

Den (ut)forskande staden: Lärdomar



Anna-Karin Bergman
Magnus Adenskog

Lärdomar

Den (ut)forskande staden och dess hypoteslabb har under 4 år erbjudit en plattform för utforskade av nya arbetssätt i samverkan, en plattform för att utforska förmågan att vara mer innovativ i det offentliga uppdraget. Projektet har från börjat strukturerats upp för att skapa bästa möjliga förutsättningar för uppdraget genom att bistå med aspekter som styrts utifrån *gemensamma utmaningar* (grundande i områden kopplade till "livskvalitet") i *samverkan* mellan olika sektorer och tillsammans med forskningen och stadens invånare. Denna bok har tagit fasta på koordineringens och forskningens berättelser kring projektet och detta kapitel framhäver således de övergripande lärdomar som projektet gjort ur ett forskningsperspektiv på resan mot en mer innovativ offentlig sektor. Vad har vi lärt oss om projektets upplägg, ramar och aspekter? Är vi organiserade på bästa sätt för "utforskande", och har vi genom projektet hittat nya arbetssätt eller nya perspektiv som bidrar till att den offentliga praktiken kan förbättra sin innovationsförmåga?

En utforskande/labbande praktik = En innovativ praktik?

En viktig aspekt av Den (ut)forskande staden har varit just utforskandet – utforskandet av nya arbetssätt, utforskandet av nya samverkansformer, utforskandet av gemensamma utmaningar. Det har i projektet varit eftersträvarvärt att deltagarna (och i slutändan organisationen) kan bli mer utforskande eftersom att utforska kan vara ett sätt att bli mer innovativ. Projektets koppling till innovation kom dock att skilja sig från andra innovationsinitiativ i staden. Den (ut)forskande staden har inte arbetat med de så kallade *mellanrummen*, som i mångt och mycket bekräftar gängse "stuprörsorganisering" (se Holmlid, kapitel 2), utan har istället samlat förvaltningar, bolag, akademi och invånare utifrån ett *gemensamt sammanhang*. I stället för att alla ger sitt perspektiv på en fråga – och sedan går hem på sin kammare och fortsätter enligt "business as usual" – har man i projektet samlats kring *gemensamma perspektiv* med målet att förändra gängse arbetssätt och organisationsstruktur. I forskningssammanhang skulle man benämna detta som skillnaden mellan att vara *multidisciplinär* och *interdisciplinär* (Sandström m.fl. 2005) och Den (ut)forskande staden kan på så sätt sägas ha bidragit till en ny form av innovationsperspektiv: *systeminnovation* (se Tysk, kapitel 3). Den utforskande praktiken har i Den (ut)forskande staden kanaliserat sitt arbete genom modellen som kommit att kallas *hypoteslabbande*. Modellen togs fram för att bistå i "utforskandet" och för att systematisera framtagandet och testandet av de gemensamma utmaningarna (genom hypoteser). Det är inte vanligt att labbande ingår som verktyg i utvecklingsarbetets verktygslåda i offentlig sektor så projektet har utgjort ett test för om en modell för labbande kan bidra till att bygga en mer innovativ praktik.

Vi kan konstatera att labbandet försiggått på olika sätt i de olika labben och utgjort både hinder och möjligheter. Låt oss börja med *hypoteserna* och framvaskandet av desamma. Att utgå från hypoteser innebär framförallt ett systematiskt lärande och hypoteserna har visat sig vara en viktig

