsmatrisen.

Tränare bör aktivt integrera aktiverande metoder såsom:

- Design Thinking för snabb idéutveckling
- Simuleringsbaserade tävlingar (t.ex. kartläggningstyper av innovation)
- Teambaserade utmaningar
- Vägleddt individuellt arbete
- Öppet utrymmesdebatt (valfri metod i slutet av modulen)

## Läranderesultat

I slutet av denna modul kommer deltagarna att:

- Förstå olika definitioner av innovation och innovationsledning
- Skilja mellan innovation, uppfinning och förbättring
- Identifiera nyckeltyper av innovation och när de ska användas
- Var bekant med ISO 56000-serien och dess relevans
- Börja tillämpa innovationskoncept i sina egna professionella sammanhang

## Steg 1: Introducera begreppet innovation

Varaktighet: 20 minuter

Tränarens ansvar:

- Presentera historiska och moderna definitioner av innovation med hjälp av PowerPoint-bilder
- Betona skillnaden mellan innovation och uppfinningsriktighet (e.g. ISO 56000 och Oslo-manualens distinktioner)
- Underlätta en kort diskussion: "Vad betyder innovation i ditt sammanhang?"

## Steg 2: Utforska standardiserade definitioner

Varaktighet: 20 minuter

Tränarens ansvar:

- Förklara viktiga standardiserade definitioner från Oslo-manualen (2018) och ISO 56000 (2025)
- Lyft fram olika typer av innovation: produkt, process, organisation och marknadsföring.
- Introducera innovation både som en process och ett resultat.
- Använd ett individuellt arbetsbladsquiz (sant/falskt eller flervalsfrågor) för att verifiera förståelsen.

## Steg 3: Diskutera nyckeltyper av innovation

Varaktighet: 30 minuter

Tränarens ansvar:

- Presentera innovationsmatrisen (Inkrementell, Semiradikal, Radikal Innovation)
- Introducera ramverket för tio typer av innovation (Keeley et al.)
- Vägled deltagare i ett Innovation Radar-spel: tilldela välkända företag och låt deltagarna koppla dem till innovationstyper
- Underlätta design thinking-mikrosprintar: snabb idéutveckling baserad på en användarpersona

#### **Steg 4: Interaktiv gruppövning**

Varaktighet: 45 minuter

Mål: Tillämpa definitioner och typer av innovation på verkliga scenarier.

Tränarens ansvar:

- Dela in deltagarna i små grupper
- Tilldela varje grupp en typ av innovationskategori eller ramverk (t.ex. teknik, process, affärsmodell)
- Be dem utveckla, analysera och presentera ett verkligt exempel på innovation inom den kategorin
- Använd ett arbetsblad för att vägleda gruppdiskussionen
- Strukturera detta eventuellt som en minitävling med små belöningar

#### **Steg 5: Presentationer och reflektion**

Varaktighet: 30 minuter

Tränarens ansvar:

- Facilitera 3–5 minuters presentationer per grupp.
- Lead reflection kopplingsövningar till ISO 56000-principerna.
- Genomför individuell skriftlig reflektion: "Vad kommer du att tillämpa i din roll eller ditt team?"
- Använd eventuellt World Café för att möjliggöra rotation mellan diskussionsbord

#### **Steg 6 (valfritt): Spelifierad kunskapskontroll**

Varaktighet: 15–20 minuter

Tränarens ansvar:

- Använd ett interaktivt quizverktyg eller en fysisk spelifierad kunskapstävling.
- Frågorna kan omfatta ISO-definitioner, innovationstyper och verkliga fall.
- Avsluta med en topplista eller en gemensam diskussion om rätt svar.

### Rekommendationer för tränaren

- Uppmuntra frågor och delning av olika synpunkter
- Uppmuntra aktivt deltagande och multisensoriskt lärande.
- Använd en flexibel struktur för att anpassa sig till olika tempo och nivåer av förkunskap
- Använd verkliga exempel (t.ex. Apple, Dell, Spotify) från olika branscher för att illustrera nyckelkoncept
- Balansteori med praktiska tillämpningar
- Betona att innovation inte är begränsad till produkter – den inkluderar processer, modeller och tjänster
- Förstärk viktiga skillnader upprepade gånger (t.ex. innovation vs. uppfinning)
- Introducera rollspel eller berättande om gruppen är mycket engagerad

### Material som behövs

- PowerPoint-presentationer om definitioner, typer och ramverk för innovation
- Blädderblock, markörer, post-it-lappar
- Innovationsmatris och tio typer av innovationsdiagram som informationsblad
- Gruppövningsarbetsblad
- Tryckt quiz eller interaktiv quizapp
- Mallar för design thinking-sprint (t.ex. empatikkartor, idéduk)

## 3.2. Modul 2 – Lärandeinnovation

### Metodbeskrivning

Rollspel är en mycket effektiv metod för erfarenhetsbaserat lärande, allmänt erkänd som ett av de mest kraftfulla verktygen för att säkerställa att deltagarna aktivt tillämpar och övar på de begrepp som diskuteras.

Denna metod gör det möjligt för deltagarna att anta specifika roller eller iscensätta särskilda scenarier, vilket gör att de kan fördjupas i realistiska situationer. Rollspel kan genomföras i grupper eller par, vilket främjar engagemang och underlättar praktisk tillämpning av kunskap i en kontrollerad miljö.

### Hur använder man denna metod?

Huvudregeln vid rollspel är att erbjuda en trygg miljö där deltagarna känner sig trygga att experimentera med olika beteenden, öva problemlösning och utveckla en djupare förståelse för ämnet.

De viktigaste delarna av rollspelet är:

- Scenarier – tydliga, specifika, realistiska och utformade för att uppfylla lärandemålen.
- Rollfördelning med tydligt definierade karaktärer.
- Vägledning och instruktioner från tränaren om huvudsyftet med denna övning är att navigera deltagarna i spelet.
- Feedback efter rollspelet från tränaren.

### Steg 1: Initial förberedelse

Utveckla specifika scenarier och beskriv de olika rollerna

*Varaktighet:* 30–40 minuter beroende på hur många scenarier du vill utveckla.

Tränarens ansvar:

- Definiera lärandemålen för denna övning.
- Utveckla specifika verkliga scenarier kring det specifika ämnet. Definiera om du vill spela scenarierna i grupper eller i par.

*Exempel:*

Beskriv en situation där en ledarskapsmetod behövs, till exempel att delegera ett nytt projekt till en teammedlem.

Roller: Beskriv ledarens roll som tilldelar beteenden beroende på olika ledarskapsstilar.

Beskriv också teammedlemmens roll.

Detta är ett rollspel för par.

### Steg 2: Introduktion av metoden

Presentera aktiviteten och dess relevans för innovationsledarskap.

*Varaktighet:* 10 minuter

Tränarens ansvar:

- Introducera aktiviteten och förklara vad syftet är, hur det ska göras och hur lång tid det kommer att ta.

### **Steg 3: Förberedelse för deltagarna**

Ge deltagarna i rollspelet tid att förbereda sig.

*Varaktighet:* 10–15 minuter

Tränarens ansvar:

- Dela ut scenariot på papper eller digitalt med en specifik roll till de deltagare som ska delta i aktiviteten.
- Om en del av publiken inte vill delta i rollspelet kan du tilldela dem en "Observationsroll" och ge dem ett observationsblad där de kan anteckna baserat på rollspelen.
- Svara på frågor om deltagarna har några.
- Upprepa vägledningen igen.

### **Steg 4: Rollspel i praktiken**

Scenarierna publiceras och deltagarna övar på olika tillvägagångssätt/beteenden.

*Varaktighet:* 5–10 minuter per scenario. Den totala varaktigheten beror på antalet scenarier och rollspel.

Tränarens ansvar:

- Observera och anteckna beteenden och kroppsspråket.
- Om det behövs, ingripa och ge ytterligare förtydliganden och vägledning för rollspelet eller avbryt rollspelet.

### **Steg 5: Återkoppling och avslut av aktiviteten**

Dags att analysera vad som just presenterades.

*Varaktighet:* 20–30 minuter beroende på antalet rollspel.

Tränarens ansvar:

- Fråga varje deltagare hur han/hon kände sig i sin roll. Vad var bekvämt/vad som inte var bekvämt.
- Låt observanterna dela sina tankar.

- Ge din feedback – vilket beteende som var lämpligt; vilka faser som var perfekta eller kunde förbättras. Ge allmänna rekommendationer om hur och vad man ska göra i en så specifik situation.
- Skriv upp huvudpunkterna från denna aktivitet.

### Rekommendationer för tränaren

- Underlätta, döm inte. Hjälpt deltagarna att dra sina egna slutsatser.
- Var beredd på att möta invändningar när det gäller rollspel och att ta sig an specifika roller. Ändring av den initiala rollfördelningen är också möjlig vid behov.
- Öva aktivt lyssnande.

### 3.3. Modul 3 – Innovationskultur

#### Metodbeskrivning

Tränarens guide – Undervisning i innovationskultur: En läranderesan in i innovationskulturen

Varaktighet: 3,5–4 timmar (inklusive paus)

Struktur: Berättelse → teori → strategi → praktik → personlig tillämpning

Tänk på läranderesan in i innovationskulturen som en metafor för House of Innovation Culture.



#### Hur använder man denna metod?

Pedagogisk gemensam nämnare

- Använd **metaforen "House of Innovation Culture"** genomgående:

- o Grunder = teori

- o Struktur = strategi och organisation

- o Interiör och vardagsliv = praktiska handlingar

- Denna bild finns på väggen genom hela väggen och kompletteras steg för steg för att skapa en sammanhängande bild.

Detta gör hela processen rytmisk, engagerande och pedagogiskt konsekvent—inte bara teori, utan också en upplevelse av att lära sig om innovationskultur.

### Steg 1: Första uppvärmningen

#### 1. Inledande uppvärmning (15 min)

- Mål: Deltagarna orienterar sig kring temat och delar med sig av sina egna erfarenheter.
- Metod:
  - o Kort introduktion och genomgång av lärandemål.
  - o "Snabb runda": Vilken är den senaste situationen där du har märkt innovation eller brist på sådan i din organisation?

