

Från policy till praktik:

Gränsobjekt i Gestaltad livsmiljö



Johan Alvehus
Per-Johan Dahl
Ida Sandström



Viadukt

Jutan

Järnvägsspår

Järnvägsspår

Abstract

I Gestaltad livsmiljö, ett av de fem hypoteslabben i projektet "Den (ut)forskande staden", har utgångspunkten varit att arbeta med stadens interna samverkan kring Gestaltad livsmiljö. Syftet med labbet har varit att undersöka och testa de interna samverkansprocesserna kring stadsutveckling, med utgångspunkt i ett särskilt projekt. Arbete med Gestaltad livsmiljö kräver att olika expertis möts och att olika värden kan synliggöras. En central fråga blir hur den organisatoriska kapaciteten kan utvecklas så att staden bättre kan hantera komplexa och tvärdisciplinära processer. För att nå Helsingborgs högt ställda ambitioner gällande hållbar stadsutveckling behövs den organisatoriska kapaciteten både då staden bygger nytt och i utveckling av existerande stadsdelar och fastigheter. Som all kommunal verksamhet existerar den gestaltade livsmiljön dessutom i en politisk kontext där frågor om att hålla budgetar och politisk vilja spelar in. Utvecklade samverkansformer och kreativa gränssnitt mellan olika intressen och förvaltningar har visat sig avgörande för att komma vidare i arbetet med Gestaltad livsmiljö.

Centralt i vårt medskick till staden är idén om *gränsobjekt*. Typiskt för gränsobjekt är deras förmåga att samla diversifierade grupper och därmed utgöra en arena för samverkan utan att kräva konsensus. Vi menar att labbet visar på betydelsen av att hitta gränsobjekt som fungerar över tid. I en politiskt styrd verksamhet är det viktigt att hitta gränsobjekt som är stabila och samtidigt flexibla nog att klara olika perspektiv och förändrade omständigheter. Arbetet med Gestaltad livsmiljö skulle vinna på en översyn av de gränsobjekt – format eller processer – som i dag används för samverkan kring komplexa stadsbyggnadsprocesser inom kommunen. Här har arbetet i labbet tydligt ringat in ett område med bred stadsbyggnadsrelevans, även utanför Helsingborgs stad.



Inledning

Gestaltad livsmiljö är benämningen på det perspektiv som utgör kärnan i den nya arkitekturpolitiken *Gestaltad livsmiljö – en ny politik för arkitektur, form och design* (SOU 2015:88). Det utgår från en helhetssyn på forrådet av människans livsmiljö, där arkitektur, form och design är ett sammanhållet område och där människan är utgångspunkten. Gestaltad livsmiljö ställer därmed krav på att olika värden och kunskaper, baserade på olika typer av expertis, vägs samman för att åstadkomma en bred och sammanhållen syn på utformningen av de livsmiljöer som en stad erbjuder. Det utgör en reell utmaning när det gäller samverkan inom kommunal förvaltning. Olika förvaltningar och olika slags expertis, allt från ekonomistyrning och kulturhistoria till markberedning, måste samverka.

Den typ av byråkratisk förvaltning som en kommun utgör ses ofta som en motpol till den grad av samverkan och kreativitet som krävs i arbete med gestaltad livsmiljö. Inte sällan beskrivs kommunal verksamhet i termer av "stuprör" eller "silos", med implikationen att olika förvaltningar arbetar utan någon större kontakt sinsemellan. Frågan är förstås hur väl denna bild stämmer med verkligheten. Om olika "stuprör" upplevs som ett frekvent problem så är det ju knappast på grund av att man inte försöker samverka – tvärtom kommer sig upplevelsen av stuprör troligen just av samverkansfrågan. En övergripande idé i detta kapitel är att bilden av stuprör är ett alltför snävt sätt att närma sig frågan om samverkan. Större organisationer är av flera skäl i stort sett alltid uppdelade i mindre enheter, och gränssnitt mellan olika enheter kommer alltså alltid att förekomma (Alvehus & Jensen 2020). Frågan är snarare hur dessa gränssnitt kan hanteras på ett produktivt och kreativt sätt.

I detta kapitel redogör vi för arbetet med hypoteslabbet Gestaltad livsmiljö och hur vi genom detta arbete kommit att identifiera ett sätt att tänka för att arbeta med verksamhetsövergripande frågor. Kapitlet inleds med en kort introduktion till begreppet Gestaltad livsmiljö, för att sedan beskriva den metod som labbet arbetat med. I avsnittet om gränsobjekt introduceras det grundläggande teoretiska begreppet som vägleder analysen av labbets arbete. I de nästkommande två avsnitten behandlas labbets arbete på ett mer konkret plan, och vi visar där hur idén om gränsobjekt kan berika förståelsen av den process som labbet genomgick. I avsnittet "Att skapa gränsobjekt för dialog" summeras de analytiska insikterna, och kapitlet avslutas med en diskussion om hur de insikter som skapats under arbetet med labbet kan vara en hjälp att gå från policy till praktik.

Ambitionen i detta kapitel är inte att ge en enkel modell för hur man "bör" eller "ska" arbeta med Gestaltad livsmiljö. Sådana modeller blir ofta alltför abstrakta för att bli meningsfulla, eller för knutna till enskilda kontexter för att vara användbara i andra sammanhang. Vi vill i stället bidra med ett sätt att tänka kring samverkan över förvaltningsgränser, som i sin tur kan bidra till att förbättra den typen av processer.

Gestaltad livsmiljö som perspektiv och policy

Under 1990-talet beslutade regeringen att ett handlingsprogram och mål för arkitektur och formgivning skulle tas fram. Bakgrunden var den omställning som ägt rum inom offentlig fastighetsförvaltning, som bland annat inneburit nedläggning av Byggnadsstyrelsen samt en allmän marknadsanpassning av statliga aktörer på bostadsmarknaden. År 1998 beslutade riksdagen om *Framtidsformer*, som utgjorde ett handlingsprogram för arkitektur, formgivning och design. *Framtidsformer* samlade sex nationella mål för statens engagemang i arkitektur, formgivning och design. Man strävade till exempel efter att "kvalitet och skönhetsaspekter ska inte underställas kortsiktiga ekonomiska överväganden, [att] kulturhistoriska och estetiska värden i befintliga miljöer ska tas tillvara och förstärkas [samt att] intresset för hög kvalitet inom arkitektur, formgivning, design och offentlig miljö ska stärkas och breddas" (Regeringen 2018). Handlingsprogrammet resulterade i en mängd olika insatser där man bland annat pekade på det offentliga som föredöme vad gäller att beställa och förvalta kvalitativ arkitektur och design.

År 2014 beslutade regeringen att *Framtidsformer* behövde uppdateras, och en utredning tillsattes med uppdrag att "göra en bedömning av områdets framtida utmaningar och av hur arkitektur, form och design kan få ett ökat genomslag i samhället, att bredda ansvarstagandet för de nationella målsättningarna samt att analysera och föreslå insatser för att öka möjligheterna för berörda aktörer såsom statliga myndigheter, kommuner och landsting att utveckla samverkan och dialog" (Regeringen 2018). Utredningen lade år 2015 fram betänkandet *Gestaltad livsmiljö – en ny politik för arkitektur, form och design*. Propositionen presenterades av kultur-, miljö- och bostadsministrarna i februari 2018 och antogs av riksdagen i maj samma år.