del för att samla sig kring **en** gemensam fråga. Men att *formulera* hypoteser har även visat sig vara en utmaning för vissa av labben (t.ex. invånarlabbet och demenslabbet) då de i denna fas var tvungna att stanna kvar i problemformuleringen som lade grunden för hypotesen och inte gå direkt på lösningen. Det var inte heller alla labb som uppfattade användningen av hypoteser som hjälpsam. Formuleringen av hypoteserna har i de flesta labben föregåtts av en förhandling och kompromiss vilket ledde till att vissa hypoteser blev ganska generella, för stora och för svåra att testa. En lärdom är att det *specifika* behöver ha företräde framför det *generella*. Har man svårt att ta beslut så riskerar det *gemensamma* att bli för vagt och för "kompromissat" och man gör sig själv en björntjänst om man tror att det kan specificeras under labbandets gång. En lärdom är att det man inte kan specificera i en uppstart inte kommer försvinna längs vägen utan kommer finnas kvar som ett hinder i arbetet. De labb som lyckats specificera sina hypoteser har redan från börjat anammade ett gemensamt språk och tolkning av vad det "gemensamma" innebär som sedan har burits med hela vägen genom projektprocessen. Här kan vi ta invånarlabbet (kapitel 5) och Demensvänligt Helsingborg (kapitel 6) som exempel som tidigt formulerade "invånarnas behov" som ett centralt och gemensamt styrande perspektiv (jfr diskussionen kring *gränsobjekt* i kapitel 4). Man skulle kunna tro att en konsekvens av att specificera det gemensamma har varit att man fått kompromissa bort respektive funktions kompetens – att forskningen och praktikens funktioner blivit urvattnade och försvunnit – men det har visat sig vara precis tvärt om. Specificeringen av det gemensamma har istället banat väg för att allas kompetens och uppdrag fått plats. I kapitel 4 beskrivs hur ett vagt gemensamt perspektiv ledde till ett tidskrävande arbete av meningssskapande som förhindrade processen att gå framåt. Det är att föredra att vara specifik i sitt *gemensamma perspektiv*, annars är det risk att andra "behov" tar överhanden, till exempel begränsade resurser, mandat etcetera.

En annan lärdom grundar sig i *organiseringen av labbandet*. Alla labben har följt samma ram i det att de innehållit samma faser och funktioner: *planeringsfas*, *genomförandefas* och *avslutningsfas*, som letts av *planeringsansvariga* respektive *genomförandeansvariga*. Labben har även haft tillgång till samma forum och lärandetillfällen (till exempel forskarforum, Teamskanaler, och kunskapsboosten) samt stödfunktioner i form av projektsamordnare och kommunikation. Att vi valde att dela in processen med hypoteslabbande i faser och funktioner byggde på en övergripande idé om att det initialt behövdes en förankring i ledningsstruktur och mobilisering av resurser, för att sedan övergå i ett arbete med fler medarbetare involverade för ett genomförande. De olika labben valde att ta sig an denna uppdelning på lite olika sätt – vissa av labben valde att tillsätta genomförandeansvariga från alla deltagande förvaltningar (Gestaltad livsmiljö), medan bemanningen i andra labb byggde mer på nyckelpersoner (Invånarlabbet och Demenslabbet). I några av labben växte det fram under processen vilka förvaltningar som var mer aktiva, och det skedde också förändringar över tid, t.ex. bytte ett av labben genomförandeansvarig mitt under processen (Datalabbet). Så även om alla labben omfattades av samma faser och funktioner var det upp till labben att tolka **hur** det skulle omsättas utifrån vad som gynnande labbet bäst. Hur:et visade sig bli väldigt olika i de fem labben och det fanns ingen dominerande variant som föredrogs av labben.

Det vi kan se som en genomgående lärdom är att när ett labb väl startats fanns det en stor frihet att justera och agera utifrån vad som passade respektive labb bäst. Labbandet pågick således under hela processen utifrån respektive labbs behov; och tack vare de gemensamma forumen och lärandetillfällena hade varje labb även möjlighet att bidra till det gemensamma lärandet kring en labbande praktik (jfr. *transformativt lärande* i Holmlid, kapitel 2). Inte alla uppfattade dock labbandet som positivt, för vissa var det helt enkelt för utmanande och för långt ifrån vad man normalt är van vid och tog därmed mycket energi och tid för de involverade deltagarna; man upplevde helt enkelt att labbandet var för komplicerat. Att samverka mellan förvaltningarna är inget nytt i sig, det finns många områden inom de kommunala uppdragen som har kopplingar över förvaltnings- och bolagsgränserna och det finns arbetssätt för detta. Dessa arbetssätt är dock vanligtvis *funktionsstyrda* utifrån en formell process eller hierarkisk uppdragsordning (Holmlid, kapitel 2). Att labba (arbeta utforskade), så som gjorts i Den (ut)forskande staden, är ovanligt i offentlig sektor och ställer höga krav på ömsesidigt förtroende mellan förvaltningarna, avseende både styrning och strategiskt och operativt arbete.