### Steg 2: Definition och teori

#### 2. Definition och teori (45 min)

- Mål: Att skapa en gemensam grund – vad betyder innovationskultur?
- Metod:
  - o Kort introduktion + visuell ("House of Innovation Culture" → grunder: värderingar, psykologisk trygghet, lärande).
  - o Smågruppsuppgift: "Vilka tecken visar att en kultur stödjer eller inte stödjer innovation?"
  - o Gemensam diskussion, sammanfattande i ljuset av teorin.

### Steg 3: Strategi och struktur

#### 3. Strategi och struktur (60 min)

- Mål: Att förstå hur strategi och organisationsstruktur skapar utrymme för innovation.
- Metod:
  - o Fallberättelse (t.ex. Nokia vs. Supercell): hur strategi påverkade kulturen.
  - o Workshop: grupper utformar en "mini-strategi" för en fiktiv organisation.
    - Var finns utrymme för experimenterande beslutsfattande?
    - Hur kan strukturer (team, belöningar, ledningsmetoder) byggas för att stödja kulturen?
  - o Kort jämförelse av gruppernas resultat.

Paus (15 min)

### Steg 4: Praktiska åtgärder

#### 4. Praktiska åtgärder (60 min)

- Mål: Att genomföra konkreta åtgärder för att föra in innovationskulturen i vardagen.
- Metod:
  - o Simulering/rollspel: Deltagarna får en "ledningsteamutmaning" ("Teamet delar inte idéer – vad gör ni som chefer/kollegor?").

- o Översikt av lösningar och koppling till forskning/teori (t.ex. psykologisk säkerhet, snabba experiment, återkopplingspraxis).
- o Verktyslåda-övning: Välj 2–3 praktiska åtgärder (t.ex. veckovis idéworkshop, tacka folk för försök, retrosessioner).

### Steg 5: Reflektion och förankring

#### 5. Reflektion och ankare (30 min)

- Mål: Alla tillämpar det de lärt sig i sitt eget arbete.
- Metod:
  - o Individuell uppgift: "Skriv ner en konkret handling som du ska tillämpa i ditt eget arbete."
  - o Samla löftena på ett delat digitalt bräde (Padlet/Miro/Jamboard).
  - o Avslutande runda: "Vilken var den mest kraftfulla insikten?"

### Rekommendationer för tränaren

- Använd en flexibel struktur för att anpassa sig till olika tempo och nivåer av förkunskap
- Använd verkliga exempel från olika branscher för att illustrera nyckelbegrepp
- Balansteori med praktiska tillämpningar
- Reflektion över och förankring av "**House of Innovation Culture**" i verkliga livet och praktiken.

### 3.4. Modul 4 – Idégenerering

#### Metodbeskrivning

"Mastermind"-metoden är en strukturerad metod för problemlösning och personlig eller professionell utveckling som utnyttjar den kollektiva intelligensen, erfarenheten och stödet från en liten kamratgrupp.

"Mastermind"-metoden är ett begrepp kopplat till idén om kollektivt tänkande och samarbete mellan människor med olika färdigheter och erfarenheter. Ett av de första betydande bidragen till Mastermind-konceptet var boken "Think and Grow Rich", skriven av [Napoleon Hill](#) 1937. I denna bok beskriver Hill principen om "mastermind-alliansen", som är en grupp människor som samarbetar för att uppnå gemensamma mål genom att dela kunskap, idéer och resurser. Enligt Hill kan människor uppnå mycket mer när de kombinerar sina tankar och ansträngningar än om de arbetar ensamma. Under 1900-talet började olika ömsesidiga hjälpgrupper och tankesmedjor bildas, där personer med liknande intressen eller yrken samlades för att utbyta idéer och lösa problem tillsammans.

Huvudsyftet med Mastermind-metoden är att hjälpa medlemmarna att nå sina personliga eller professionella mål snabbare och mer effektivt genom att utnyttja kollektiv brainstorming, kamratansvar, stöd och gruppens unika perspektiv. Viktiga mål inkluderar:

- **Kreativ problemlösning:** Att utnyttja gruppens visdom och erfarenhet för att hitta innovativa lösningar på personliga eller affärsmässiga utmaningar.
- **Ansvarstagande:** Genom att offentligt engagera sig i åtgärder och rapportera framsteg är medlemmarna mer benägna att följa sina mål.
- **Målsättning och uppnående:** Medlemmarna sätter tydliga, genomförbara mål och får konsekvent feedback och stöd för att hålla sig på rätt spår.
- **Personlig utveckling:** Mastermind-processen uppmuntrar lärande, självreflektion och att bygga nya färdigheter samtidigt som man stöttar andra.

#### Varför metoden fungerar:

- Olika perspektiv
- Olika erfarenheter
- Olika UPPFATTNINGAR
- Gradering och utbyggnad
- Gräver djupare istället för att förlita sig på de mest inlärd neurala kopplingarna och reaktionerna
- Valfrihet och respekt för andras åsikter

#### Hur använder man denna metod?

Steg-för-steg-guide för att underlätta en Mastermind-workshop under din utbildning i innovationsledning:

### Steg 1: Förklara Mastermind-konceptet och syftet

Du kan använda beskrivningen ovan eller förbereda 2–3 informativa bilder för att bekanta din publik med Mastermind-konceptet och vad det används för. En väl faciliterad Mastermind-process kan ta itu med och avblockera problem och frågor, helt enkelt genom att utnyttja den kollektiva intelligens som finns i masterminden själv.

### Steg 2: Inlämning av arbetsärenden

Alla deltagare skriver ner problem/utmaningar som gruppen vill ta upp på post-it-lappar. Du arrangerar utmaningarna på en blädderplatta/whiteboard och ber deltagarna rösta på de fall de föredrar att utforska vidare. Det måste finnas en "vinnare" med flest poäng, vars fall väljs.

### Steg 3: Detaljerad fallbeskrivning

Den deltagare vars förslag fick flest poäng blir "fokuspersonen" (utmaningsägaren) för Mastermind-diskussionen. Resten kommer att agera som "rådgivare". Fokuspersonen behöver beskriva utmaningen på ett detaljerat sätt, så att sammanhanget är tydligt för alla deltagare. Det rekommenderas att använda följande mall:

#### Mästare på att lösa svåra situationer

*Tänk på en specifik situation (med en kollega/klient eller annan) som du vill påverka för att uppnå bättre resultat eller mer effektiva och fördelaktiga relationer inom teamet.*

#### BESKRIVNING AV UTMANINGEN:

1. JAG VILL påverka utvecklingen av en specifik utmanande situation i en given situation/övergripande

Beskrivning av situationen:

Av \_\_\_\_\_ problemets natur – var, hur, när och varför det uppstod

.....

.....

.....

○ Vad skulle det ideala utfallet vara om jag kunde påverka situationen (tänk på effekten på personen, dig själv, dina kollegor, företaget, etc.)

.....

.....

.....

2. Vilka steg har jag redan tagit för att påverka situationen?

---



---

3. Vilka utmaningar möter jag/skulle jag möta längs vägen?

---



---

4. Vilka är de viktigaste intressenterna i situationen? Vilka är deras behov/intressen/smärtor och vinster?

---



---

#### Steg 4: Introducera några grundregler för gruppen

Som facilitator är det ditt jobb att sätta grundreglerna för gruppen att följa:

- Vi är alla en del av hjärnan, inklusive dig som facilitator.
- Alla läser upp sin egen fråga (endast öppna frågor) och vänder sig till volontären.
- Inga andra frågor diskuteras, bara de som står på post-it-lapparna.
- Volontären kan välja att INTE svara på vissa frågor. Men om anledningen till detta är att det inte finns något tydligt svar, borde de dela detta med gruppen.
- Inga kommentarer eller dömanden tolereras. Det finns inget krav på att volontären ska fatta ett beslut direkt om vilken lösning de skulle välja.

#### Steg 5: Frågefasen

Uppmuntra alla deltagare att skriva ner eventuella förtydligande frågor de kan ha angående ärendet. Allt de finner oklart eller som skulle hjälpa dem att förstå problemet bättre, så att de kan erbjuda alternativa lösningar efteråt. Varje fråga ska finnas på en separat post-it. Alla frågor ska vara öppna (inga ja/nej-frågor). Sedan svarar fokuspersonen på de frågor som ställs till dem.

#### Steg 6: Förslagsfasen

Be deltagarna skriva ner sina förslag till utmaningsägaren om hur problemet ska lösas eller vad som skulle kunna göras i den aktuella situationen. Återigen ska varje förslag skrivas på en separat post-it. Påminn deltagarna om reglerna om det behövs.

#### Steg 7: Ranking och engagemang

Hjälp fokuspersonen att läsa alla givna förslag och förtydliga dem vidare med gruppen om det behövs. Be sedan utmaningsägaren att prioritera lösningarna – vilka de anser mest lämpliga; Vilka idéer känns mest handlingsbara eller inspirerande. Be fokuspersonen dela med sig av intryck av de förslag som getts och åta dig nästa steg inför gruppen.

### Steg 8: Avrapportering

Det rekommenderas att avsätta tid för reflektion i slutet av aktiviteten – särskilt om gruppen gör det för första gången. Sätt dig ner med deltagarna för att diskutera deras erfarenheter under hela processen – du kan använda (några av) följande frågor för att vägleda reflektionen:

- Hur kände du inför strukturen i Mastermind-formatet?
- Hjälpte eller hindrade tidsbegränsningarna ditt tänkande?
- Hur påverkade gruppdynamiken de idéer som genererades?
- Vilka typer av idéer kom upp som överraskade dig?
- Fanns det några ögonblick av starkt samarbete eller genombrott du märkte?
- Hur skulle du kunna tillämpa denna metod i ditt eget team eller din organisation? (Om så inte är fallet)
- Vad skulle du göra annorlunda nästa gång när du använder den här metoden?
- Vilka delar av denna metod skulle du integrera i andra brainstorming- eller beslutssessioner?