I grunden handlar *Gestaltad livsmiljö* om en politik som tar sin utgångspunkt i en helhetssyn på samhällsbyggandet, där människans behov och livskvalitet ska vara utgångspunkten vid formandet och förvaltandet av våra livsmiljöer. Politiken utgår från att alla rätt till miljöer som är inkluderande, väl gestaltade och långsiktigt hållbara. Det huvudsakliga målet utgår från att arkitektur, form, design, konst och kulturarv har avgörande betydelse i samhällsbygget eftersom den gestaltade livsmiljön påverkar alla människor i deras vardag utifrån bland annat hälsa och välbefinnande. *Gestaltad livsmiljö* ska, enligt politiken, ses som ett sammanhållet område där alla dessa perspektiv samspelar och berikar varandra. *Gestaltad livsmiljö* utgör på detta sätt också en referenspunkt som bidrar med kunskap kring och kan stötta argument för samhällsbyggande i den riktning som politiken stakar ut.

Gestaltad livsmiljö utgör alltså ett perspektiv eller ett förhållningssätt som uppmanar oss att ta ett helhetsgrepp på samhällsbyggandet. Sedan mitten av 1900-talet har arkitekter hävdat att sektorsindelade planprocesser motverkar kvalitet och innovation i staden, samt att brist på helhetsgrepp i samhällsbyggandet och övertron på kvantitativa system skapar påvra livsmiljöer (Voorhees Walker Smith & Smith 1958, Frigand 1967, Rossi 1982, Koolhaas 2014, Dahl 2017). Det går dessutom att argumentera för att bristande transparens i kommunala markanvisningsprocesser gör det extra svårt för enskilda aktörer att utveckla och testa innovativa lösningar (Dahl 2015).

När politiken för Gestaltad livsmiljö sjösattes fick de fyra myndigheterna Boverket, Riksantikvarieämbetet, ArkDes och Statens konstråd i uppdrag att samverka för att se till att politikområdets mål genomförs. Ett arbete som involverade flera av samhällsbyggandets aktörer inleddes på policy-nivå. Anslaget har ytterligare artikerats genom ett aktivt deltagande i New European Bauhaus, ett EU-initiativ som sjösattes år 2020. New European Bauhaus lanserar flera förhållningssätt till samhällsbyggandet som stämmer väl med de perspektiv som finns i Gestaltad livsmiljö. Bland annat lyfts behovet av tvärvetenskapliga samarbeten och samverkan över sektorsgränser, och man pekar specifikt på vikten av att sammankoppla olika typer av processer i samhällsbyggandet.

Policyarbetet har varit intensivt, men implementeringen av den samlade politiken för Gestaltad livsmiljö har gått långsammare. Arbetet ställer nya krav på samverkan mellan aktörer som traditionellt arbetat var för sig. Kunskapsproduktionen kan inte drivas separat, varken av olika akademiska discipliner eller av olika förvaltningar inom staden. Den behöver i stället präglas av kontinuerlig återkoppling mellan teori och praktik, mellan kritisk reflektion och genomförande. Att åstadkomma detta är emellertid ofta lättare sagt än gjort. Det finns behov av att etablera samarbetsformer mellan de svenska lärosätena och de olika aktörer från näringsliv, offentlig sektor och ideella föreningar som på olika sätt deltar i de system som bygger vår fysiska miljö. Det är i detta som hypoteslabbet Gestaltad livsmiljö fyllt en roll – det har gett en möjlighet att skapa en mikromiljö för att experimentera med just den typ av samverkan mellan olika aktörer som krävs för att gå från policy till praktik gällande Gestaltad livsmiljö.

Metod för hypoteslabbet Gestaltad livsmiljö

Hypoteslabbet Gestaltad livsmiljö byggde från början på två olika förslag till labb inom ramarna för projektet "Den (ut)forskande staden": kulturförvaltningens *Gestaltad livsmiljö* och miljöförvaltningens *Havet är din granne*. Eftersom dessa två hypoteslabb hade likartade syften slogs de 2020 samman till ett labb. Både kulturförvaltningen och miljöförvaltningen såg ett gemensamt behov av och en önskan att utveckla intern samverkan kring dessa frågor tillsammans med stadsbyggnadsförvaltningen. Tanken var ursprungligen att labbet skulle arbeta med konkreta insatser på valda platser inom stråket Gåsebäck–Oceanhamnen. Efter justeringar i upplägget, där bland annat hypotesen renodlades till att handla om metod och samverkan och inte primärt om en fysisk plats, anslöt stadsbyggnadsförvaltningen och längre fram även stadsledningsförvaltningen. Spårändringen gjorde att val av forskningsområde har skiftat från att först ha handlat om medborgarengagemang och fysisk miljö till att nu fokusera på frågor om organisation och stadsbyggnadsprocess i relation till Gestaltad livsmiljö.

Syftet med labbet formulerades som *att undersöka och testa de interna samverkansprocesserna kring stadsutveckling, med utgångspunkt i ett särskilt projekt*. Med tanke på att syftet var riktat mot just samverkan mellan kommunala förvaltningar så var det konkreta valet av projekt inte centralt ur forskningssynpunkt – snarare var det processen med att välja, sätta i gång och genomföra som stod i fokus.

Hypoteslabbet genomförde under hösten 2020 och våren 2021 ett antal digitala möten, där labbets medlemmar arbetade med att utforma ett projekt som i konkret form skulle kunna illustrera Gestaltad livsmiljö på H22-mässan. Labbmiljön bestod av tjänstepersoner från fyra förvaltningar (miljö, stadsbyggnad, stadsledning och kultur), där ytterligare en tjänsteperson från stadsledningsförvaltningen agerade sammankallande, samt vi tre forskare från Lunds universitet. Labbets mer specifika forskningsmetodik utarbetades under en serie möten och i samråd med labbets koordinator samt övriga tjänstepersoner som deltog.

Vi forskare har under labbets genomförande arbetat med att komma med inspel i termer av teori och sakkunskap. Vi har också hjälpt labbet till ett aktivt reflekterande förhållningssätt genom att ställa frågor kring processen som sådan. De idéer som vi föreslagit – till exempel att arrangera medborgardialoger, rundabordsamtal och reflexiva workshoppar och att introducera koncentrerade arbetsformer – har i vissa fall blivit en del av arbetsprocessen, medan labbet i andra fall har valt att gå en annan väg.

I möte den 22 september 2020 diskuterade projektgruppen vikten av att välja ett pågående projekt som kan användas som forskningsobjekt för att testa samverkansformer inom Gestaltad livsmiljö. Flera olika objekt diskuterades, och i ett möte den 3 december 2020 bestämdes att forskningsobjektet skulle vara en "plats där många konflikter finns [så att] platsen rymmer alla konflikterna som finns på en liten yta". Under våren 2021 enades labbet om att arbeta med Jutan, en postindustriell byggnad (tidigare jutefabrik) med kulturhistoriska värden som är belägen på Gåsebäck, ett äldre industriområde i södra Helsingborg som staden utvecklar till en blandad stadsdel. Vi forskare stöttade valet av Jutan eftersom objektet präglas av hög komplexitet i de avvägningar som måste göras mellan tekniska, miljömässiga, ekonomiska, sociala och estetiska frågor.