Förutom att labbandet skulle fokusera på gemensamma *utmaningar* var även *samverkan* en central del i organiseringen av labbandet då samverkan i sig kan ses som en katalysator för att uppnå det *gemensamma*. Här är det på sin plats att påminna om att samverkan operationaliserades ute i labben genom tre aspekter: *Forskningsinkludering*, *invånarinvolvering*, och *förvaltningsövergripande*.

Forskningsinkludering – att parera olika systems förutsättningar

The ambition in interactive research is to conduct research with the participants during the entire research process – from the definition of the problem to the dissemination of results. It is a question of seeing the participants as being capable of, and interested in, creating a deeper understanding and analysis of whatever is being studied. The creation of trust, mutual relations and an open and liberal climate are important preconditions for interactive research. However, it is also a question of daring to recognise conflicts of interest, and demanding the right of the researcher to critically examine and use the material, while at the same time the researcher must also be prepared to be critically examined. (Svensson, Ellström & Brulin, 2007, s. 238)

Forskningsinkludering har i utformandet av labbet inneburit att hitta fungerande former för samverkan mellan forskning och praktik. Utgångspunkten har varit att interaktiv forskning, där forskare och praktiker deltar på samma premisser, leder till bättre forskning, mer nyanserade resultat och lärdomar ute i verksamheterna i termer av kunskapsskapande, utveckling, och implementering (jfr Oliver m.fl. 2019). Målet med att ha forskare med från början i projektet har varit att få akademi och praktik att utmana sig själva och arbeta mer interaktivt tillsammans. Som citatet ovan beskriver innebär ett sådant samarbete både ett givande och tagande, och detta har även präglat mycket

av arbetet i labben. När vi nu summerar projektet kan vi se att forsknings- och praktiksamverkan har tagit sig olika uttryck i de olika labben och även fungerat olika bra. Forskningens roll var till exempel i *Gestaltad livsmiljö* (kapitel 4) länge mer av en konsultativ karaktär där labbet utgjorde ett forskningsobjekt. Forskningen i *Datalabbet* har i sin tur genom hela projektet präglats av en mer utredande karaktär, medan forskningen i invånarlabbet och demenslabbet varit mer *interaktiv*. Har då någon av dessa forskningskaraktärer fungerat bättre än någon annan? Bakom svaret på denna fråga finns en komplexitet som förenklat kan delas i det *relationella* (*förväntningar*) och det *strukturella/kulturella* (*förutsättningar*).

Det relationella översätts här med *förväntningar*, och då främst förväntningar mellan akademi och praktik. Här kan vi se att det finns en möjlig koppling mellan *förväntning* och *specificering* (av hypoteserna, se resonemang ovan); med högre grad av generalitet kommer också mer utrymme för olika förväntningar som riskerar att bli starkare och mer otydliga ju längre processen går. Här kan behövas ett verktyg som kan bistå med att sammanföra förväntningar när vi arbetar på nya sätt i samverkan (jämför med gränsobjekt, kapitel 4). Avseende det *strukturella* kan vi se att de system som det akademiska respektive det praktiska opererar inom ibland utgår från olika förutsättningar, förutsättningar som ibland orsakar motsättningar mellan systemen. *Tid* är en sådan förutsättning, *metoder* eller arbetssätt är en annan.

Att *tiden* kan utgöra en förutsättning för motsättning i samverkan ses både i relation till system och också till vissa labbaktiviteter. Inom forskningssystemet (akademien) kräver forskning sin tid och det är mer regel än undantag att "god" forskning tar x antal år att producera. Forskningen är också precis som den kommunala praktiken lagstiftad på olika sätt vilket medför formella processer och även dessa får konsekvenser för *tiden*. Praktiken å andra sidan har karaktären av att "springa snabbt" och ju tidigare man kan få kvalitativt bra resultat på en utvecklingsinsats desto bättre, att springa snabbt kan således ses som ett ändamål i sig. Ett exempel på när dessa systems olika tidsförutsättningar krockar har varit forskningens *etiska prövningar*. Etisk prövning är just en sådan lagstiftad aktivitet som styr det akademiska systemet och som kan ta mycket tid att få igenom.