### Rekommendationer för tränaren

#### 1. Sätt scenen tydligt

- Förklara syftet med metoden: idégenerering genom kollektiv intelligens med fokus på en deltagares utmaning i taget.
- Se till att deltagarna förstår rollerna: en "fokusperson" (utmaningsägaren) och resten som "rådgivare".
- Betona att detta inte är en debatt eller feedbacksession, utan en möjlighet att generera idéer och alternativ.

#### 2. Strukturera tiden ordentligt

- Använd en synlig timer för att hålla varje Mastermind-runda inom den tilldelade tiden (t.ex. 10–15 minuter).
- Dela upp tiden tydligt: kort introduktion av fokuspersonen, tyst idégenerering och sedan muntlig delning.
- Håll dig till formatet – struktur skapar trygghet och flöde.

#### 3. Säkerställa psykologisk trygghet

- Uppmuntra en icke-dömande atmosfär – alla idéer är välkomna, oavsett hur vilda eller små de är.
- Påminn fokuspersonen om att de inte förväntas försvara sig eller svara – bara lyssna och anteckna.
- Fastställ grundläggande grundregler.

#### 4. Hantera gruppdynamik

- Se upp för dominerande röster – bjud artigt in tystare medlemmar att bidra också.
- Håll gruppens energi balanserad: om den börjar glida över i kritik eller rådgivning, styr försiktigt tillbaka till idédelning.
- Fira mångfald i tänkande. Uppmuntra deltagarna att bygga vidare på varandras idéer med fraser som "Ja, och..."
- Uppmuntra fokuspersonen att lyssna aktivt under idédelningsfasen – detta är ett skördeögonblick, inte en diskussion.

#### 5. Genomtänkt avrapportering

- Avsätt alltid tid för en gruppreflektion. Fråga vad som fungerade, vad som överraskade dem och hur de kände under processen.

#### 6. Anpassa dig till workshopens kontext

- Metoden fungerar bäst med en mindre grupp – högst 10 personer.
- För fysiska möten (som beskrivs här): tillhandahåll post-it-lappar, blädderdiagram eller tryckta mallar för varje fokusperson att samla in input.
- För onlinesessioner: använd delade whiteboards eller samarbetsdokument för idéfångst.

#### 7. Behåll energin positiv

- Uppmuntra kreativitet och nyfikenhet framför perfektion.
- Använd humor, värme och entusiasm för att behålla engagemanget hela tiden.

#### 8. Undvik dessa vanliga fallgropar

✘ Låt gruppen göra sessionen till en problemlösnings- eller kritikcirkel. ✘ Att låta en person dominera eller avfärda andras idéer. ✘ Hoppa över introduktionen eller debriefen – dessa är avgörande för klarhet och reflektion inför varje gruppaktivitet.

## 3.5. Modul 5 – Samarbete inom innovationspartnerskap

### 3.5.1. PESTEL-analys

#### Metodbeskrivning

PESTEL-analys (Politisk, Ekonomisk, Social, Teknologisk, Miljömässig, Juridisk) är ett mycket användbart verktyg inte bara i strategisk planering, utan också vid design och genomförande av innovationer, särskilt i samband med att identifiera möjligheter, hot och resurser i organisationens miljö.

Nedan hittar du professionella och detaljerade tips till utbildaren om hur man använder PESTEL-analys i träningsarbete med deltagare i innovationsledning – på ett engagerande, praktiskt och affärsrelaterat sätt.

Målet med att använda PESTEL i innovationsutbildning.

Denna metod används för att hjälpa deltagarna:

- kartlägga externa faktorer som påverkar innovation,
- identifiera hinder och möjligheter i miljön,
- Avslöja potentiella områden för innovativa aktiviteter,
- Koppla miljöanalys till organisatoriska resurser och innovationsplanering.

#### Hur använder man denna metod?

Steg-för-steg-guide för att underlätta PESTEL-workshopen under innovationsledningsutbildningen:

#### **Steg 1: Introduktion av metoden**

Presentera PESTEL-metoden och dess relevans för innovation.

Varaktighet: 15–20 minuter

Tränarens handlingar:

- Förklara kort vad PESTEL-analysen är — visa en bild/handout med definitioner av de 6 kategorierna.
- Förklara dess tillämpning inom innovationsledning: t.ex. hur nya regler (L) eller sociala förändringar (S) kan driva eller kräva innovation.

Tips: Använd ett verkligt exempel från deltagarnas bransch, såsom ESG, AI eller Green Deal.

#### **Steg 2: Gruppdagnostisk övning – PESTEL-kartläggning**

Dela in deltagarna i små grupper och ge dem PESTEL-mallen.

Vägled grupper genom att identifiera externa faktorer och deras påverkan.

Varaktighet: 45–60 minuter

Syfte: Deltagarna kommer att kartlägga externa faktorer som påverkar deras organisation eller innovationsprojekt.

Tränarens handlingar:

1. Dela in deltagarna i grupper (4–6 personer).
2. Varje grupp får en PESTEL-mall (på blädderplattepapper eller PDF).
3. Gruppanalys:
  - Vilka viktiga externa faktorer påverkar för närvarande din organisation i varje PESTEL-kategori?
  - Vilka faktorer kan uppstå under de kommande 2–3 åren?
  - Vilka av dessa faktorer utgör hot och vilka erbjuder möjligheter för innovation?

### PESTEL-mall – Deltagararbetsblad

Använd detta arbetsblad för att identifiera externa faktorer som påverkar din organisations innovationspotential. Fyll i tabellen genom att lista specifika faktorer och bedöm om de utgör möjligheter eller hot.

PESTEL-faktorn	Exempelfaktorer	Möjligheter	Hot
Politisk			
Ekonomisk			
Social			
Teknologisk			
Miljömässig			
Laglig			

Instruktioner för deltagarna:

- Var så specifik som möjligt: prata om regleringar, trender, fenomen.
- Utvärdera styrkan och effekten av varje faktor.

### Steg 3: Grupppresentationer och aggregerad karta

Låt grupper presentera resultat och skapa en gemensam PESTEL-karta.

Varaktighet: 30 minuter

Varje grupp presenterar sina resultat. Utbildaren samlar nyckelfaktorer i en gemensam PESTEL-karta (på en whiteboard, delad skärm eller samarbetsverktyg som Miro).

Valfri förbättring: Använd färgkoder — t.ex. grön (möjligheter), röd (hot), blå (neutral).

### Steg 4: Koppling till organisatoriska resurser och innovationspotential

Led en reflektion som kopplar externa faktorer till interna resurser och kapaciteter.

Varaktighet: 30–45 minuter

Tränarens handlingar:

- Underlätta reflektion och gå vidare till intern analys:
  - Vilka yttre faktorer kräver ett innovativt svar?
  - Har organisationen de nödvändiga resurserna (mänskliga, teknologiska, organisatoriska) för att kunna svara?
  - Var finns kompetensluckorna?
  - Finns det områden där organisationen kan få en konkurrensfördel som innovatör?

Du kan använda en enkel matris som denna:

### Aggregerad PESTEL-analysmatris – för gruppdiskussion

Använd denna matris för att koppla externa PESTEL-faktorer till interna organisatoriska resurser och identifiera strategiska innovationsåtgärder.

PESTEL-faktorn	Möjlighet/Hot	Våra resurser	Nödvändiga innovationsåtgärder

### Steg 5: Översätt analysen till idéer eller projekt

Uppmuntra varje grupp att identifiera 1–2 innovationsinitiativ.

Varaktighet: 45 minuter Bjud in grupper att generera 1–2 innovationsidéer som:

- svara på identifierade PESTEL-faktorer,
- utnyttja interna styrkor,
- kan utvecklas efter träningspasset

### Tränarens roll – viktiga rekommendationer

- Underlätta, döm inte. Hjälp deltagarna att dra sina egna slutsatser.
- Ställ djupgående frågor, såsom:  
*"Vilka teknologiska förändringar i din bransch kan störa din nuvarande affärsmodell?"*
- Använd exempel från olika sektorer – detta hjälper till att öppna upp tänkandet och bryta sig loss från organisatoriska silos.
- Uppmuntra synergi – en faktor kan vara ett hot mot vissa och en möjlighet för andra.

### 3.5.2. Gruppuppgift: Samarbete i innovationspartnerskap

#### Metodbeskrivning

Denna övning sker som en gruppuppgift där deltagarna kommer att öva på viktiga aspekter av samarbete i innovationspartnerskap, inklusive kommunikation, rollfördelning och gemensamt beslutsfattande.

Övningen baseras på följande instruktioner, som ges till varje lag.

#### Gruppuppgiftsinstruktioner

Du representerar en organisation (t.ex. ett teknikföretag, forskningsinstitut, startup, NGO) som har blivit inbjuden att delta i ett innovationspartnerskap. Partnerskapets mål är att utveckla en banbrytande lösning inom ett definierat område (t.ex. hållbar energi, artificiell intelligens, framtida medicin). Din uppgift är att gemensamt utveckla en initial samarbetsstrategi.

#### Vänligen besvara följande frågor som ett team:

1. Vilka är dina viktigaste resurser och kompetenser som du tillför partnerskapet?
2. Vad har du för förväntningar på de andra parterna?
3. Hur kommer du att dela upp roller och ansvar inom ditt team?
4. Vilka potentiella utmaningar kan uppstå i detta samarbete, och hur kommer ni att hantera dem?
5. Vilka kommer att vara de tre första stegen i att genomföra ert samarbete?

#### Arbetsblad för samarbetsstrategi

Organisationsnamn / typ: \_\_\_\_\_

Ämne / innovationsfält: \_\_\_\_\_

Gruppmedlemmar: \_\_\_\_\_

1. Nyckelresurser och kompetenser

\_\_\_\_\_

2. Förväntningar från partners

\_\_\_\_\_

3. Intern rollavdelning

\_\_\_\_\_

4. Förväntade utmaningar och lösningar

\_\_\_\_\_

5. Första 3 implementeringsstegen

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### Träningsförberedelse

- Förbered ett visuellt hjälpmedel (slide eller informationsblad) som beskriver uppgiftsscenariot och frågorna.
- Arrangera rummet för att stödja lagarbete (bord, utdelningsutrymmen, blädderblock).
- Förbered blädderbladspapper, pennor och timers.
- Tilldela eller tillåt grupper att välja vilken typ av organisation de representerar (t.ex. teknikföretag, NGO, universitetslaboratorium, startup).