Forskningsmetodiken baserades på deltagande observation som pendlade mellan olika grader av deltagande. Under processens gång tog vi kontinuerligt fältanteckningar som efter varje möte sammanställdes i en projektlogg, det vill säga en sammanhållen redogörelse för vad som sagts och vad som hänt under varje möte. Projektloggen utgjorde en dokumentation av processen men var också ett viktigt underlag för våra diskussioner om huruvida, och i så fall hur, vi skulle intervensera i processen. Kontinuerligt under arbetets gång fick vi göra avvägningar av när processen skulle få flyta på utan aktiv intervention, för att frilägga de "naturligt förekommande" arbetssätten i organisationen, och när det var lämpligt med interventioner för att undvika att arbetet avstannade. Frågan diskuterades också explicit av projektgruppen vid flera tillfällen under arbetets gång, med önskemål om tydligare vägledning från oss forskare. Fyra sådana aktiviteter blev en del av labbets arbetsprocess: kritisk reflektion, föreläsning, litteraturseminarium och workshop. De kritiska reflektionerna skedde kontinuerligt under processen, medan de övriga formaten planerades tillsammans med labbets medlemmar och sammankallande tjänsteperson. Eftersom stadsledningsförvaltningen agerade gränssnitt mellan oss och tjänstepersonerna, möjliggjordes ett ledarskap i samverkan mellan oss och sammankallande.



Gränsobjekt

Begreppet gränsobjekt (*boundary object*) introducerades av Star (1988) och Star och Griesemer (1989). De beskriver gränsobjekt som en typ av objekt som kan anpassas till lokala behov och enskilda intressen hos dem som använder dem, men som samtidigt är tillräckligt robusta för att möjliggöra samverkan genom att skapa gemensamma gränssnitt för kommunikation. Det är "en typ av arrangemang som tillåter flera olika grupper att samarbeta utan konsensus" (Star 2010 s. 602, vår övers.). Begreppet utvecklades för att förstå och förklara den intrikata samverkan som kännetecknade utvecklingen av museet Berkeley Museum of Vertebrate Zoology.

Star och Griesemer (1989) beskriver olika typer av gränsobjekt som förekommer i olika situationer. Bland de gränsobjekt som förekommer i studier återfinns till exempel kartor, insamlade specimen och fältanteckningar – objekt som kan förstås och användas både av museets forskare och de amatörsamlare som museet arbetar med. Gränsobjekt kan variera stort gällande både form och innehåll. Medan vissa gränsobjekt är abstrakta och processinriktade (till exempel en standardiserad arbetsmetod, en idé eller ett digitalt verktyg), är andra konkreta och fysiska. Typiskt för gränsobjekt är just deras förmåga att samla diversifierade grupper och låta dem utbyta kunskap, trots olika ingångar och/eller kunskapsläge. Samtidigt tillåter gränsobjekten olika gruppers särart att kvarstå. En central idé är alltså att konsensus inte är nödvändigt för samarbete, medan fungerande kommunikation är det. Det är just det som gränsobjekt erbjuder.

”En central idé är alltså att konsensus inte är nödvändigt för samarbete, medan fungerande kommunikation är det. Det är just det som gränsobjekt erbjuder.

Ett gränsobjekt existerar således alltid i flera olika sammanhang samtidigt. För att klassas som gränsobjekt ska det dessutom klara att överföra information mellan dessa sammanhang. I en kommunal kontext betyder det att ett gränsobjekt ska möjliggöra kommunikation och kunskapsöverföring över organisationsgränser. Sett i relation till resonemangen om stuprör som vi förde inledningsvis går det alltså att se att gränsobjekt kan fylla en viktig funktion. De möjliggör samverkan mellan olika avdelningar (kommunala förvaltningar), samtidigt som de tillåter att de olika avdelningarnas särart bibehålls. Det senare är centralt i en organisation där olika avdelningar har expertkunnande inom olika områden som måste tillåtas utvecklas på sina egna premisser. För att ta ett exempel: den kunskapsbas en ekonom, en botaniker och en expert på boendesegregation har skiljer sig åt, och det är inte alltid lätt för dem att hitta en gemensam bas för diskussioner. Där kan exempelvis en

karta fungera som ett gränsobjekt, då det ger dem möjlighet att diskutera och interagera kring mer konkreta problemställningar ("Var i vår stad kan en utökad parkmiljö ha störst fördelar?").

Även om en karta kan tjäna som ett exempel är det viktigt att notera att gränsobjekt i sig inte existerar "fristående" i något slags objektivt givna bemärkelse. Gränsobjekt blir till i interaktion. Det som i ett sammanhang blir ett lyckat gränsobjekt kan i andra sammanhang falla platt till marken. Ta till exempel en teori om aerodynamik, som kan vara ett viktigt gränsobjekt för personer som designar bilar, men som troligen inte alls fyller någon roll för en vanlig bilpendlare som ska till jobbet.

Gränsobjekt kan också vara geografiska och platsbundna – i en design- och planeringskontext har begreppet bland annat använts för att beskriva enskilda objekts förmåga att stödja gemenskap och upprätta tillfälliga allianser mellan olika aktörer och intressen på en plats (Sandström 2019). I en utzoomad skala kan ett definierat geopolitiskt område – en kommun, en region eller en nationalstat – fungera som ett gränsobjekt som möjliggör interaktion mellan helt olika typer av aktörer.

Poängen med att införa idén om gränsobjekt i detta kapitel är att det ger oss möjlighet att förstå hur ett visst skeende – labbet Gestaltad livsmiljö – utvecklades över tid, och vad man kan lära av detta. Utifrån dessa tankemässiga förklaringar är det intressant att titta närmare på de objekt som testades som gränsobjekt i labbet. Det är också möjligt att se hypoteslabbet som ett gränsobjekt i sin egen rätt – en intressant tanke vi återvänder till i slutet av detta kapitel.

Arbetsprocessen i labbet Gestaltad livsmiljö

Att arbeta med den gestaltade livsmiljön innebär svårigheter är inte förvånande. Ambitionen med politiken för Gestaltad livsmiljö är hög, och i många avseenden går den emot traditionell kommunal organisering. De krav som ställs på politikens genomförande kräver samarbete som skär över flera olika förvaltningar. Det involverar markfrågor, fysisk miljö, kulturminnen och social hållbarhet, och det finns såväl juridiska som ekonomiska frågor som måste lösas. Till detta kommer ambitioner om att "mjuka värden" – konstnärliga, kulturhistoriska, hållbarhet, tillgänglighet – ska komma till uttryck och inte underställas exempelvis ekonomiska värden. Som all kommunal verksamhet existerar dessutom den gestaltade livsmiljön i en politisk kontext, där frågor om att hålla budgetar spelar in tillsammans med politisk vilja. Arbetsprocessen i labbet Gestaltad livsmiljö illustrerar på ett tydligt sätt hur flera av dessa svårigheter kommer till uttryck.

En fråga som labbets arbetsprocess synliggjort är vikten av meningsskapande. Meningsskapande handlar om att hantera oklara beslutssituationer genom att skapa gemensamma referensramar för att förstå den situation och den fråga man arbetar med (Weick 1995). Möjligheten till meningsskapande är starkt beroende av att skapa dialog, och detta blir inte minst viktigt i sammanhang då olika typer av expertis möts, eftersom olika expertis oftast utvecklas genom att de renodlas (till exempel i form av hur olika yrkesgrupper baseras på olika kunskapsgrunder och skapar olika identiteter; Alvehus 2022). I arbetet med Gestaltad livsmiljö blir det emellertid tydligt att dialog och interaktion i sig inte räcker till.