En andra förutsättning för samverkan mellan akademi och praktik har att göra med matchningen mellan forskningsdisciplin och praktikens behov (som ska beforskas). Med olika discipliner följer olika sätt att forska utifrån de metoder som är gängse inom respektive disciplin. Forskare har också olika bild av sin egen roll som forskare och på vilket sätt och hur mycket en forskare kan interagera i ett sammanhang som hen samtidigt beforskar. Å andra sidan kan forskarnas reflekterande över den egna arbetsprocessen vara ett nytt och ovant arbetssätt för praktikerna. Medan forskarna behöver följa en på förhand bestämd systematik för att kunna analysera sina resultat har praktiken större flexibilitet att vara pragmatiska och navigera i förändrade förutsättningar. I ett par av labben har samverkan mellan forskning och praktik genomförts i form av "deltagarbaserad forskning" (Invånarlabbet, kapitel 5 och Demenslabbet, kapitel 6). Denna forskningsmetod utmanar tydligt den mer "traditionella" uppdelningen mellan systemen som styr forskning och praktik, och jämnar delvis ut förhållandena och problemformuleringsprivilegiet när det kommer till frågeställningar,

perspektiv och mottagande av resultat. En lärdom är att denna metod, på grund av den utjämnande och inkluderande effekten, verkar kunna bistå i att föra akademi- och praktisksystemet närmare varandra och skapa utrymme för förbättrad samverkan. Nu ska detta inte tolkas som att man generellt kan applicera "deltagarbaserad forskning" på alla FoU-satsningar som företas; hur framgångsrik metoden är beror också på syftet med satsningen, eller labben i detta fall. Invånarlabbet och Demenslabbet hade redan i syftet ett tydligt fokus på deltagandeaspekten och respektive forskare blev också rekryterad med grund i denna kompetens.

Utmaningen i samverkan mellan forskning och praktik har genomgående i projektet varit att identifiera och parera dessa olika förutsättningar så samverkan kan flyta så lätt som möjligt genom hela arbetet. Ovan nämndes att ett sätt vore att anamma ett verktyg som kan fungera vägledande i gränslandet mellan dessa system, en form av "gränssnittsnavigatör". En sådan gränssnittsnavigatör skulle behöva navigera mellan dessa system, den skulle behöva förstå både de strukturella och kulturella skillnaderna mellan akademi och praktik och ha förmågan att leda samverkan för nya och utmanande arbetssätt. I den (ut)forskande staden har detta verktyg utgjorts av FoU-funktionen "projektsamordnare" och sammantaget har denna funktion upplevts som "the missing link" och varit en viktig del för att samverkan har lyckats.

Om vi nu återvänder till början av detta avsnitt och uttalandet om att "interaktiv forskning, där forskare och praktiker deltar på samma premisser, leder till bättre forskning, mer nyanserade resultat och lärdomar ute i verksamheterna i termer av kunskapsskapande, utveckling, och implementering", kan vi konstatera att *kunskapandet* genom labben blivit mer nyanserat och inkluderar fler perspektiv som kommer vara värdefulla för både akademi och praktik att ta till sig i sitt fortsatta arbete. Förbättrad *utveckling*, som kan ses som en naturlig följd av förbättrat kunskapande ("när man vet bättre kan man göra bättre") syns i vissa av labben, främst där forskning och praktik arbetat mer interaktivt hela vägen igenom. Till exempel ser vi spin-off på nya projekt där labbets fokus breddats till att inkludera nya utmaningar med samma målgrupp (Demensvänligt Helsingborg, kapitel 6). Avseende förbättrad *implementering* återkommer vi till detta under *En lärande organisation* nedan.