### Hur använder man denna metod?

Steg-för-steg-guide för att underlätta grupparbetet under innovationshanteringsutbildningen:

#### Steg 1: Introducera övningen

Förklara att syftet med denna uppgift är att simulera verkliga innovationspartnerskap. Betona fokus på praktiska samarbetsfärdigheter: strategisk samordning, förhandling, delegering och kommunikation.

#### Steg 2: Bilda grupperna

Dela in deltagarna i lag om 4–5.  
Säkerställ mångsidig erfarenhet och perspektiv om möjligt.  
Tilldela eller låt dem välja sin "organisationstyp" (t.ex. forskningsinstitut, teknikstart-up, NGO, företagsforskning och utveckling).

#### Steg 3: Presentera scenariot

Introducera den gemensamma utmaningen: varje organisation bjuds in till ett tvärsektoriellt innovationspartnerskap (t.ex. inom AI, klimatteknik, framtida sjukvård).  
Klargöra att målet är att samskapa en initial samarbetsstrategi.

#### Steg 4: Förklara uppgiften

Varje team bör utveckla en samarbetsstrategi genom att ta itu med följande frågor:

- Vilka är dina viktigaste resurser och kompetenser som du tillför partnerskapet?
- Vad har du för förväntningar på de andra parterna?
- Hur kommer du att dela upp roller och ansvar inom ditt team?
- Vilka potentiella utmaningar kan uppstå i detta samarbete, och hur kommer ni att hantera dem?
- Vilka kommer att vara de tre första stegen i att genomföra ert samarbete?

Påminn deltagarna om att de har 30 minuter på sig att arbeta.

Uppmuntra användning av blädderdiagram eller bilder för tydlighet.

### Steg 5: Grupparbete (30 minuter)

Låt deltagarna arbeta självständigt.

Som tränare, gå runt, observera lagdynamiken och ge vägledning när det behövs.

Använd promptingfrågor som:

- "Vilka risker har du övervägt?"
- "Hur påverkar din organisationstyp din metod?"
- "Hur säkerställer du samstämmighet mellan partners?"

### Steg 6: Grupppresentationer (5 minuter per team)

Varje lag presenterar sin samarbetsstrategi för plenum.

Använd en timer för att effektivt hantera tiden.

Uppmuntra tydliga, strukturerade presentationer – överväg att tillåta visuella bilder eller blädderblock.

### Steg 7: Tränarledd debrief och diskussion (15–20 minuter)

Underlätta en reflektion och återkopplingsdiskussion:

- Vilka var likheter och skillnader mellan strategierna?
- Vilka strategier kändes mest genomförbara eller kreativa?
- Vilken roll spelade kommunikation eller förhandling i teamdynamiken?
- Fanns det några konflikter mellan rollfördelning eller att sätta förväntningar?
- Hur förutsåg och planerade teamen för utmaningar?

Avsluta med en sammanfattning av:

- Bästa praxis inom innovationssamarbete
- Vanliga fallgropar (t.ex. brist på tydlighet, oöverensstämmande förväntningar)
- Vikten av ömsesidig nytta och förtroende

### Tips för tränare

- Uppmuntra grupper att ta ägandeskap över sin "organisatoriska identitet".
- Betona systemtänkande och intressentanpassning.
- Påminn teamen att balansera strategisk vision med operativ genomförbarhet.
- Om tiden tillåter, ställ frågor eller feedback mellan grupper efter presentationerna.
- Fånga vanliga teman på en whiteboard eller blädderplatta under debriefen.

## 3.6. Modul 6 – Planering av innovation

### 3.6.1. Kollektiv strategisk inramning

#### Metodbeskrivning

Denna övning handlar om att skapa en gemensam förståelse för din organisations eller teams identitet, prioriteringar och långsiktiga riktning. Det bygger samordning och fokus, och säkerställer att innovationsinsatser och dagliga beslut är grundade i en tydlig känsla av syfte.

Processen börjar med den gyllene cirkeln, ett verktyg för att definiera ditt VAD, HUR och VARFÖR. Sedan enas gruppen om strategiska ankare (vad du alltid gör) och strategiska avvägningar (vad du aldrig gör), och slutligen formulerar de en övertygande femårig innovationsvision.

Tillsammans skapar dessa element grunden för smarta beslut, fokuserad innovation, tydlig kommunikation och en stark teamkultur. Utan dem riskerar lagen att driva iväg, tappa alignment och slösa energi på insatser som inte fyller deras syfte. Detta är inte något trevligt att ha, det är ett strategiskt måste.

Varför metoden fungerar

- Klargör gemensamt syfte och riktning
- Ytor implicita antaganden och värden
- Samordnar teammedlemmarna kring strategiska prioriteringar
- Ger ett filter för framtida beslut (inklusive innovation)
- Ökar motivationen genom delat ägande

#### Hur använder man denna metod?

Denna övning görs bäst som en **halvdagsworkshop** (ca 3 timmar). Det fungerar bra med ledningsteam, projektgrupper eller tvärfunktionella team som behöver samordnas kring syfte, principer och riktning.

Använd en whiteboard, en blädderplatta eller ett digitalt verktyg som Miro för att göra processen synlig och samarbetsinriktad. Ta stegvis steget igenom Golden Circle, Ankare, Avvägningar och Vision – och ge tillräckligt med utrymme för reflektion och dialog, men håll tempot högt.

*Hoppa över Vision om tiden är knapp och låt den växa fram naturligt genom innovationssystemets arbete.*

*Du behöver inte få allt perfekt – målet är gemensam klarhet som är tillräckligt bra för att styra handling.*

## Steg 1 – Gyllene cirkeln (Börja med VAD → HUR → VARFÖR)

*Varaktighet: cirka 45 minuter*

The Golden Circle är en enkel men kraftfull ram som hjälper team att utforska sin identitet och sitt syfte. I denna version börjar vi med VAD, eftersom det är den mest konkreta startpunkten. Därifrån packar vi upp HUR och kommer så småningom till det djupare VARFÖR.

Samla gruppen framför en whiteboard, blädderplatta eller digital tavla (t.ex. Miro). Ställ följande frågor och skriv ner nyckelfraser eller teman.

1. VAD erbjuder vi? Vilka konkreta produkter, tjänster eller upplevelser skapar och levererar vi? Klustra värdeerbjudandena baserat på olika kundsegment.
2. Om det är så vi gör, HUR gör vi det? Vilka metoder, principer eller värderingar styr hur vi arbetar? Vad gör oss unika i hur vi arbetar?
3. Om det är så här vi gör, VARFÖR är det då viktigt? Vilket djupare syfte driver vårt arbete? Vilken förändring försöker vi skapa i världen? Vem gynnas om vi lyckas?

### Slingra tillbaka för att säkerställa att du har anpassat

dig till något konkret och enande (VAD) och har analyserat metoderna (HUR) bakom det. Nu när ett gemensamt VARFÖR har uppstått, återkom och fråga:

"Stöder vårt HUR detta VARFÖR?" "Speglar vårt VAD detta syfte?"

Detta fram och tillbaka hjälper gruppen att förfina sitt tänkande och säkerställa att handlingar, metoder och uppdrag är i samklang.

## Steg 2 – Definiera ankare (Vad gör vi alltid?)

*Varaktighet: cirka 30 minuter*

Ankare är ditt teams eller organisationens icke-förhandlingsbara saker – de konsekventa beteenden, tankesätten eller principer du håller dig till, oavsett projekt, kontext eller

utmaning. De håller dig jordad och i samklang, även när allt annat förändras.

Titta tillbaka på din Gyllene Cirkel. Fråga gruppen: "Vad gör vi alltid, oavsett situation eller projekt?"

Dessa bör spegla djupt rotade principer eller upprepade beteenden – inte slagord, mål eller väklingande ord.

Exempel: "Vi sätter eleverna först" (utbildningsföretag) "Vi börjar med att bygga förtroende" (byggföretag) "Vi skapar meningsfulla kontakter" (cafeteria)

Försök identifiera 2–3 tydliga, kraftfulla ankare som människor faktiskt kan känna igen i vardagliga handlingar, inte bara ambitioner. För mer vägledning om vad som kvalificerar som ankare, se Modul 6, Enhet 2.

### Steg 3 – Definiera avvägningar (Vad gör vi aldrig?)

*Varaktighet: cirka 30 minuter*

Varje tydlig strategi innebär att göra val och det innebär att säga nej till vissa vägar, även när de verkar attraktiva, lönsamma eller vanliga i din bransch. Att definiera avvägningar ger ditt team klarhet och mod att hålla fokus på det som verkligen betyder något.

Bjud in gruppen att reflektera och diskutera: "Vad väljer vi aktivt att inte göra – även när det är frestande, förväntat eller lätt?"

Dessa avvägningar bör spegla dina värderingar och strategiska gränser. De hjälper till att skydda ditt fokus, din integritet och din långsiktiga vision.

Använd symbolen **X** för att markera dem på din tavla eller mall.

Exempel: "Vi prioriterar aldrig vinst framför lärandets resultat." (utbildningsföretag) "Vi kompromissar aldrig med säkerheten – aldrig." (byggföretag) "Vi använder inte raffinerat socker eller artificiella sötningsmedel" (cafeteria)

Sikta på att identifiera 2–3 tydliga avvägningar som människor kan använda som filter i verkliga beslut. Se till att dina avvägningar är specifika och genomförbara, inte generiska eller vaga (t.ex. "Vi kompromissar aldrig" hjälper inte till att styra faktiska val). För mer vägledning om vad som kvalificerar som ankare, se Modul 6, Enhet 2.