Den uppgift som labbet hade framför sig i början av processen var, som så ofta i komplexa samverkansfrågor, vag och mångtydig: Hur kan vi anamma och arbeta med de perspektiv som lanseras i Gestaltad livsmiljö? Vad är det för "objekt" vi ska labba på för att lära oss detta? I de möten som ägt rum har labbets uppdrag diskuterats om och om igen. I slutet av varje möte tenderar situationen att klarna – gruppen kommer fram till en idé som de vill arbeta med. Utifrån detta identifieras problem som ska lösas till nästa möte. Under tiden mellan mötena samlar gruppdeltagarna på sig mer information som tas in i diskussionen vid nästa möte. Här fortsätter meningsskapandet utifrån ny information och diskussionen börjar om – i projektloggen framgår det tydligt hur samma teman återaktualiseras i möte efter möte och diskussionen börjar om på nytt. Mot slutet av mötet tycks ny konsensus uppstå och det identifieras nya problem – och processen startar om. Den nya information som tillkommer för inte processen vidare framåt.

Det finns i labbets process åtskilliga exempel på hur frågor som ska möjliggöra meningsskapande tenderar att tappas bort. Vid ett labbmöte i juni 2021 diskuteras till exempel relationen mellan förutsättningar och målbilder, mellan det labbet har att förhålla sig till (den upplevda verkligheten) och det man vill uppnå – hur får vi ihop det idealistiska med det pragmatiska? Vid samma möte lyfts behovet av så kallade "gränsgångare", personer som förstår de olika förvaltningarnas sätt att arbeta – var finns den typen av kompetens, och hur skapas den i organisationen?

Trots det centrala i dessa frågeställningar tas dessa teman inte med till nästkommande möten. I stället efterfrågas vid slutet av mötet ytterligare information kring Jutan. En rad nya frågor i behov av svar formuleras: Vad säger planbestämmelserna? Har det funnits något bygglovsärende? Vem har handlagt planen? En tjänsteperson beskriver i det här skedet labbets process som ett detektivarbete. Samtidigt är alltså dessa frågor som redan ställts på tidigare möten. Meningsskapandet på mötena blir aldrig riktigt avslutat. Det uppstår med andra ord ingen stabilitet i meningsskapandet som kan föras över till nästa steg, och alltså börjar processen om igen. Även om det finns ett konkret objekt att diskutera kring – Jutan – så framträder det aldrig som ett gränsobjekt. I stället för att bygga vidare på meningsskapandet går gruppen över till att försöka lösa enskilda delproblem genom informationsinsamling. Ibland behövs mer information för att komma vidare, men ofta är det samma information som återigen efterfrågas på nästkommande möte.


Generellt leder dock inte ökad informationsmängd till meningsskapande (Daft & Lengel 1986). Frågor som: Vad är intressant? Vad tror vi att vi kan lära oss något av? Vad skulle man kunna göra med den här platsen? går inte att lösa med mer information – här krävs generativa samtal och dialog. Arbetsformer av typen regelbundet återkommande och för ändamålet alltför korta möten möjliggör inte detta. Vad som tydligt återspeglas i labbet är att det blir svårt att "bygga över" från ett möte till nästa. Dessutom genomförs projektet under covid-19-pandemin, vilket innebär att de flesta möten sker digitalt. Digitala möten har inte samma kapacitet som möten ansikte mot ansikte när det gäller att skapa mening, då interaktionen begränsas alltför mycket (Daft & Lengel 1986). Det som en labbmedlem uttryckte som "detektivarbete" kan vara en belysande metafor. Det labbets medlemmar framför allt fokuserat på har varit att samla in ledtrådar. Och ledtrådar av olika slag

kan förstås sätta i gång meningsskapandeprocesser (Weick 1995), men ledtrådar allena löser inte "brottet". För att komma vidare i processen måste ledtrådarna tolkas, och deltagarna måste skapa en förhållandevis gemensam bild av hur situationen ser ut, en bild som dessutom kan stabiliseras från ett möte till nästa. Först då blir det poängfullt att leta efter nya ledtrådar, eftersom man vet hur de ska sättas samman.

Labbets arbete i en organisatorisk kontext

Även om ett hypoteslabb, i den form som detta projekt handlat om, kan ses som lite av ett undantagsfall, existerar det fortfarande i ett bredare organisatoriskt sammanhang. Med "organisatoriskt sammanhang" avses här inte bara de formella organisationsstrukturerna – formell organisation är bara en del av vad organisationsforskare ser som centralt för organiseringsprocesser (Alvehus & Jensen 2020). Den del av det organisatoriska sammanhanget som uppmärksammas i det följande rör spänningsförhållandet mellan olika institutionella logiker, det vill säga olika sätt att förhålla sig till vad och vem det är som har inflytande över arbetsprocessen (Alvehus 2022, Freidson 2001). Å ena sidan har labbets deltagare ibland gett större utrymme för bedömningar baserade på sakkunskap inom ett område (professionell logik), å andra sidan minskar ibland detta utrymme till förmån för ett fokus på regelverk (byråkratisk logik).¹

I projektloggen framträder denna ambivalens mellan expertis och byråkrati tydligt. Många diskussioner strandar i behovet av förankring uppåt i den egna förvaltningen. Det finns också exempel på hur enskilda tjänstepersoner efter att ha pratat med sin närmaste chef mellan två möten ändrat ståndpunkt i en fråga. Dessa tvära kast, där individer växlar mellan att företräda sakkunskap och att representera sin förvaltning, blir ett symptom på hur enskilda individer måste hantera olika och inte sällan sinsemellan konflikterande logiker. Den typen av dubbla positioner återfinns ofta i chefspositioner (Llewellyn 2001). De åtföljs då av ett visst beslutsmandat, vilket kan bidra till att individer kan hantera situationen. Men än



Dessa tvära kast, där individer växlar mellan att företräda sakkunskap och att representera sin förvaltning, blir ett symptom på hur enskilda individer måste hantera olika och inte sällan sinsemellan konflikterande logiker.

¹ Byråkrati är i sig inte något negativt utan är inom organisationsteorin ett neutralt beskrivande begrepp – det är inte samma sak som administrativ överbelastning eller liknande. Byråkrati betyder i grund och botten regelstyre (Weber 1914/1983). Stora delar av demokratiska organisationer handlar om att tjänstepersoner, ibland kallade närbyråkrater, iscensätter politiskt bestämda regelverk (Lipsky 2010). Detta är ett fundamentalt sätt för demokratiskt styrda organisationer att omsätta politisk vilja i handling.

viktigare är att det handlar om att olika logiker förekommer på olika arenor, vilket gör det möjligt att särkoppla de olika logikerna från varandra (Brunsson 1989, Winroth 1999). När tjänstepersonerna möts i labbet hamnar de i ett dilemma eftersom de olika logikerna måste hanteras parallellt.

Olika logiker sammanförs inte så enkelt (Alvehus 2018, 2022). Konkret kommer detta till uttryck i att labbets deltagare tenderar att prioritera den byråkratiska logiken:

Jag är tjänsteperson. Jag ska göra vad min chef säger till mig, eller vad politiken säger.

Det är inte tjänstepersonernas uppgift att hitta på och driva sin egen agenda.

