

Transformativt lärande kring en labbande praktik



Praktik

Transformativt
lärande

Program

VERKSAMHETS-
INTEGRERAD
INNOVATION



Abstract

Att vara en utforskande stad är en utmaning, eftersom det både kräver att arbeta på nya sätt, och att lära sig om att arbeta på nya sätt. Ett sätt att förstå detta är genom organisationens förmåga att strukturerat fånga upp och anpassa sig efter ny kunskap, förmågan till transformativt lärande.

I projektet Den (ut)forskande staden som en helhet, där ett nytt sätt att arbeta med verksamhetsutveckling och innovation har prövats, har det getts möjlighet att följa tre centrala komponenter för detta. Dels har det handlat om det nya arbetssättet, praktiken, som utvecklats. Dels har det handlat om det som gjort det möjligt att lyckas med det nya arbetssättet, så kallade programaspekter, och som gjort det möjligt att lära sig om arbetssättet. Slutligen har det handlat om det transformativa lärande som då kan drivas.

Analysen i studien visar att det är möjligt och önskvärt att pröva nya arbetssätt, och att arbetet med hypoteslabben, under sin korta utvecklingstid, bidragit till och påverkat Helsingborgs sätt att se på och arbeta med verksamhetsutveckling och innovation. De hinder och möjligheter som funnits under tiden har bidragit till ömsesidiga anpassningar. För att fortsätta lyckas med att pröva nya praktiker är det framförallt stadens programaspekter som har med ledning och styrning av innovationsarbete som behöver utvecklas mot en högre grad av variation.

I det här kapitlet pekas ett antal konkreta aspekter ut, både vad gäller praktik och program, som skulle öka Helsingborgs förmåga att driva sitt transformativa lärande. Särskilt i samband med arbetet med nya former för verksamhetsintegrerad innovation, med avseende på att göra det möjligt att lyckas med att pröva genom att göra. Dessutom presenteras fem övergripande principer: kunskapsintegration, systematisk variation, ömsesidiga beroenden, generativa relationer, och infrastrukturering. Dessa principer kan en offentlig verksamhet använda som grund när den skall organisera och leda ett lärande kring provandet av nya arbetssätt.



Inledning

Innovationsmodeller kommer och går. Under en period är innovation en fråga om banbrytande tekniska lösningar, medan det under en annan period är fråga om att fånga upp idéer och avgöra vilka som är värdefulla att utarbeta vidare. I vissa typer av verksamheter ligger fokus i stället på tjänsteinnovation (Westrup m.fl. 2020, Kristensson m.fl. 2014, Quist & Fransson 2014).

Det florerar två vanliga argument för att använda bara en modell för innovation: dels att det tar tid och resurser att få modellen på plats, dels att den modell som framhålls är "best practice" hämtad från en nationell eller internationell arena. Oavsett om argumenten kommer från en förespråkare inom organisationen eller från en extern aktör, finns det något paradoxalt i argumenten (Fransson & Quist 2018).

Om det första argumentet vore korrekt, det om resursåtgång, så är det rimligt att anta att även andra modeller är resurskrävande att få på plats. Det är också resurskrävande att utreda vilken modell som är bäst eller lämpligast. Ur både effektivitets- och effektsynvinkel verkar det således vara lämpligast att inte binda sig vid en modell, utan säkra variation i modeller och kompetens. Alternativet, att först arbeta in en modell och sedan nästa, drar ännu mer resurser och blir om möjligt ännu mindre lämpligt.

Om det andra argumentet vore korrekt, det om "best practice", så är det rimligt att anta att det finns en avgränsning som använts för att avgöra "best practice", men också att det finns andra lika rimliga avgränsningar som pekar ut en annan "best practice". Det ligger i definitionen av "best practice" att den är formulerad i en viss samtid och därmed också ett rörligt mål över tid. För en organisation med en brokig uppsättning verksamheter verkar det således lämpligast att inte knyta upp sig mot en modell, utan säkra lärandeprocesserna kring modeller och kompetenser. Alternativet, att först argumentera för en "best practice" och sedan för nästa, blir både resurskrävande och förtroende-sänkande.