### Steg 4 – Utforma en innovationsvision (5 år framåt)

*Varaktighet: cirka 30 minuter*

Nu när gruppen har en tydligare bild av vad de gör, hur de gör det och varför — är det dags att föreställa sig framtiden.

Fråga: "Om vi håller oss i linje med vårt syfte och våra principer, var kan vi då vara om fem år?"

Uppmuntra en balans av:

Påverkan: Vem når vi? Vilken förändring har vi gjort? Kapacitet: Hur stort är vårt team, vårt samhälle eller vårt inflytande? Identitet: Vad är vi kända för?

Fånga visionen i några djärva uttalanden eller ett kort stycke.

### Steg 5 – Genomgång (Hur är detta användbart?)

*Varaktighet: cirka 30 minuter*

Avsluta sessionen med att vägleda gruppen att reflektera över hur insikterna från denna övning kan stödja verkliga beslut, åtgärder och innovationsinsatser. Bjud in dem att koppla dagens arbete till deras pågående utmaningar och möjligheter.

Använd några av följande exempel frågor för att väcka reflektion:

- Vad överraskade dig eller förändrade ditt perspektiv?
- Vilka insikter kändes mest användbara eller energigivande?
- Hur kan vår Gyllene Cirkel eller Ankare hjälpa oss att navigera nuvarande utmaningar?
- Hur kommer du att tillämpa dessa principer i ditt dagliga arbete?
- Vilket litet steg kan vi ta idag för att börja leva vår femårsvision?

Uppmuntra ärliga, praktiska reflektioner – målet är att bygga engagemang och klarhet kring vad som händer härnäst.

### Tränarens roll – viktiga rekommendationer

- Använd visuella hjälpmedel Tillhandahåll blädderblock, mallar eller digitala tavlor (t.ex. Miro, Jamboard) för att fånga och klustra indata i realtid.
- Uppmuntra varje röst Använd tyst skrivande, gruppdelning eller smågruppsdiskussioner för att säkerställa att alla deltagare bidrar – inte bara de mest högljudda.

- Bjud in ärlighet och djup Uppmuntra deltagarna att gå bortom modeord. Ställ följdfrågor som: "Vad betyder det egentligen i praktiken?" eller "Kan du ge ett exempel?"
- Håll ett högt tempo. Sätt tidsgränser för varje del av övningen för att behålla energi och fokus. Till exempel: "5 minuter för att definiera VAD, 5 för HUR, 5 för VARFÖR."
- Lyssna och anpassa dig Även om struktur är viktigt, var lyhörd för gruppens energi och behov. Sakta ner för rika diskussioner, eller öka farten om momentumet sjunker.

### 3.6.2. Skapa ett innovationshanteringssystem

#### Metodbeskrivning

När du har definierat din strategiska grund (syfte, principer och vision) är nästa steg att bygga ett lättviktigt innovationsledningssystem: enkelt nog att använda, men tillräckligt strukturerat för att stödja verkligt lärande och förändring över tid.

Målet är att designa två kärnkomponenter:

1. Ett system för att samla insikter och idéer både från och från organisationen.
2. En struktur och rytm för att utveckla och testa prototyper som är anpassade till din strategi.

Detta hjälper till att omvandla inspiration till handling – vilket gör innovation till en kontinuerlig, gemensam praktik istället för ett engångsinitiativ.

#### Varför metoden fungerar

- Skapar konsekvens i innovation utan att lägga till tung byråkrati
- Uppmuntrar samarbete och ägarskap inom teamet
- Kopplar dagligt lärande till långsiktiga strategiska mål
- Hjälper till att prioritera högpåverkande idéer framför lågvärdesdistractioner
- Stödjer en kultur av experimenterande och återkoppling

#### Hur använder man denna metod?

Denna övning är bäst att genomföra som en **heldagsworkshop** (cirka 6 timmar inklusive raster). Den är utformad för team eller avdelningar som är redo att omsätta strategi i praktiken genom lätta strukturer och delat ägande.

Börja med att dela upp gruppen i två mindre team – ett som fokuserar på att samla insikter och idéer, det andra på testning och prototypframställning. Ge dem utrymme att designa och skissa sina system visuellt innan de samlas som en hel grupp.

Rör dig snabbt, håll det praktiskt och påminn alla: detta är en prototyp – den behöver inte vara perfekt. Målet är att bygga något **tillräckligt bra för att testa, lära sig av och förbättras tillsammans**.

*Känn dig fri att anpassa strukturen efter gruppens behov och storlek. Du kan fokusera på bara ett system eller en del av övningen, eller dela upp den i två kortare sessioner med läxor eller uppföljning mellan dem.*

## Steg 1: Introduktion – Varför bygga ett innovationshanteringssystem (IMS)?

Varaktighet: cirka 30 min

Som ett litet team eller entreprenör gör du förmodligen redan mycket innovation – du ser behov, testar nya erbjudanden och anpassar dig snabbt. Men när du är upptagen med att driva den dagliga verksamheten kan även dina bästa idéer falla mellan stolarna. Saker stannar i huvudet, eller så rinner energin ut i sanden innan något blir implementerat.

Det är där ett lättviktigt innovationsledningssystem kommer in.

Det är helt enkelt ett sätt att:

- Fånga och organisera insikter från dina kunder, ditt team och din miljö
- Förvandla de bästa idéerna till riktiga experiment – och lär dig av dem
- Håll dig i linje med din strategi och dina värderingar när du växer

### Varför detta är viktigt för ditt företag

Detta system bygger direkt på det arbete du redan har gjort:

- Din Gyllene Cirkel berättar vad du gör, hur du gör det och varför det är viktigt.
- Dina ankare och avvägningar definierar dina gränser och strategiska fokus.
- Din kundresa och affärsmodell hjälper dig att förstå vad som är viktigt för de personer du betjänar.

Detta nästa steg handlar om att koppla allt detta till hur du arbetar med idéer över tid – på ett sätt som är realistiskt, enkelt och faktiskt användbart.

### Låt gruppen reflektera tillsammans:

- När har vi bra idéer – och vad händer med dem?
- Var ser vi signaler om vad vi ska förbättra eller prova härnäst?
- Hur säkerställer vi att nya idéer matchar våra värderingar och affärsmodell?
- Vad skulle förändras om vi hade ett tydligt, gemensamt sätt att driva idéer framåt?

*Det här behöver inte vara perfekt – bara tillräckligt bra för att testas och lära sig av.*  
 Du bygger inte ett system som saktar ner dig. Du bygger en för att hjälpa dina bästa idéer att överleva och blomstra.

## Steg 1: Dela upp i två arbetsgrupper

*Varaktighet: cirka 120 minuter grupparbete, inklusive introduktion.*

Dela upp deltagarna i två små lag. Varje grupp kommer att designa ena halvan av innovationssystemet.

- **Grupp 1: Att samla insikter och idéer**
- **Grupp 2: Utveckling och testning av prototyper**

Ge dem mallar, tavlor (t.ex. Trello eller Miro) eller vändtällor för att skissa deras system

## Instruktionsgrupp 1

Denna grups uppgift är att skapa en enkel men robust process för att samla in, dokumentera och granska insikter från:

- Kunder
- Gruppmedlemmar
- Intressenter
- Marknads- och trenddata

### a) Definiera insiktsinsamlingsystemet

Använd dessa vägledande frågor för att bygga ditt system:

- Vilka typer av insikter vill vi samla in? *(t.ex. kundens smärtpunkter, intern friktion, framväxande trender)*
- Var får vi tag på dem? *(t.ex. intervjuer, kartläggning av kundresan, enkäter, konkurrentanalys)*
- Hur dokumenterar vi dem? *(t.ex. Trello, Notion, delade Google Sheets)*

### b) Skapa ett insiktsinsamlingsystem

Sätt upp en enkel, tillgänglig Insight Board (t.ex. i Trello, Miro, Notion eller på en vägg) för att

fånga och organisera det du lär dig – och vad det kan leda till.  
Styrelsen bör:

- Var tydlig var insikten kom ifrån (t.ex. kunder, teamupplevelse, trendsignaler, intern feedback)
- Skapa ett utrymme för att lägga till idéer eller frågor baserade på dessa insikter
- Tilldela ansvar: vem ansvarar för att hålla styrelsen ren, uppdaterad och lättillgänglig för hela teamet

Tips: Håll det enkelt. Styrelsen är ett gemensamt tänkande – inte en projektsparare.

## Instruktionsgrupp 2

Denna grupp utformar processen för att omvandla prioriterade idéer till små, testbara prototyper.

### a) Innovationsmötesstruktur

Utforma det regelbundna mötet där idéer går från eftersläpning till handling:

- När ses vi? (*t.ex. kvartalsvis, månadsvis eller varannan månad*)
- Vem är inblandad? (*Tvärfunktionell blandning – inte bara chefer*)
- Vad är agendan?

Till exempel:

- Gå igenom de senaste insikterna
- Prioritera att använda ett verktyg (t.ex. värde/ansträngnings-matris)
- Välj en idé för prototypframställning
- Avsätt tid och budget
- Tilldela roller

*Se modul 6 enhet 4 och modul 6 arbetsbok s. 18 för mer information och inspiration till att upprätta en innovationsmötesstruktur.*

### b) Mellan mötena: veckovisa stand-ups

För att hålla prototyperna i rörelse, definiera ett enkelt incheckningsformat:

- Hur ofta? (t.ex. varje vecka eller varannan vecka)
- Vad är strukturen?
  - Vad testar vi just nu?
  - Vad lärde vi oss?
  - Vad är blockerat?

**c) Sätta upp en lättviktsspårare (t.ex. Trello, Miro, Google Doc) för att följa varje prototyp.**

Håll det enkelt — till exempel kan du inkludera:

- Vilken idé testas och varför (hypotes)
- Vem är ansvarig och i vilket stadium det befinner sig
- Resultat, vad du har lärt dig och vad som kommer närmast

*Använd ett format som fungerar för ditt team – målet är synlighet och lärande.*

## Steg 2: Dela och anpassa

*Varaktighet: cirka 60 min*

. För båda grupperna samman igen. Varje grupp presenterar sitt föreslagna system för hela teamet.