Processen i labbet är exempel på en generell tendens i samhället, där planeringens möjligheter att svara mot samhällets behov ifrågasätts. Grange (2014, 2017) beskriver hur svenska planerare under 2010-talet genomgått en legitimitetskris, som resulterat i sviktande professionellt självförtroende och ett krympande handlingsutrymme i relation till politiken. Det är nödvändigt att diskutera byråkratins roll i relation till politiken, inte minst i en tid då många kommuner använder sig av experimentella eller oprövade metoder, som Sandström (2020) beskriver det. Det som både Grange och Sandström observerar mer allmänt är alltså något som vi ser återkomma i den mikromiljö som labbet utgör. Den enskilda tjänstepersonen upplever sig inte ha handlingsutrymme baserat på egna professionella bedömningar – något som kan sägas vara ett centralt element i olika typer av professionalism (Styhre 2013, Alvehus 2022) – och detta inte ens i den "skyddade miljö" som ett utforskande hypoteslabb utgör.

Under de möten som labbet hållit har deltagarnas röster kommit till tals, och genom dialog har kunskaper från olika håll – allt från ekonomi och marksanering till kulturhistoria – kommit till uttryck. Dessa kunskapsfält är av olika karaktär och baseras på olika värderingar och olika faktaförhållanden. Inte sällan kan dessa komma i konflikt med varandra. Det är också detta som gör det relevant att förstå dem i termer av professionsbaserad expertis, då deltagarna är experter i relation till varandra. Genom dialog har bedömningar utvecklats och formerna för hur olika typer av överväganden ska kunna mötas har diskuterats. Parallellt med detta har också det byråkratiska elementet kommit in. Till skillnad från expertis eller professionalism handlar det inte så mycket om att individen använder sina kunskaper för att göra kvalificerade bedömningar tillsammans med andra. Det blir snarare en fråga om hur man ska kunna följa regelverk och hur andras bedömningar, till exempel politikens, bedömningar tillåts dominera. Här försvinner alltså den professionella logiken till förmån för en byråkratisk.

Detta spänningsförhållande mellan logiker är en nyckel för att förstå labbets svårigheter. Enskilda tjänstepersoner står oförstående inför svårigheterna att komma i mål med labbet. Som en av dem uttryckte det: "Vad är det som gör att vi inte kommer hela vägen fram? Vi har finansiering, alla förutsättningar finns, men luften går ur oss. Varför?" Personens frustration är tydlig. Genom att förstå labbets process som att den handlar om att hantera olika logiker går det att se hur dessa

logiker hela tiden särkopplas i tiden genom att de dominerar under olika faser. De sammanfaller med meningsskapandeprocesserna, som diskuterades ovan. Professionell logik är väl anpassad för att hantera just mångtydighet och meningsskapande, medan byråkratisk logik är väl anpassad för enklare beslutssituationer, då den faller tillbaka på regler och rutiner. Vad som blir särskilt intressant i detta sammanhang är hur detta hänger samman med mötesformerna.

Mellan mötena tycks deltagarna glida tillbaka till en byråkratisk logik. Indikationen är alltså att de olika förvaltningarnas särart baseras inte så mycket på expertis som på byråkrati och organisatorisk tillhörighet. Under mötena tar professionslogiskt baserade bedömningar över och deltagarna breddar sitt register. Mötena utgör på detta sätt en arena för ett annat slags tänkande, men arenan tycks temporär: när mötet upphör, upphör också relevansen av de expertisbaserade bedömningarna. Valet att arbeta med en konkret plats, Jutan, kan ses som ett försök att upprätta och stabilisera ett gemensamt tänkande. Jutan blir ett samlande objekt tänkt att möjliggöra samverkan över intresse- och sektorsgränser.

Jutan etableras emellertid aldrig som ett tydligt gränsobjekt. Gång på gång stöter arbetet på patrull med olika delproblem som inte kan lösas. I vissa fall ligger svaren i framtiden, då de beror på processer (analyser av markföreningar och andra förvaltningars ställningstaganden) som står utanför labbets kontroll. När Jutan upplevs otillräcklig som motor för labbets samverkansprocess ändras fokus från plats till metod. Även om begreppet värde förekommit redan från processens början, ofta i termer av ekonomiska värden kontra "mjuka" värden såsom kulturvärden, upplevelsevärden och symboliska värden, så skiftar diskussionen nu över till att tydligare fokusera på olika typer av värden och stadens (o)förmåga att arbeta med dem. Labbets deltagare bestämmer sig, efter inspel från oss forskare, i april 2021 för att ta fram en värdematris för att utveckla ett redskap för synliggörande också av icke-ekonomiska värden (till exempel miljö, social hållbarhet, estetik och kulturhistoria) i stadsutvecklingsprocesser. Värdematrisen är tänkt att visa på olika värden – inte bara ekonomiska utan framför allt andra – som de olika typerna av expertis, representerade i gruppen, kan synliggöra (se figur 4.1). Tanken är att varje labbmedlem ska ta denna matris till sin respektive förvaltning för att se hur den tas emot där. Här försöker labbet alltså etablera ett nytt gränsobjekt.

När labbets deltagare uttrycker frustration över sin egen process och sina egna roller bör detta ses som ett symptom på organisatoriska förhållanden. De befinner sig i skärningspunkten mellan olika logiker och har i någon mån en omöjlig uppgift att hantera, givet det organisatoriska sammanhanget, det vill säga det sätt på vilket staden är funktionsindeldad och hur mötesstrukturen för labbet lagts upp. Men som indikerats tidigare i texten är detta inget som enkelt kan lösas genom att ha fler eller tätare möten, eller genom att skapa nya processer för hantering av information eller beslut. Den typen av insatser kan snarare fördjupa problemen genom att skapa fler gränssytor som måste hanteras.

Typ av värde	TIDSHORISONT	KORT	MEDELLÅNG	LÅNG
Kulturhistoriskt				
Arkitekturhistoriskt värde				
Byggnadshistoriskt värde				
Socialhistoriskt värde				
Upplevelsevärde/miljöskapande värde				
Samällshistoriskt värde				
Symbolvärde				
Identitetsvärde				
Socialt				
Många aktiviteter, erbjuder sysselsättning för många olika målgrupper				
Mötesplats över generationsgränserna				
Del av sitt närområde				
Stora lokaler som är svåra att ersätta				
Socialt engagemang och ideella krafter				
Ekonomiskt				
Samanvändning av lokalerna				
Driftkostnad				
Befintlig byggnad				
Miljö				
Material				
Buller				
Föroreningar				
Grönstruktur				
Energisystem				
Hälsa och säkerhet				
Transport				
Stadsbild				
Arkitektoniskt värde				
Stadsbyggnadsvärde				
Värde som mötesplats				
Offentlig konst				
Övrigt				

Figur 4.1 Labbets förslag på värdematrix.

I någon mån är alltså olika typer av "gränssytor" eller "gränsovergångar" ett problem som är inbyggt i själva organiserandet. Att ta bort "stuprör" genom att skapa nya stuprör är knappast en lösning. Inte heller är skapandet av konsensus över sådana gränser nödvändigt för att få samarbete att fungera (Star 2010). I arbetet med labbet Gestaltad livsmiljö finns det anledning att lyfta upp ett annat sätt att tänka kring hur det går att skapa mer kontinuitet i gränsarbetet – gränsarbete i termer av både gränser i tiden (till exempel mellan möten) och olika slags organisatoriska gränser (till exempel mellan olika typer av expertis, olika logiker och olika förvaltningar).