Invånarinvolvering – att ha invånarna i fokus men anpassat efter syfte och förutsättningar

Att vilja involvera invånare i beslutsfattande processer, utvecklandet av kommunal service och även forskningsstudier har under de senaste två decennierna blivit vanligare (Adensskog, 2018; Smith, 2009; Åkerström, 2010). Även i detta projekt skrevs invånarinvolvering in som en viktig aspekt i utformandet av labben. Vid en genomgång av hur labben valt att tackla denna uppgift kan vi se att det varit svårt för vissa labb att involvera invånare i projekten. Ett problem vi kan utläsa ur de genomförda studierna är att distansen till invånare är olika i de olika labben. Medan två av labben, Demensvänligt Helsingborg (kapitel 6) och Invånarlabbet (kapitel 5), varit aktionsorienterade och genomfört en rad aktiviteter direkt med invånare och tjänstepersoner så har Gestaltad livsmiljö

(kapitel 4) och Självstyrande team (kapitel 9) framförallt arbetat med tjänstepersoner, och Datalabb (kapitlen 7 och 8) framförallt fokuserat på lagstiftning och invånare genom enkätstudier.

En lärdom är att labbets syfte och fokus spelar roll när det kommer till *möjligheten* och *nivån* av invånarinvolvering. Under diskussioner i projektet, framförallt inom ramen för Forskarforum, har dessa förutsättningar lyfts. Den främsta invändningen har varit att det uppfattats som att begreppet ha behövts "tryckas in" eller att nivån för involvering av invånare ligger väl högt (det blev således ett problem att anamma utifrån begreppet i sig). Att involvera invånare i studier och projekt där kommunal utveckling ingår kräver ofta att det finns ett politiskt mandat för det, vilket kan skapa problem om det är oklart i vilken omfattning och grad invånarnas input faktiskt påverkar de processer de är med i (jfr Adenskög, 2018). För att undvika att hamna i en definitionsproblematik kring begreppet *invånarinvolvering* är det mer rimligt att istället använda begreppet *invånarperspektiv*, som är en friare form för att se hur invånare kan vara en central del i ett labb. Att tala om *involvering* och *perspektiv* handlar alltså framförallt om att placera begreppen och dess användningsområden på en skala. Medan *involvering* förknippas med direkt interaktion (fysiska möten med invånare och samtal), så förknippas *perspektiv* med indirekt interaktion (frågeformulär hemskickat utan möjlighet till interaktion). Vilken del av skalan man väljer beror som nämnts ovan på labbens initiala syfte och fokus. Den (ut)forskande staden genomfördes mellan åren 2020 och 2022, vilket innebär att en stor del av projektets operativa arbete kom att genomföras under Coronapandemin. Detta resulterade i svårigheter att uppfylla denna aspekt på ett tillfredsställande sätt även för de labb som från början planerade aktiviteter för *invånarinvolvering*. Bland annat begränsades labbens möjligheter att fysiskt träffa sina målgrupper och inhämtning av empiri och interaktion med projektdeltagare och invånare försårades således. Trots svårigheten för vissa labb att nå upp till kraven på *involvering* och trots de begränsningar Corona-pandemin orsakade har det genomgående varit centralt i labben att hålla på principen att ha *invånarna i fokus*. Genom denna princip har man på ett tydligt sätt kunnat koppla hur labbens gemensamma utmaningar påverkar invånarna i Helsingborg.

Förvaltningsövergripande – att överbrygga funktionsspecialisering vid komplexa samhällsutmaningar

Den tredje aspekten att ta hänsyn till i utformandet av labben var att alla labb skulle drivas i förvaltnings- och bolagsövergripande regi. Många utmaningar och komplexa frågeställningar i offentlig sektor hamnar mellan förvaltningarnas uppdrag eftersom ingen känner ett tydligt ägarskap för *hela* frågeställningen utan enbart fokuserar på de delar som just deras förvaltning ansvarar för (så kallad *stuprörsorganisering*). Komplexa frågor består av flera sammanlänkande samband och hanteras med fördel av flera aktörer tillsammans utifrån ett helhetsperspektiv (jämför *systemtänk*, kapitel 2 och 3). En generell lärdom från labben är att det finns en styrka i den så kallade "stuprörsorganisationen" när det gäller reguljär verksamhet där tydliga och avgränsade frågor rör dagliga rutiner. Stup-

rörsorganisationen fungerar dock mindre väl när frågorna blir mer komplexa och/eller involverar flera aktörer eller flera förvaltningar och bolag.