Som handledare, vägled en fokuserad genomgång:

- Vad ser lovande eller energirikt ut?
- Saknas något eller är det oklart?
- Är systemet realistiskt att implementera?
- Stämmer det överens med våra strategiska ankare och avvägningar?

Efter diskussionen, ge grupperna lite tid att uppdatera sina system och göra nödvändiga justeringar baserat på feedback.

*Detta steg handlar om integration – att säkerställa att systemen inte bara fungerar utan också är i linje med varandra och ditt större syfte.*

## Steg 3: Planera en testkörning

*Varaktighet: cirka 60 minuter*

Kommit överens om en provperiod för att testa systemet – till exempel två innovationsmöten med insiktsinsamling, idéval och korta stand-ups emellan.

### Vad behöver fastställas innan testkörningen?

Det här är en prototyp. Det behöver inte vara perfekt. Men för att göra testet användbart, se till att följande är på plats:

1. Roller tilldelas Vem leder processen? Vem ansvarar för insiktsstyrelsen, mötesfacilitering och uppföljning?
2. Verktyg är inställda. Välj enkla verktyg (t.ex. Trello, Miro, Google Docs) och se till att alla kan komma åt och använda dem.
3. Tidsplanen är överenskommen När kommer innovationsmöten och stand-ups att äga rum? När ska vi granska och reflektera?
4. Resurser säkras Tid, teamkapacitet och eventuella små budgetar eller arbetsytor som behövs för prototypen.
5. Omfattningen är definierad – Testar vi detta med ett pilotteam eller hela organisationen? Framgångskriterierna är tydliga – Vad ska vi leta efter för att veta om denna struktur hjälper?

Börja smått, var flexibel och fokusera på att lära dig – inte på att göra allt rätt första gången.

## Steg 4: Genomgång – vad som blir möjligt.

*Varaktighet: cirka 30 minuter*

Använd dessa frågor för att hjälpa gruppen reflektera över den djupare betydelsen och konsekvenserna av det de har skapat – inte bara för sig själva, utan också för andra runt omkring dem.

Föreslagna reflektionsfrågor:

- Vad lärde du dig idag? Om något överraskade dig, vad var det?
- Vem kommer att påverkas av hur vi använder detta system, och hur kan vi säkerställa att det verkligen tjänar dem?
- Vad blir möjligt om vi fortsätter använda detta system väl?
- Vilka risker eller blinda fläckar ser du – och hur behöver vi hantera dem?

Använd dessa uppmaningar i en öppen gruppreflektion eller dagbokssession. Målet är att gå från "vad vi skapade" till "vad detta gör möjligt."

### Tränarens roll – viktiga rekommendationer

- **Var verklig – fokusera på känt värde.**  
Hjälp deltagarna att koppla systemet till verkligt arbete. Fråga: *"Hur skulle detta kunna hjälpa dig imorgon?"*
- **Främja en "tillräckligt säker för att prova"-inställning**  
Uppmuntra snabba, ofullkomliga handlingar istället för att vänta på perfekta planer. *"Är det tillräckligt bra för nu? Då provar vi."*
- **Var visuell – skissa innan du implementerar**  
Uppmuntra gruppen att kartla, rita eller göra storyboards på sitt system innan du går in i verktygen. Visualisering hjälper till att klargöra och samordna idéer.
- **Lyssna och anpassa**  
dig Var lyhörd för gruppens energi och behov. Låt dem ta ledningen så mycket som möjligt.
- **Stöd delade beslut och ägarskap**  
Använd enkla metoder (t.ex. tummen upp, majoritetsröst) för att hjälpa gruppen att besluta tillsammans.
- **Behåll momentum framför perfektion**  
. Styr gruppen försiktigt framåt när du fastnar. *"Vilken är den enklaste versionen vi kan testa?"*

## 3.7. Modul 7 – Att skydda idéer

### 3.7.1. Fallstudieanalys och grupproblemlösning

#### Metodbeskrivning

Denna modul ger en grundläggande förståelse för skydd av immateriella rättigheter (IP) och strategisk IP-hantering, stödd genom en strukturerad kombination av interaktiva inlärningsmetoder utformade för att främja engagemang och kritisk analys. Användningen av fallstudieanalys är särskilt lämplig för denna enhet eftersom den ger deltagarna möjlighet att undersöka autentiska scenarier för IP-hantering, intrång och efterlevnad. Denna metod stödjer utvecklingen av analytiska och problemlösande färdigheter, vilket gör det möjligt för elever att tolka europeiska immaterialrättsregler, bedöma risker och fastställa lämpliga skyddsstrategier. Guidade gruppdiskussioner kompletterar detta tillvägagångssätt genom att uppmuntra perspektivutbyte och samarbetsinriktad utvärdering av potentiella lösningar, vilket speglar verkliga beslutsfattande i affärs- och entreprenörssammanhang.

#### Hur använder man denna metod?

Välj en relevant IP-fallstudie från kursmaterialet, såsom Blackberrys Downfall (Enhet 1: Introduktion till IP-hantering), Google vs. Oracle (Enhet 2: Juridisk diversifiering: Upphovsrättsskydd), Apple vs. Samsung juridiska tvist eller L'Orals Anti-Counterfeit-strategi (Enhet 3: Compliance Essentials). Dela ut fallsammanfattningen till deltagarna och ge dem tid att granska den individuellt, och be dem identifiera de viktigaste IP-tillgångarna, potentiella risker och eventuella juridiska överväganden. Dela in deltagarna i små grupper och instruera dem att analysera fallet tillsammans, utveckla en responsplan och föreslå strategier för att skydda företagets immateriella rättigheter. Efter gruppdiskussionerna, bjud in varje lag att dela sina rekommendationer och lyfta fram resonemanget bakom deras föreslagna åtgärder. Vägled en plenardiskussion för att jämföra olika tillvägagångssätt, klargöra missuppfattningar och koppla övningen till europeiska immaterialrättsliga ramverk och bästa praxis. Detta tillvägagångssätt gör det möjligt för deltagarna att fördjupa sig i verkliga scenarier, stärka analytiska och beslutsfattande färdigheter samt bygga självförtroende i att tillämpa immaterialrättsliga begrepp på praktiska affärsutmaningar.

#### Läranderesultat

Läranderesultat med hjälp av fallstudie- och gruppdiskussionsmetoden:

- Identifiera och klassificera relevanta immateriella tillgångar i ett affärsscenario, med åtskillnad mellan upphovsrätt, varumärken, patent och affärshemligheter.
- Diagnostisera risker och efterlevnadsbrister mot europeiska immaterialrättsliga och dataskyddsramverk, och tolka tillämpliga standarder och skyldigheter.
- Formulera skydds- och tillsynsstrategier som inkluderar registrerings-, licensierings-, övervaknings- och tvistlösningsalternativ proportionerliga till ärendet.

- Motivera strategiska val som anpassar IP-hantering med organisationens mål och förväntad marknadsexpansion, med hjälp av bevis från fallet.
- Kommunicera och försvara rekommendationer genom tydlig, samarbetsinriktad argumentation som utvärderar alternativ och erkänner avvägningar.

### Steg 1: Välj och presentera fallet

Varaktighet: 15 minuter

Använd en kortfattad sammanfattning av ett relevant IP-fall från kursbiblioteket (t.ex. The Blackberry Downfall, Google vs. Oracle 2021). Klargör lärandemålen, de europeiska immaterialrättsliga ramverken i omfattning och de vägledande frågor som deltagarna bör ha i åtanke under analysen.

#### Tränarens ansvar:

- Välj ett lämpligt fall och ge en fokuserad 1–2-sidig sammanfattning med kontext, frågor och vägledande frågor.
- Sätt förväntningar på utfall (t.ex. riskidentifiering, skyddsstrategi) och tidpunkt.

### Steg 2: Individuell fallanalys

Varaktighet: 20 minuter

Ge deltagarna lugn och ro att granska ärendet, identifiera de IP-tillgångar som är aktuella och notera sannolika risker, intrång och tillämpliga rättsliga standarder. Ge ett kort arbetsblad eller en mall för att strukturera deras anteckningar.

#### Tränarens ansvar:

- Dela ut ett arbetsblad som uppmanar till tillgångsklassificering, riskdiagnos och relevanta juridiska krokar (upphovsrätt, varumärken, patent, affärshemligheter, GDPR).
- Följ utvecklingen och förtydliga procedur- eller definitionsfrågor utan att styra mot ett enda svar.

### Steg 3: Gruppsyntes och strategiutveckling

Varaktighet: 40 minuter

Bilda små grupper (3–5) för att jämföra individuella fynd och konvergera mot en prioriterad problemformulering. Instruera grupper att ta fram en kortfattad skydds-/tillsynsplan som täcker registrerings-, licensierings-, övervaknings- och eskaleringsalternativ med korta motiveringar.

#### Tränarens ansvar:

- Tillhandahåll en en-sidig strategimall (problem, alternativ, rekommenderade åtgärder, motivering, risker).

- Cirkulera för att undersöka antaganden, säkerställa evidensbaserat resonemang och se till att grupper håller sig i tid.

#### Steg 4: Rapportera ut och ge kritik

Varaktighet: 30 minuter

Bjud in varje grupp att presentera sina rekommendationer inom ett strikt tidsfönster. Leda en helhetskritik som jämför tillvägagångssätt, lyfter fram avvägningar och kopplar förslag till europeiska immaterialrättsstandarder och god praxis.

##### Tränarens ansvar:

- Upprätthålla presentationstidsgränser och underlätta rättvist deltagande mellan grupper.
- Förankra feedback i relevanta rättsliga ramar och rätta missuppfattningar kortfattat.

#### Steg 5: Avrapportering och överföring

Varaktighet: 15 minuter

Avsluta med en syntes av viktiga insikter, där mönster i lösningarna lyfts fram och kriterierna som skiljer robusta IP-strategier åt. Ge en kort reflekterande uppgift om hur deltagarna ska anpassa tillvägagångssättet till sina egna projekt.