Att skapa gränsojekt för dialog

En central fråga i relation till politiken för Gestaltad livsmiljö – som till sin natur handlar om att olika typer av expertis måste mötas och att olika värden kommer till uttryck – är hur en organisation kan rustas för att hantera denna typ av komplexa och tvärdisciplinära frågor. Hur kan den organisatoriska kapaciteten utvecklas? Som vi argumenterat för ovan handlar detta inte primärt om avsaknad av kunskap och expertis – tvärtom är det snarare en organisatorisk fråga. Hur kan samverkan fördjupas och hållas levande över tid? Gestaltad livsmiljö kommer inte att kunna gå från policy till praktik om den är beroende av enskilda personer, "eldsjälar", eller om den isoleras i enskilda projekt. Vad kan på sikt stödja den typ av djupa samverkansprocesser som Gestaltad livsmiljö kräver?

En vanlig respons på dessa typer av situationer är att organisera om genom att till exempel upprätta tvärfunktionella grupper med mer eller mindre permanent roll. I labbet Gestaltad livsmiljö har detta, på grund av skalan på labbet, inte varit möjligt. Men labbet har hittat en annan potentiell väg, nämligen att ta fram ett slags artefakt, ett sätt att synliggöra olika värden för den gestaltade livsmiljön.

En annan vanlig respons är krav på tätare samarbete och samsyn. Som vi konstaterat ovan är detta inte nödvändigt (Star 2010). Det är inte heller alltid genom "tätare" kopplingar som organisationer fungerar. Snarare baseras organisationer på lösa kopplingar som möjliggör flexibilitet och skapar handlingsutrymme (Weick 1976).

Både Jutan och värdematrisen kan förstås som tentativa gränsojekt, tänkta att underlätta samverkan mellan de fyra förvaltningar som representeras i labbet. Jutan är ett exempel på den typ av gränsojekt som stödjer samverkan genom att tydligt definiera spelplatsen, det vill säga den geografiska avgränsning inom vilken samverkan ska äga rum. Platsen blir därmed länken som sätter de olika förvaltningarnas synsätt i relation till varandra. Värdematrisen skapar en standardiserad mall inom vilken olika och motstridiga intressen och aktörer idealt kan synliggöras på ett jämbördigt och överskådligt vis. Ett sådant gränsojekt präglas alltid av viss oklarhet eller vaghet. Det är exakt den oklarheten som utgör gränsojektets poäng, då det i sin tur möjliggör för olika aktörer att associera sina kunskaper och intressen med det (Star & Griesemer 1989; jfr även Sahlin-Andersson 1989).

Det är möjligt att se planeringsprocessens olika delar som gränsobjekt i sin egen rätt. Översiktsplan, detaljplan och bygglov är ju alla tänkta att samla och väga samman olika intressen. Det har dock framkommit att labbets förvaltningar varit olika nöjda med planverktygen som gränsobjekt. Någon tjänsteperson beskriver processen kring framtagandet av en ny detaljplan som relativt välfungerande gällande intern samverkan, medan en annan beskriver hur deras frågor "ofta kommer in så sent att spelplanen redan är satt". Vi ser också att detaljplanens politiska förankring och föreskrivande karaktär gör det svårt att anamma den flexibilitet som behövs för att objektet ska kunna omformas efter de olika förvaltningarnas behov.

Som gränsobjekt tycks detaljplanen således inte fungera helt tillfredsställande. Behovet av kompletterande gränsobjekt (dokument, processer eller rutiner) har återkommande lyfts i labbet, men dessa tankar har inte konkretiserats. Vi menar emellertid att politiken för Gestaltad livsmiljö, genom att skära på tvären och komplettera stadens vanliga processer, har potential att stödja etablerandet av nya gränsobjekt. För att bli operativ behöver politiken för Gestaltad livsmiljö omvandlas till ett antal konkreta processer eller metoder med bred legitimitet inom staden. I framtagandet av dessa arbetsformer kan begreppet gränsobjekt vara till stor hjälp. Frågor att återvända till blir exempelvis:

- Vilken typ av objekt (fysiska eller processinriktade) kan hantera en hög grad av komplexitet och motstridiga intressen?
- Vilka objekt är flexibla (och oklara) nog att möjliggöra samverkan över tid?
- Vilka gränsobjekt existerar i dag?
- Vilka av stadens gränssnitt saknar stöd av gränsobjekt?

Låt oss återvända till idén om hypoteslabbet som gränsobjekt. I beskrivningen av det överordnade projektet "Den (ut)forskande staden" betonas just sammanförandet av "skilda världar" som en nyckel till innovation och kvalitet. På projektets webbplats kan man läsa följande:

[Genom att förena vad som annars brukar vara skilda världar, så skapar Den \(ut\)forskande staden unika förutsättningar för ett transformativt lärande för Helsingborgs stad och en ökad livskvalitet för helsingborgarna.](#)

Utifrån insikten att Helsingborgs stad här försökt skapa ett ambitiöst gränsobjekt – tänkt att fungera mellan stadens förvaltningar, men också mellan forskning och praktik, blir lärdomar från hypoteslabbet Gestaltad livsmiljö relevanta också för det större projektet. Hur har hypoteslabben fungerat som gränsobjekt? I hur hög grad har de varit flexibla och möjliga att anpassa efter olika institutionella logiker? Har de varit starka och flexibla nog för att skapa en gemensam identitet över tid? På vilket sätt har de möjliggjort (eller hindrat) kunskapsöverföring mellan olika typer av aktörer?

Ett medskick till staden är att samverkan mellan akademi och kommun ställer delvis andra krav på de metoder och format – de gränsobjekt – som används. Hypoteslabbet Gestaltad livsmiljö visar, i termer av att utgöra ett gränsobjekt, hur det i samverkansprojekt blir extra viktigt att uppmärks-



samma de olika, och kanske rent av motstridiga, ambitioner som finns inom och mellan olika förvaltningar, men också mellan akademins sätt att betrakta kunskaps- och utvecklingsarbete och stadens synsätt på detsamma. Det är kanske inte heller nödvändigt att nå konsensus kring vad som är "bra kunskapande" i sammanhanget. En central funktion hos gränsobjekt är ju att möjliggöra olika verksamheters särart, vilket i sig har ett värde.

Två frågor för Gestaltad livsmiljö i Helsingborg och annorstädes

Vi har ovan diskuterat de svårigheter som skapas i form av dels design av arbetsprocesser, dels hur olika institutionella logiker möts och kommer i konflikt, och vi har identifierat idén om gränsobjekt som ett centralt element för staden att arbeta med för att skifta fokus från informationsamlande till generativa samtal och dialog, och för att skapa progression över tid i detta. För att kunna formulera och identifiera gränsobjekt behöver tjänstepersonerna ställa frågor. Frågeställningar kan fungera som motorer i generativa processer genom att stötta ett mer förutsättningslöst utforskande. Nedan ges en beskrivning av två frågor i behov av fungerande gränsobjekt, det vill säga två delar av stadens stadsbyggande där fungerande gränsobjekt i dag tycks saknas. Dessa områden har identifierats som särskilt viktiga utifrån labbets arbete med Jutan och värdematrisen. Resonemangen nedan ska ses som input till fortsatt arbete med Gestaltad livsmiljö, snarare än som definitiva svar på hur arbetssätt ska utformas.