För att tydliggöra detta gör vi en återkoppling till Invånarlabbet (kapitel 5) där Åkerström och Cepaite Nilsson använder sig av Webers begreppspar *funktionsspecificering* och *funktionsspecialisering*. Detta begreppspar har idag några år på nacken, studien publicerades första gången 1921, men ger oss fortfarande värdefulla insikter i den grundläggande skillnaden mellan helhetstänkande och deltänkande. Framförallt ger uppdelningen oss nyckeln till hur verksamheternas organisering utifrån *funktionsspecialisering* blir ett hinder för att ta sig an mer komplexa samhällsutmaningar. Att arbeta "funktionsspecialiserat" innebär att det *gemensamma* målet inte blir det *primära* målet för de enskilda aktörerna, utan istället utvecklas och bedöms specialiseringen inom det *egna* funktionsområdet (det egna uppdraget) utifrån funktionsområdets egna framtagna principer för standarder, effektivitet etcetera. *Funktionsspecificeringen* å andra sidan innebär att alla aktörer är inriktade på det *gemensamma* målet och att de känner till sin egen roll (och kompetens) i denna process i förhållande till det som andra gör. Allas arbete är orienterat i förhållande till varandra och i riktning mot helheten och slutmålet, och ansvaret är genomgående gemensamt. I Den (ut)forskande staden har denna uppdelning syns i alla labb, i vissa mer än andra. I labben har det tydliggjort att olika förvaltningar har olika styrning och kultur – vissa en mer byråkratisk styrning/organisering (att jämföra med specialisering) medan andra har mer av en utvecklingsdriven styrning/organisering (att jämföra med specificeringen). Denna uppdelning kan också finnas inom olika delar av en förvaltning. En lärdom är att de förvaltningar och bolag som haft en mer utvecklingsdriven ingång i labben också har haft större möjlighet att arbeta mot ett gemensamt mål som grundar sig i komplexa utmaningar.

En lärande organisation

Vi har ovan presenterat ett par lärdomar avseende själva labbandet och dess aspekter – en fråga som vi skulle få be att återkomma till är om vi i samverkan lyckats med att implementera detta nya arbetssätt? Vi valde att flytta över den frågan till detta avsnitt eftersom den är beroende av organisationens organisatoriska förutsättningar för att arbeta på detta sätt. Så för att frasera om frågan: OM praktiken nu skulle vilja fortsätta arbeta så här (med justering efter gjorda lärdomar) är vi då organiserade för att labba och arbeta utforskande? Finns förutsättningarna i övriga organisationen? Och om inte, vad ser projektet krävs för att det ska kunna implementeras?

Förutom lärdomar kring de mer strukturella förutsättningarna relaterade till "stuprörsorganisationen" och samverkan som presenterats ovan, finns det ytterligare en aspekt som fångats av Holmlid (kapitel 2) som är värd att nämna: organisationens förmåga att *lära sig* arbeta på nya sätt; förmågan att strukturerat fånga upp och anpassa sig efter ny kunskap; förmågan till *transformativt lärande*. Centralt för transformativt lärande är ömsesidig anpassning i det vardagliga, men förutom det är det också en förberedelse för att skala och sprida nya arbetssätt så att många kan ändra sin praktik och de ramar som behövs för att organisationen skall lära sig om vad som krävs i form av till exempel styrning för att utveckla nya arbetssätt. För att utveckla och pröva ett nytt arbetssätt,

som i många fall inte svarar mot hur verksamheten bedrivs idag, behövs särskild styrning och organisering; för att kunna *dra lärdomar* om och från det nya arbetssättet, direkt in i verksamheterna, behövs annan styrning och organisering; och för att styra och organisera de *lärprocesserna* behövs ytterligare andra former.