##### Tränarens ansvar:

- Sammanfatta tre till fem lärdomar och ge en praktisk checklista för omedelbar tillämpning.
- Sätt en valfri uppföljningsuppgift (t.ex. utarbeta ett åtgärdssteg för deras kontext) och ange hur det ska granskas.

#### Rekommendationer för tränaren

- Uppmuntra deltagarna att ställa frågor om oklara IP-begrepp, juridiska skillnader och strategiska konsekvenser för att fördjupa förståelsen.
- Be eleverna motivera sina fallstudiebeslut och utforska alternativa strategier istället för att acceptera ytliga svar.
- Se till att alla gruppledare bidrar under diskussioner och presentationer, så att några få röster dominerar.
- Påminn deltagarna att stödja sina slutsatser med juridiska principer, rättsfall och affärsmässiga motiveringar.
- Använd debriefingsessioner för att lyfta fram starka analytiska metoder, rätta missuppfattningar och koppla insikter till verkliga IP-hanteringsmetoder.

#### Material som behövs

- Fallstudieutdelningar

- Arbetsblad för IP-klassificering och strategi för individuell och gruppanalys
- Bläddertavlor, markörer och post-it-lappar för att visualisera gruppresultat och strategier
- Projektor eller skärm för att visa viktiga punkter, rättsliga ramar och debriefing av bilder
- Referensmaterial (sammanfattningar av EU:s immaterialrättsföreskrifter, GDPR-riktlinjer och relevanta WIPO-resurser)

### 3.8. Modul 8 – Att förvandla idéer till verklighet

#### Metodbeskrivning

Den rekommenderade metoden för att leverera Modul 8 är **Experiential Project-Based Innovation Cycle (EPIC)**, som hjälper dig att balansera teori med praktiskt, praktiskt lärande. I varje enhet börjar du med en kort introduktion av nyckelbegrepp, leder sedan deltagarna genom en gruppaktivitet där de använder verktyg och ramverk, underlättar peer-sharing för reflektion och återkoppling, och avslutar med en kort sammanfattning som kopplar aktiviteten tillbaka till ISO 56000-principerna. På så sätt förblir dina sessioner interaktiva och deltagarstyrda, samtidigt som de är förankrade i internationellt erkända standarder för innovationsledning.

Du kommer att hålla deltagarna i **små, stabila grupper** om 3–5 personer. Dessa grupper bär samma utmaning eller problem genom alla fyra enheter, och omvandlar det successivt från en **problemformulering** till en strukturerad idé, sedan till en **prototyp** och slutligen till en **skalningsplan**. Din roll är att agera som facilitator snarare än föreläsare – styra processen, ställa kritiska frågor och se till att deltagarna följer ISO-riktlinjerna.

Metoden betonar **lärande genom att göra**, så istället för att passivt lyssna på teorin kommer deltagarna att delta i samarbetsinriktad problemlösning, strukturerad reflektion och kamratfeedback. Du kommer att introducera verktyg som **5 Whys**, **Business Model Canvas**, **rapid prototyping** och **Scaling Roadmap**, och låter sedan deltagarna omedelbart tillämpa dem på sina egna fall. Detta praktiska tillvägagångssätt gör det möjligt för eleverna att testa och förfina sina idéer i realtid. Genom att hålla dina insatser kortfattade och fokusera på riktade gruppuppgifter säkerställer du att varje enhet är klar inom en timme samtidigt som energin hålls dynamisk och effektiv.

Slutligen bör du alltid koppla EPIC-metoden tillbaka till **ISO 56000-familjen av standarder**, särskilt ISO 56002. I slutet av varje enhet används en kort sammanfattning för att koppla deltagaraktiviteter till ISO-principer, såsom rotorsaksanalys, värdeskapande, iteration, riskhantering och systematisk implementering. På så sätt får deltagarna inte bara praktiska färdigheter utan också en förståelse för hur dessa färdigheter passar in i en globalt erkänd innovationsledningsram. I slutet av modul 8 har du lett dem genom hela cykeln av att förvandla idéer till verklighet, vilket lämnar dem utrustade med verktyg och metoder som de tryggt kan tillämpa i sina professionella miljöer.

#### Hur man använder EPIC-metoden för att leverera modul 8

För att börja, dela deltagarna i **små, stabila grupper om 3–5 personer** i början av modulen. Varje grupp väljer eller tilldelas en verklig utmaning att arbeta med under alla fyra enheter. Denna kontinuitet är avgörande, eftersom den hjälper deltagarna att se hela

innovationscykeln i praktiken istället för att arbeta med osammanhängande övningar. Uppmuntra dem att behandla denna utmaning som sitt "miniprojekt" under hela utbildningen.

I varje enhet bör du hålla samma struktur: **kort introduktion (10 minuter), gruppaktivitet (25 minuter), peer-sharing (15 minuter) och avslutning (10 minuter)**. Introduktionen låter dig förklara konceptet och koppla det till ISO 56000-standarder. Gruppaktiviteten är där deltagarna lär sig genom att använda verktyget (t.ex. 5 Whys, Business Model Canvas, prototyping eller Scaling Roadmap) i sitt projekt. Peer-sharing ger dem möjlighet att presentera, testa och få feedback från andra. Slutligen säkerställer sammanfattningen att de förstår relevansen av det de just gjorde och hur det hänger ihop med strukturerad innovationshantering.

När du styr processen, håll din facilitering fokuserad och praktisk. Använd verkliga exempel för att illustrera koncept, men undvik långa föreläsningar. Gå runt under grupparbetet, ställ djupgående frågor och hjälp grupper att hålla sig på rätt spår. Uppmuntra kritiskt tänkande, reflektion och iteration, eftersom dessa är centrala för ISO 56002. I slutet av varje enhet lyfts tydligt fram kopplingen mellan aktiviteten och ISO-principer såsom rotorsaksanalys, värdeskapande, iteration och implementering. Genom att följa detta tillvägagångssätt säkerställer du att eleverna inte bara förstår teorin utan också lämnar utbildningen med konkreta färdigheter och verktyg som de kan tillämpa direkt i sina professionella sammanhang.

## Förberedande steg

### Steg 1 – Förstå utbildningsflödet (30–45 minuters förberedelse)

**Vad du ska göra:** Gå igenom alla fyra enheter (Problem → Struktur → Prototyp → Skala) och kartlägg hur de hänger ihop. Identifiera vilka ISO 56000/56002-principer du ska markera i slutet av varje enhet. Förbered 1–2 enkla verkliga exempel för att illustrera begrepp.

**Exempel:** Innan Enhet 1, förbered ett exempel med de **5 varför**: "*Varför hoppar studenter av onlinekurser?*" → *gräva i grundorsaker som "brist på digitalt stöd."* Du kan använda detta exempel för att illustrera tekniken innan grupparbetet.

### Steg 2 – Förbered material (45–60 minuters förberedelse)

Vad du ska göra: Skriv ut/förbered mallar och material för gruppaktiviteter:

Enhet 1: 5 Varför-arbetsblad.

Enhet 2: Affärsmodell Canvas-mall.

Enhet 3: Prototypframställning av material (post-it-lappar, pennor, papper, tejp eller digitala verktyg som Miro).

Enhet 4: Skalningsplan för färdplan (målmarknad, resurser, partners, risker, tidslinje).

Exempel: Skriv ut 5 stora BMC-affischer (en för varje grupp) och klipp ut post-it-lappar för deltagarna för att fylla i kundsegment, resurser osv. Detta håller sessionen aktiv och visuell.

### Steg 3 – Sätt upp lärmiljön (20–30 minuter före sessionen)

Vad du ska göra: Arrangera rummet i små gruppkluster (3–5 personer per bord). Om du är online, boka breakout-rum i förväg. Visa det övergripande flödet av modul 8 på en blädderplatta eller bild så att deltagarna vet vilken resa de kommer att göra. Ha en synlig timer eller en app för tidsspårning.

Exempel: På en blädderplatta längst fram i rummet, skriv:

Enhet 1: Definiera problemet.

Enhet 2: Strukturera idén.

Enhet 3: Prototyp och test.

Enhet 4: Skala och distribuera.

Detta ger deltagarna en visuell "färdplan" för utbildningen.

### Steg 4 – Tilldela utmaningar (15–20 minuter vid modulstart)

Vad du ska göra: Be deltagarna föreslå utmaningar utifrån sitt arbetsområde, eller ge utmaningar förberedda i förväg om tiden är knapp. Håll dem breda men realistiska. Varje grupp kommer att bära sin valda utmaning genom alla fyra enheter.

Exempel: Ge en meny med utmaningar, såsom:

"Hur kan vi minska matsvinnet i skolorna?"

"Hur kan vi förbättra digital kompetensutveckling för arbetslösa ungdomar?"

"Hur kan vi öka införandet av hållbara turismetoder i småföretag?"

På så sätt, om deltagarna snabbt kan komma på en utmaning, har du fortfarande några startpunkter tillgängliga.

## Steg 2: Steg under faciliteringen av Modul 8

### 1. Introduktion (≈10 minuter)

- **Vad du gör:** Presentera enhetens nyckelkoncept kortfattat, koppla den till ISO 56000/56002 och ge ett praktiskt exempel.
- **Exempel:** I enhet 3, förklara "Prototyping behöver inte vara perfekt. En skiss eller en mockup räcker för att testa idéer" och visa ett exempel på en pappersprototyp.

### 2. Gruppaktivitet (≈25 minuter)

- **Vad du gör:** Vägled deltagarna när de använder verktyget (5 varför, Business Model Canvas, prototypbyggande eller färdplan). Gå runt bland grupperna, ställ förtydligande frågor och stöd team som kämpar.
- **Exempel:** I Enhet 2 fastnar en grupp på "Kundsegment." Ställ vägledande frågor som: "Vem tjänar mest på din lösning? Vem skulle betala för det?"