Den första frågan rör stadens möjlighet att arbeta med *återbruk*. För att klara hållbarhetsmålen är det nödvändigt att i högre grad än i dag utgå från de byggnader som redan finns när staden planerar för nya bostäder och arbetsplatser. Det blir därför viktigt för kommunala förvaltningar att stärka sin förmåga att arbeta med existerande bebyggelse och återbruk. I labbets diskussioner blev det tydligt hur stadens organisation främst stödjer nyproduktion. Som vi nämnt ovan fanns det redan från början en osäkerhet kring hur arbetet med Jutan skulle bedrivas. Vilka ytterligare aktörer behöver vara med i arbetet? Hur ser kalkylen ut – går det att "räkna hem" projektet trots stora initiala kostnader? I samtalen refererades det vid flera tillfällen till hur man hade gjort vid nyproduktion.


Detta antyder alltså att det grundläggande problemet kanske inte handlar om att detta är processer som går "på tvären" i organisationen. Stuprören tycks vara ett mindre problem när det gäller nyproduktion. Vad som däremot var tydligt var att nyproduktion har fungerande gränsobjekt i form av etablerade kalkylmodeller som kan generera svar på frågor om ekonomisk lönsamhet. Projektet går helt enkelt att "räkna hem" och det är just detta element som är avgörande, inte minst på politikernivå.

Jutan, däremot, genererade en hel del frågor som var svårlösta. Det var oklart vilken information som var viktig och var den gick att finna, men ännu mer problematiskt var att det inte fanns sätt att visa på om och varför sådan information var relevant. Vad skulle nyttan vara av att kunna fortsätta bedriva en viss typ av verksamhet på Jutan, till exempel huruvida skol- och fritidsförvaltningens

verksamhet skulle kunna fortsätta? Rent konkret dök frågor om exempelvis permanent bygglov upp, men processen dit var oklar för deltagarna i labbet. En noterade: "Först ska det ske en utredning? Hur sker beslutsprocessen ut?" och en annan frågade: "Vem äger processen?" En tjänsteperson beskrev ett låst läge där stadens olika förvaltningar väntade på varandra.

Samtalet om Jutan övergick snart i en diskussion om stadens oförmåga att beräkna värden kopplade till äldre byggnader. En tjänsteperson lyfte utmaningen med att beräkna värden över tid. Eftersom staden inte kan räkna på det värde som byggnaden har för området om tio år, såg man en risk att det skulle bedömas som för dyrt att sanera. "Det är lätt att räkna på kostnader för saneringen och svårt att räkna på framtidens kulturvärden. Om ytterligare femtio år kanske det är något som fascinerar folk."

Frågan om återbruk illustrerar vikten av välfungerande gränsobjekt. Gränsobjekt bidrar med att etablera hur olika överväganden, grundade i olika logiker, relateras till varandra. Då fungerande gränsobjekt saknas kommer alltså arbetet med att avväga och förhandla mellan olika logiker att försåras. Boverket (2020) pekar ut återbruk som ett viktigt område "att arbeta med för att politikområdet [Gestaltad livsmiljö] ska få ett bredare genomslag i samhället". Utifrån detta kan vi konstatera att ett systematiskt arbete med Gestaltad livsmiljö kräver mer funktionella och formaliserade processer kring återbruk, samt utvecklade och för återbruk bättre anpassade kalkyler. Det handlar alltså inte ensidigt om att låta enskilda individers professionella omdömen råda, utan det handlar om att genom strukturer och etablering av gränsobjekt möjliggöra mer systematisk och generativ dialog kring vikten av återbruk och hur detta område kan bidra till en hållbar utveckling, och inte minst med nya typer av livsmiljöer.



**Gränsobjekt
bidrar med att
etablera hur olika
överväganden,
grundade i olika
logiker, relateras till
varandra.**

Den andra frågan vi vill lyfta rör *skapandet av kreativa gränssnitt mellan olika typer av värden*. Vi noterade i diskussionen om meningsskapande ovan hur labbets process kom att fragmenteras. Den oscillerade mellan alltför korta sekvenser med meningsskapande som bröts upp av sekvenser där en informationsorienterad process stod i centrum. En nyckel, utifrån detta synsätt, är att skapa arenor där meningsskapandet får bli färdigt. Meningsskapande och därmed skapande av gemensam förståelse väl förankrad i olika professioners expertkunskap är inget som enkelt kan schemaläggas. Det är en process som i någon mån måste få ta den tid det tar. Men det betyder inte att processen inte kan göras smidigare – det upplägg som labbet Gestaltad livsmiljö följde var, så som det kom att te sig, lite av ett recept på hur man kan åstadkomma fragmentering i meningsskapandet. När den byråkratiska logiken tog över kom dess gränsobjekt – de ekonomiska kalkylerna – att

dominera. Möjligheten att artikulera andra värden, som gav uttryck i labbmöten, avbröts ideligen. En kortare och mer intensiv process hade kunnat skapa ökade möjligheter till meningsskapande. Vår misstanke är vidare att ett gränsobjekt, med förmåga att hantera fler värden än de ekonomiska, hade varit en enorm styrka. Ett sådant objekt hade kunnat fungera överbyggande mellan ett möte och nästa, och på så sätt skapa stabilitet i processen. Samtidigt hade ett sådant gränsobjekt, om det varit legitimt i organisationen, bidragit med stabilitet även i relation till olika förvaltningar, i och med att det hade blivit något som respektive förvaltning blev tvungen att hantera.

Gränsobjekt skulle på detta sätt kunna gripa in i rådande praxis i organisationen. Som vi noterade ovan är det inte stuprören i sig som är problematiska – försök att "organisera bort" stuprör leder ofrånkomligen till nya, då de är en direkt följd av den arbetsdelning och specialisering som är nödvändig i (och poängen med) varje större organisation (Alvehus & Jensen 2020, Mintzberg 1979). Gränsobjekt som stöd i meningsskapande kan däremot stärka bedömningar grundade i professionsbaserad logik när de möter den byråkratiska logiken. I någon mån kan gränsobjekten i sig fylla den dubbla roll som tjänstepersonerna själva nu fyller. De kan fungera som stabiliserande artefakter (Latour 1991) och därmed också stabilisera meningsskapande processer. Detta arbetssätt finns, i olika versioner, i andra länder. Inom amerikansk stadsplanering, till exempel, skiljer man mellan "zoning" och "discretionary zoning", där man i det senare förfarandet bereder ärenden genom tvärvetenskapliga arrangemang (Dahl 2016). Tjänstepersoner och andra aktörer ges då möjligheten att kritiskt reflektera över regelverk, och därmed resonera kring avvägningar och särintressen. I ett sådant förfarande skapas ett förhandlingsutrymme i den föreskrivande planen som möjliggör kunskapsflöden mellan de olika expertroller som behövs i ett generativt samhällsbyggande.

Det är dock viktigt att påpeka att idén med gränsobjekt inte kan föreskrivas eller regleras. Sådana växer fram över tid, och det gäller att vara vaksam på när lämpliga gränsobjekt skapas i en process och ta vara på dem. Kunskapen om gränsobjekt måste utvecklas genom kontinuerliga processer och inte utifrån tillfälliga idéer om vad enskilda gränsobjekt skulle kunna vara. Vi ser därmed ett behov av nya arbetsformer, där arbete med gränsobjekt skulle kunna utvecklas till en metod som stöttar proaktiva kunskapsflöden och skapar möjlighet för kunskap att färdas över organisatoriska gränser.