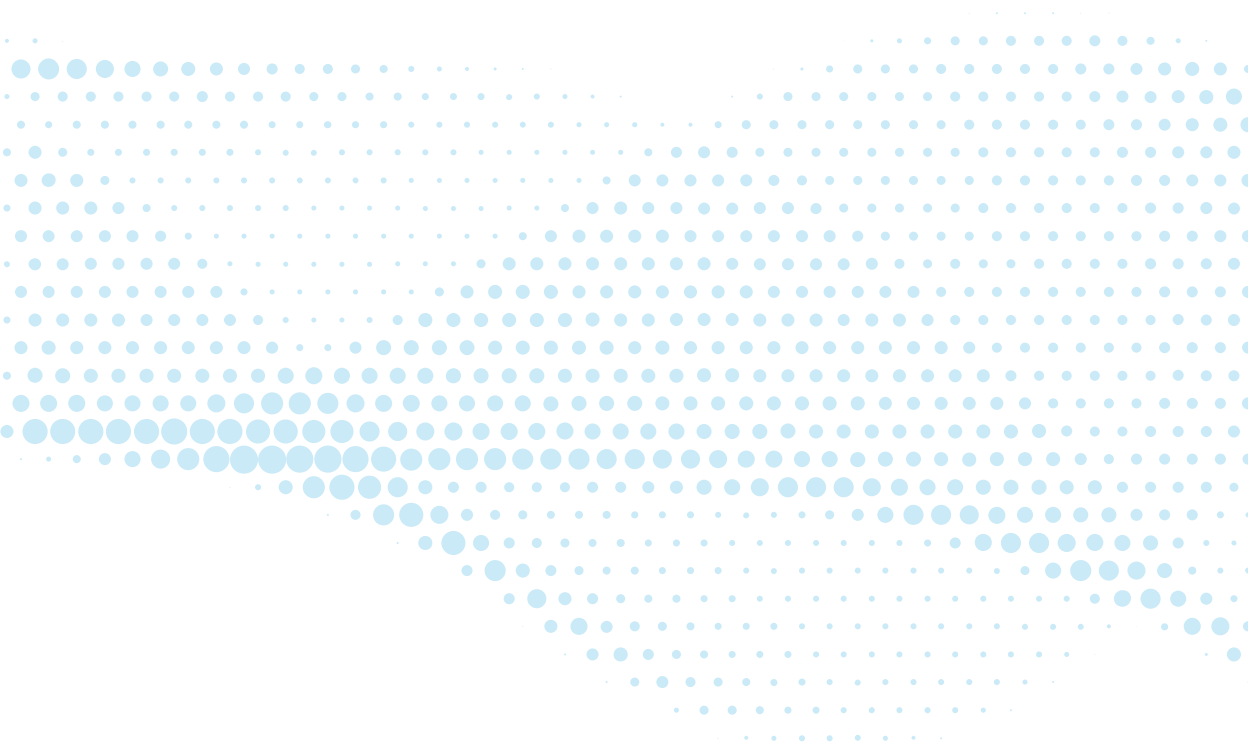
Även om målet inte är att alla ska anamma detta nya arbetssätt - argumentet är ju att en innovativ praktik ska ha tillgång till en variation av arbetssätt som passar just det relevanta innovationsarbetet - så skall så många som möjligt ha *kunskap* om det nya arbetssättet och de *olika former* av lärande som kommer ut av det. Utmaningen som organisationen nu står inför är hur man på bästa sätt organiserar sig för ett transformativt lärande med syfte att tillgängliggöra 1) kunskap om arbetssättet och 2) den styrning och organisering som behövs för att organisationen skall ha förmåga att lära sig från provandet av nya arbetssätt, för att på så sätt öka möjligheterna för dess implementering och ytterligare lärande. Ett exempel som lyfts i kapitel 2 tar sin utgångspunkt i labbet Demensvänligt Helsingborg. Dels finns det ett lärande kring att arbeta med personer med demens och deras anhöriga; dels finns det möjligheter till ett lärande kring vad det kan innebära att arbeta med marginaliserade grupper, om lärandet styrs och organiseras väl. Ovanpå det finns det även en tredje möjligheter till ett lärande som handlar om hur ett systematiskt arbete med lärande om invånargrupper skulle kunna styras och organiseras, och också ett lärande om hur arbetet med invånaren som utgångspunkt driver specifika utmaningar.