### 3. Kamratdelning och återkoppling (≈15 minuter)

- **Vad du gör:** Låt grupper presentera resultat kort (problemformulering, BMC-markeringar, prototypdemo eller roadmap-pitch). Uppmuntra strukturerad feedback från kollegor: Vad fungerar bra? Vad kan förbättras?
- **Exempel:** I Enhet 4 presenterar grupper skalningsplaner. Fråga kollegor: "Vilka risker ser du? Vilka resurser missade de?"

### 4. Sammanfattning (≈10 minuter)

- **Vad du gör:** Sammanfatta viktiga insikter, markera länkar till ISO-standarder och koppla till nästa enhet. Förstärk den "stora bilden" av att gå igenom problem → lösning → prototyp → skala.
- **Exempel:** Efter enhet 1, säg: "Genom att formulera problem tydligt har du lagt grunden för lösningar som verkligen skapar värde — detta speglar ISOs princip om systematisk problemanalys."

## Steg 3: Efter facilitering av Modul 8

Efter att ha slutfört alla fyra enheter bör du konsolidera deltagarnas lärande och säkerställa att de lämnar med handlingsbara insikter.

### 1. Showcase & Reflection (20–30 minuter)

- **Vad du gör:** Organisera en **gallerivandring** (om du är på plats) eller gruppresentationer (om online). Varje grupp visar sin problemformulering, BMC, prototyp och skalningsplan.
- **Exempel:** Grupper fäster sina dukar och kartor på väggen. Deltagarna går runt, ställer frågor och lämnar feedback med post-it-lappar.

## 2. Reflektionscirkel (15–20 minuter)

- **Vad du gör:** Underlätta en diskussion där deltagarna delar med sig av sina största insikter. Använd reflektionspromptar.
- **Exempelpromptar:**
  - "Vilken del av processen var mest värdefull för dig?"
  - "Hur kan du använda dessa verktyg i ditt dagliga arbete?"
  - "Vilka utmaningar kan uppstå när man använder denna metod?"

## 3. Koppla tillbaka till ISO 56000 (10 minuter)

- **Vad du gör:** Återbesök ISO-principerna: systematisk innovation, värdeskapande, riskhantering, iteration och skalning. Visa deltagarna hur deras gruppprojekt är i linje med dessa principer.
- **Exempel:** Påpeka hur **rotorsaksanalys (5 varför)** speglar ISOs fokus på att tillgodose underliggande behov.

## 4. Avslutning och nästa steg (10 minuter)

- **Vad du gör:** Sammanfatta modul 8, tacka deltagarna och tillhandahålla vidare läsning/resurser (t.ex. riktlinjer för ISO 56002, föreslagna böcker). Uppmuntra dem att använda verktygen på verkliga utmaningar i sina organisationer.

## Rekommendationer för tränaren

- Håll teorin kort och praktisk.
- Underlätta med frågor, inte föreläsningar.
- Normalisera misstag som en del av innovation.
- Upprätthålla hög energi och interaktivitet.
- Koppla alltid utgångarna till ISO 56000.
- Avsluta med personliga åtaganden för verklig tillämpning.

### 3.9. Modul 9 – Spårning av framsteg i innovativa projekt

#### Metodbeskrivning

Denna modul introducerar deltagarna till den avgörande rollen för övervakning och utvärdering (M&E) vid hantering av innovationsprojekt. Genom en kombination av interaktiva och erfarenhetsbaserade träningsmetoder lär sig deltagarna att definiera, mäta och analysera nyckeltal (KPI:er), använda kritiskt och analytiskt tänkande samt kommunicera resultat på ett konstruktivt och effektivt sätt. Modulen använder simuleringar, dataövningar, strukturerad reflektion och teamaktiviteter för att utveckla färdigheter i datatolkning och evidensbaserat beslutsfattande.

#### Hur använder man denna metod?

Utbildare bör kombinera teknisk undervisning med aktivt lärande. Denna modul är bäst utformad i ett workshopformat som möjliggör progressivt lärande: att gå från att definiera M&E-koncept till att tillämpa dem i realistiska scenarier. Inkludera tillfällen av kollegial granskning, rollspel (t.ex. intressentbriefingar) och integrera både kvalitativa och kvantitativa dataexempel. Vuxenlärande har nytta av verklig relevans, så utbildare bör uppmuntra deltagarna att använda och arbeta med sina egna exempel på innovationsprojekt.

#### Läranderesultat

I slutet av denna modul kommer deltagarna att:

- Förstå skillnaden och rollen för övervakning och utvärdering i innovationsprojekt
- Identifiera och utforma lämpliga indikatorer och mätvärden
- Använd forskningsmetoder och verktyg för att mäta projektets framsteg
- Utveckla effektiva utvärderingsrapporter och presentera resultaten visuellt
- Öva kritiskt och analytiskt tänkande vid bedömning av innovationsprojekts prestation
- Använd M&E-processer för att stödja lärande, anpassning och beslutsfattande

#### Steg 1: Grunderna för övervakning och utvärdering (M&E)

Varaktighet: 30 minuter

#### Tränarens ansvar

- Nuvarande definitioner av övervakning och utvärdering i innovationsprojekt
- Introducera nyckeltermerna: input, process, output, resultat, påverkan

- Spela ett kort matchningsspel med flashcards (term vs. definition)

### **Steg 2: Förstå utvärderingstyper och M&E-roller**

Varaktighet: 30 minuter

#### **Tränarens ansvar**

- Förklara typerna av utvärdering: ex-ante, pågående, ex-post
- Lyft fram skillnaden mellan utvärderings- och övervakningsroller
- Underlätta diskussion: "Vilken typ av utvärdering passar olika steg i ditt projekt?"
- Använd en rollspelsövning för att simulera utvärderingssamtal mellan projektledare och intressenter

### **Steg 3: Forskningsmetoder, tekniker och verktyg**

Varaktighet: 45 minuter

#### **Tränarens ansvar**

- Beskriv skillnaderna mellan metoder (kvantitativa, kvalitativa, blandade), tekniker och verktyg
- Använd en quiztävling: matcha projektet med lämpliga metoder och verktyg
- Tilldela team att utveckla en miniplan för M&E inklusive metod, teknik och verktyg

### **Mall för övervaknings- och utvärderingsplan**

Denna mall beskriver de viktigaste komponenterna i en M&E-plan. Fyll i varje avsnitt för ditt projekt.

- Projektnamn:
- Projektmål:
- Utvärderingens syfte och omfattning:
- Utvärderingsfrågor:
- Metoder och verktyg:

- Tidslinje och milstolpar:
- Roller och ansvar:

### Steg 4: Utveckling av nyckelindikatorer och mätvärden

Varaktighet: 45 minuter

#### Tränarens ansvar

- Presentera exempel på indikatorer för insats, process, utfall, resultat och påverkan
- Be varje deltagare välja en projektidé och utforma 5 indikatorer med hjälp av ett medföljande arbetsblad
- Underlätta kollegial granskning: byt arbetsblad och ge återkoppling

#### Indikatordesign-arbetsblad

Använd detta arbetsblad för att utforma nyckelindikatorer för ditt innovationsprojekt.

Indikatornamn	Typ (Input, Output, Outcome, etc.)	Datainsamlings metod	Mätfrekvens	Ansvarsfull person/team

### Steg 5: Följ upp och rapportera framsteg

Varaktighet: 60 minuter

### Tränarens ansvar

- Introducera M&E-processfaserna: vad/när/hur man ska mäta, teamroller, schemaläggning, validering
- Gruppuppgift: simulera en rapporteringsprocess. Tillhandahåll mockdata och be teamen generera en förenklad rapport
- Vägled deltagare i att visualisera både kvantitativa och kvalitativa data (t.ex. cirkeldiagram + citat)
- Använd ett designtänkande för att bygga en rapporteringsmall anpassad för olika intressenter

### Mall för utvärderingsrapport

Använd denna struktur för att förbereda din M&E-rapport:

1. Sammanfattning
2. Introduktion (syfte, omfattning, kontext)
3. Metodik (datainsamling och analys)
4. Resultat (viktiga insikter från data)
5. Slutsatser (tolkning av resultat)
6. Rekommendationer (framtida åtgärder och förbättringar)
7. Bilagor (ytterligare data, verktyg, referenser)

### Steg 6: Tillämpa kritiskt och analytiskt tänkande

Varaktighet: 45 minuter

### Tränarens ansvar

- Förklara principer för kritiskt tänkande: ifrågasätta antaganden, utvärdera bevis, överväga alternativ.

- Öva analytiskt tänkande genom en flaskhals-utmaning: identifiera risker och föreslå databaserade åtgärder.
- Be deltagarna reflektera skriftligt: "Hur kommer jag att tillämpa kritiskt tänkande i mitt nästa innovationsprojekt?"

### Steg 7: Konsolidering och utvärdering

Varaktighet: 30 minuter

#### Tränarens ansvar

- Underlätta en öppen diskussion om lärdomar
- Genomför ett kort quiz efter modulen eller ett simuleringsavslutningsspel
- Använd en 'Takeaway Map': varje deltagare skriver ner en insikt inom vart och ett av dessa områden: verktyg, mått, metod, risk, rekommendation

#### Rekommendationer för tränaren

- Främja en miljö av nyfikenhet och objektivitet
- Betona tydlighet i datavisualisering och kommunikation
- Koppla utvärderingspraxis till verklig beslutsfattande effekt
- Ta itu med känslomässiga aspekter av projektgranskning – rädsla för misslyckande, motstånd mot återkoppling.
- Lyft fram hur övervakning och utvärdering också tjänar lärande och innovation, inte bara kontroll

#### Material som behövs

- Bildspel med bilder av utvärderingsramverk
- Flashcards för spel (definitioner, indikatorer, projektfaser)
- Indikatordesignarbetsblad
- Exempeldataset för analys
- Rapportmallar (tryckt och digitalt)
- Bladderdiagram och markörer

## 4. Referenser

David Kolbs teori om upplevelsebaserat lärande (Kolb, 1984)

Egen studie baserad på Van Vliet, V. (2013). David Kolb. Hämtad 31 maj 2022 från Toolshero:  
<https://www.toolshero.com/toolsheroes/david-kolb/>