Sammanfattning

Med bakgrund av pågående forskning kan vi konstatera att frågorna om återbruk och kreativa gränssnitt kopplat till olika typer av värden kommer att kräva åtgärds paket i olika sammanhang och skalor. Resultatet av labbet Gestaltad livsmiljö visar också på betydelsen av att arbeta fram gränsobjekt som kan stödja samverkan över tid. I relation till planering och politiskt styrd verksamhet är det viktigt att gränsobjektet är robust och flexibelt nog att klara förändrade omständigheter. Stadens arbete med Gestaltad livsmiljö skulle vinna på en översyn av de gränsobjekt – de format eller processer – som i dag används för samverkan kring komplexa stadsbyggnadsprocesser. Kan de utvecklas till att bättre hantera motstridiga intressen? Labbet visar att det sannolikt skulle behövas nya och kompletterande gränsobjekt med kapacitet att hantera värden bortom de rent ekonomiska. Nya eller utvecklade gränsobjekt behövs i stadens arbete med återbruk, samt för att möjliggöra en generativ interaktion mellan professionell och byråkratisk logik som tillvaratar de olika logikernas respektive särart. Vi menar att labbet tydligt har ringat in ett område med relevans långt utanför Helsingborg. Sett till Helsingborg kan den kunskap labbet genererat få en direkt inverkan på hur staden och dess olika förvaltningar förmår arbeta med en politik för Gestaltad livsmiljö. Erfarenheter och insikter från labbet kan också bidra till stadens förmåga att möta de direktiv som skrivs fram i Agenda 2030. Labbet har på detta sätt utgjort en generativ plattform för hur samverkan i komplexa ärenden kan utvecklas inom stadens förvaltningsorganisation.



Bild 4.1 Labbets arbetsgrupp har möte.

Referenser

Alvehus, J. (2018). Conflicting logics? The role of HRM in a professional service firm. *Human Resource Management Journal*, 28(1), s. 31–44.

Alvehus, J. (2022). *The logic of professionalism: Work and management in professional service organizations*. Bristol: Bristol University Press.

Alvehus, J. & Jensen, T. (2020). *Organisation*. (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Boverket (2020). *Arkitektur och gestaltad livsmiljö: Sammanfattning av Boverkets arbete 2018–2020*. Rapport 2020:23. Karlskrona.

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions, and actions in organizations*. Chichester: Wiley.

Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), s. 554–571.

Dahl, C. (2015). Småskalig stadsplanering en svår nöt att knäcka. *Stad*, 8, s. 20–22.

Dahl, P.-J. (2016). Design beyond zoning: Negotiating architectural form and bulk restrictions at HL23. *Urban Design International*, 22(1), s. 13–27.

Dahl, P.-J. (2017). Bortom kvartersstaden. I T. Olsson (red.), *Höra hemma: Om det bostadspolitiska dilemmat*. ArkDes Resumé (74–77). Stockholm: ArkDes och Movium.

Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. Chicago: University of Chicago Press.

Frigand, S.J. (1967). A perspective on planning. I *The new city: Architecture and urban renewal*. New York: The Museum of Modern Art.

Grange, K. (2014). In search of radical democracy: The ideological character of current political advocacies for culture change. *Planning: Environment and Planning A: Economy and Space*, 46(11), s. 2670–2685.

Grange, K. (2017). Planners – a silenced profession? The politicization of planning and the need for fearless speech. *Planning Theory*, 16(3), s. 275–295.

Koolhaas, R. (2014). Rem Koolhaas asks: Are smart cities condemned to be stupid? *ArchDaily*. <https://www.archdaily.com/576480/rem-koolhaas-asks-are-smart-cities-condemned-to-be-stupid>.

Latour, B. (1991). Technology is society made durable. I J. Law (red.), *A sociology of monsters: Essays on power, technology and domination*. Sociological Review Monograph, vol. 38, s. 103–131.

Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. (Uppdat. uppl.) New York: Russell Sage Foundation.

- Llewellyn, S. (2001). "Two-way windows": Clinicians as medical managers. *Organization Studies*, 22(4), s. 593–623.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Regeringen (2018). *Politik för gestaltad livsmiljö*. Prop. 2017/18:110.
- Rossi, A. (1982). *The architecture of the city*. New York: The Institute for Architecture and Urban Studies.
- Sahlin-Andersson, K. (1989). *Oklarhetens strategi: Organisering av projektsamarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandström, I. (2019). *Towards a minor urbanism: Thinking community without unity in recent makings of public space*. Lund: Lund University.
- Sandström, I. (2020). Learning to care, learning to be affected: A study of two public spaces designed to counter segregation. *Urban Planning*, 5(4), s. 171–182.
- SOU 2015:88. *Gestaltad livsmiljö – en ny politik för arkitektur, form och design*. Stockholm: Wolters Kluwer.
- Star, S.L. (1988). The structure of ill-structured solutions: Boundary objects and heterogeneous distributed problem solving. I M. Huhns & L. Gasser (red.), *Readings in distributed artificial intelligence*. Menlo Park, CA: Kaufman, s. 243–259.
- Star, S.L. (2010). This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology & Human Values*, 35(5), s. 601–617.
- Star, S.L. & Griesemer, J.R. (1989). Institutional ecology, translators and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology 1907–39. *Social Studies of Science*, 19(3), s. 387–420.
- Styhre, A. (2013). *Professionals making judgments*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Voorhees Walker Smith & Smith (1958). *Zoning New York city: A proposal for a zoning resolution for the city of New York*. New York: City Planning Commission.
- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), s. 1–19.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weber, M. (1914/1983). *Ekonomi och samhälle: Förståelsesociologins grunder, I*. Lund: Argos.
- Winroth, K. (1999). *När management kom till advokatbyrån*. Göteborg: BAS.

Författarpresentation

Johan Alvehus är docent vid Institutionen för service management och tjänstvetenskap, Lunds universitet. Hans forskning handlar om ledarskap och makt i komplexa hierarkier, om professionaliseringsprocesser och om vilken roll institutionella logiker spelar i organiserings vardag. Han är chefredaktör för tidskriften *Organisation & Samhälle*.

Per-Johan Dahl är docent i arkitektur vid Institutionen för arkitektur och byggd miljö, Lunds universitet. Hans forskning handlar om arkitektur i urbana processer, med fokus på nya byggnadstyper, urban form samt kreativa förhållningssätt och metod i designprocesser.

Ida Sandström är biträdande lektor vid Institutionen för arkitektur och byggd miljö, Lunds universitet. Hennes forskning fokuserar på det byggdas roll för hållbar stadsutveckling. Pågående projekt rör gestaltning och användning av stadens delade rum, kollektiva boendeformer samt förändrade design- och planeringspraktiker.

Den (ut)forskande staden

Denna rapport är ett utdrag ur antologin *Den (ut)forskande staden – En FoU-innovation i offentlig sektor* (publicerad på fou.helsingborg.se/rapporter).

Den (ut)forskande staden är ett projekt som har drivits av FoU Helsingborg 2019-2022 och har fungerat som en testbädd där stadens förvaltningar, akademi och invånare tillsammans haft möjlighet att skapa och testa nya lösningar på gamla problem. I samverkan har man utforskat nya arbetssätt för utvecklingsarbete för att på så sätt inspirera och påverka omställningen av organisationen mot en större innovativ förmåga.

I *Den (ut)forskande staden – En FoU-innovation i offentlig sektor* får läsaren följa med på de resor som projektets 14 forskare gjort. Dessa omfattar både mer övergripande resor såsom hur en offentlig organisation systematiskt kan arbeta med att lära sig nya - utforskande och samverkande - arbetssätt för innovation, och mer fokuserade resor genom de fem så kallade *hypoteslabben*.