En lärdom inom den (ut)forskande staden har varit att *kunskapandet* i mångt och mycket fungerat inom och till viss del mellan labben, det verkar dock inte fungerat när lärandet ska ta sig ut i organisationen. Här har projektet således haft svårt att skala arbetssättet och dess lärdomar. En orsak till detta kan vara att organisationen ännu inte utvecklat en *styrmodell* som balanserar det *lärande* som organisationen vill skapa och de *resultat/effekter* som organisationen vill uppnå. Att utveckla en organisatorisk struktur där *kunskapsintegration* är en naturlig del av verksamheternas innovations- och utvecklingsarbete skulle bidra till att rusta organisationen för att möta fler utvecklingsutmaningar och göra organisationen mer resiliant att lösa de komplexa samhällsutmaningar som den står inför.

Labbande, organisering och samverkan - vägar framåt

Vi kan konstatera att innovation och experimenterade i kommunal verksamhet ligger i tiden. Of-fentlig verksamhet har alltid arbetat med utveckling, men de senaste decennierna har detta arbete intensifierats och delvis bytt karaktär genom att tydligare fokusera på innovationsmodeller med inspiration från det privata näringslivet (jämför OECD, 2017). Den (ut)forskande stadens arbetssätt har dock inte följt en specifik modell eller metod utan har valt att tillåta alla perspektiv och aspekter samtidigt och sedan låta labben utforma processen på sätt som passade dem bäst. Utfallet har blivit olika i olika labb och det är svårt att göra en allomfattande utvärdering av ett projekt där

ramarna varit så stora och så fria. Generellt kan vi dock säga att labbandet i sig varit ett utmanande och energikrävande arbetssätt men också givande för de allra flesta som deltagit. Vi kan se att det kring hypoteslabben har vuxit fram en community av personer som ser nytta med det utforskande arbetssättet och att sammankoppla flera aspekter när man tar sig an komplexa utmaningar. Det visar inte minst de spin-off projekt vi ser där samma arbetssätt tas vidare, bland annat i Demenslabbet och Invånarlabbet. För att ett utforskande arbetssätt ska kunna få fäste, som ett sätt att bedriva innovation, krävs dock att organisationen även arbetar med att utveckla en kunskapsintegrerad struktur och samverkan med akademi och invånare. Dessa lärdomar tar vi nu vidare för att skapa mer robusta organisationer som på bästa sätt kan bidra till utvecklingen och innovationsförmågan av offentlig sektor.



Referenser

Adenskog, M (2018). *Democratic Innovation in Political Systems – Towards a Systemic Approach*. Örebro University Press, Örebro, Sverige

OECD (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. OECD, Paris

Oliver, K., Kothari, A. & Mays, N. (2019). The dark side of coproduction: Do the costs outweigh the benefits for health research? *Health Research Policy and Systems*, 17(33).

Sandström, U., Friberg, M., Hyenstrand, P., Larsson, K., & Wadskog, D. (2005). *Tvärvetenskap - en analys*. Vetenskapsrådets rapportserie Nr. 10, Vetenskapsrådet, Stockholm.

Svensson, L., Ellström, P-E., & Brulin, G. (2007). Introduction – on interactive research. *International Journal of Action Research*, 3(3), 233-249

Smith, 2009. *Democratic Innovations – Designing Institutions for Citizen Participation*. Cambridge University Press, New York, NY, USA.

Åkerström, M. (2010). *Den kosmetiska demokratin: En studie av den politiska diskursiva praktiken i Sjöbo och Ystad*. Lunds universitet: Medie- och kommunikationsvetenskap.

Författarpresentation

Magnus Adenskog är filosofie doktor i statsvetenskap, projektledare med inriktning samverkan och innovation, samt affilierad forskare på Socialhögskolan vid Campus Helsingborg, Lunds universitet. Han har deltagit som akademisk koordinator i "Den (ut)forskande staden" och bland annat drivit "Forskarforum" inom projektet.

Anna-Karin Bergman är filosofie doktor och chef för FoU Helsingborg. Hennes forskningsintresse centrerar sig kring system och systeminnovation, social hållbarhet i "Smart stad" samt förändringsledning i innovativ offentlig sektor. Hon har varit övergripande projektledare för "Den (ut)forskande staden".

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*.