Att innovationsmodeller kommer och går gör att verksamheter behöver vara rustade för att hantera variation, för att vara resiliant över tid och för att minska riskutsättningen av mindre lämpliga val. Många av modellerna fokuserar till största delen på det resultat som ska åstadkommas och mindre på de syften som ligger bakom, och ännu mindre på arbetssätten och organiseringen av dessa.

En möjlighet att arbeta med variation, syften och organisering, följer i spåren av den sorts stora omställningar i offentlig sektor, som används som drivkraft för många sorters innovation. (OECD u.å.). Ett exempel på en sådan omställning är det som kallas för god och nära vård, som är en omställning från en produktionsorienterad vårdapparat till ett värdeskapande i relationer i välfärdssystemet (Nergårdh m.fl. 2018, Westling 2021). Innovation blir då en del av en systemtransformation, och de angreppssätt och arbetssätt som gör transformation möjlig hamnar i fokus, snarare än de enskilda resultaten. Om detta dras till sin spets blir Hiroshi Tamuras (då chef för i-school på University of

Tokyo) definition av innovation relevant att ha i bakhuvudet:

Innovation is when many people change their practices.¹

Konsekvensen av det sättet att tänka är att det inte är den nya tekniken, idén, behovet eller tjänsten som är målet. Istället är det *arbetet* med att åstadkomma dessa, och andra, resultat som bidrar till att många har ändrat sitt sätt att göra saker på. Skatteverkets transformation från skattekontrollant till möjliggörare av välfärd är ett sådant exempel, där en radikal transformation har gjort att vi som skattebetalare kontrollerar skattemyndigheten. Innovationen är att deklarerandet nu innebär att många gör saker på ett nytt sätt, och att det bara till viss del handlade om teknisk utveckling.

Sammantaget pekar detta på att arbetssätten för hur vi utvecklar våra sätt att göra saker på är centrala. Därför finns det ett behov av att studera och bygga kunskap om hur en organisation systematiskt kan arbeta med att lära sig nya arbetssätt för innovation.

Kapacitet och förmåga

Ett sätt att rama in hur en organisation kan lära sig nya arbetssätt för innovation och utveckling är att skilja på medvetenhet, resurser och möjliggörande strukturer (se t.ex. Malmberg 2017). Det är inte ovanligt att det talas om en organisations kultur i relation till något innovativt arbetssätt (Julier 2013), men det underlättar att fokusera på det som är möjligt att synliggöra. I det här kapitlet gör vi begränsningen till begreppen kapacitet och förmåga, som täcks in av Malmbergs (2017) modell. *Kapacitet* är till exempel hur många i organisationen som har en viss yrkesroll eller genomgått en viss utbildning. Organisationens kapacitet påverkar utvecklingen hos olika kunskapsintensiva praktiker men utvecklar också lekmannapraktiker och ledares kunskap och medvetenhet. *Förmåga* är hur organisationen agerar för att dra nytta av sin kapacitet och därmed åstadkomma det man vill. Organisationens förmåga påverkar val av organisering, styrning och utveckling av olika former av strukturella upplägg.

En särskild aspekt av en organisations förmågearsenal är det som kallas *dynamisk förmåga*. I grunden handlar det om förmågan att vara lyhörd och anpassa sig (Cohen & Levinthal 1990, Zahra & George 2002). Med god dynamisk förmåga blir en organisation resilient. Ofta beskrivs dynamisk förmåga i form av ett litet antal läroprocesser, till exempel i form av explorativt lärande, transformativt lärande och exploaterande lärande (se figur 2.1; se även Lane m.fl. 2006).

¹ Ur en keynote på konferensen PIN-C 2012. Citatet hämtat ur en artikel från samma konferens några år senare (Rygh m.fl. 2015).



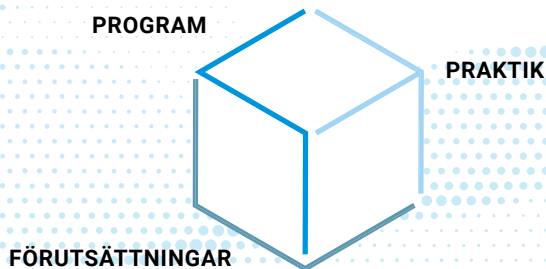
Figur 2.1 Tre lärprocesser. (Källa: Malmberg 2017.)

Det *explorativa* lärandet handlar om på vilka sätt organisationen utforskar, lyssnar av och är känslig för ny kunskap, från omvärlden eller de egna anställda. Det är i det här lärandet som det nya finns, dyker upp och händer. Det *transformativa* lärandet handlar om på vilka sätt organisationen tar hand om sådan kunskap och låter den påverka organisationen, samtidigt som ytterligare kunskap hämtas in, i ett arbete med ömsesidig anpassning. Det är genom det här lärandet som organisationen kan förstå hur det nya kan bli nyttigt, genom transformation. Det *exploaterande* lärandet handlar om på vilka sätt organisationen sedan låter detta påverka organisationen både på bredden och djupet och vidmakthålla det. Det är genom det här lärandet det nya blir nyttiggjort, då många har ändrat sin praktik.

Praktik, program och förutsättning

Att arbeta systematiskt med sin dynamiska förmåga – förmågan som gör att organisationen kan uppfatta förändringssignaler, arbeta med ömsesidig anpassning och förändra sin praktik – har sina utmaningar. Ramverken för dynamisk förmåga är framför allt analytiskt orienterade: de möjliggör en analys i efterhand av hur de olika aspekterna sett ut och fungerat. Däremot är de inte så enkla att använda konstruktivt eller generativt, det vill säga för att systematiskt bearbeta och utveckla organisationens dynamiska förmåga. Ett alternativ till de förmågebaserade angreppssätten är att fokusera på praktiken, vad det är som gör praktiken möjlig och vad det är som gör att praktiken kan göras med goda resultat. I en tidigare studie med fokus på idrott som social innovation utvecklades tre aspekter som tar just den utgångspunkten (Ekholm & Holmlid 2020, Holmlid m.fl. 2021), som också använts i samband med policylabbande (Holmlid 2019).

Den första aspekten benämns just *praktik* (se figur 2.2). Praktiken är det som oftast syns från utsidan, som beskrivs av organisationer och som fungerar som inspiration för andra. I studierna av idrott som social innovation har det handlat om den praktik som fotbollen i sammanhanget utgör, med spelupplägget och de specifika reglerna, samt de pedagogiskt motiverade rollerna för coacher och ledare. I den tredje, om policylabbande, har det framför allt handlat om de metoder, verktyg och roller som identifierats och de processer som omgett själva labbandet.



Figur 2.2 Praktik, program och förutsättningar.

Den andra aspekten benämns *program*. Programmen, eller deras programaspekter, är till för att möjliggöra praktiken, skapa grund för att den ska kunna upprätthållas och bli lyckad i relation till sina mål. Med en parafra på ett av Helsingborgs stads mantran så är programaspekter grunden både för att något ska kunna uppfattas som nyttigt och för att det ska kunna bli nyttiggjort. I fotbollssammanhanget handlade det till exempel om rekrytering av ledare och coacher, samverkansstrategier och ekonomisk administration. I policylabbandet handlade det bland annat om organisering och styrning som leder till en formalisering av labbandet.

Den tredje aspekten benämns *förutsättning*. Förutsättningarna ligger ofta utanför organisationen och den nära inflytandesfären. De som befinner sig i, eller vill etablera, praktiken upplever sig inte kunna påverka förutsättningarna. Förutsättningarna är också en del av det som skapar de institutionella ramarna.

De tre aspekterna är inte oberoende av varandra, eller ömsesidigt uteslutande, utan de är knutna till varandra på ett sätt som gör att när den ena aspekten dominerar så påverkas den av och påverkar de andra aspekterna. De fungerar å ena sidan begränsande och å andra sidan konstruktivt och generativt för varandra. Program och förutsättningar avgör om en specifik praktik till att börja med är intressant för en organisation, och styr sedan om en viss praktik kommer att kunna lyckas. Förmågan att dynamiskt och ömsesidigt kunna anpassa både program och praktik blir därför central för att nya praktiker ska kunna lyckas.

I det här kapitlet är det praktik och programaspekter som är i fokus. Kapitlet fångar framför allt hur en kommun, eller annan offentlig organisation, kan lyfta blicken från enskilda och specifika praktiker och lösningar och i stället utveckla och bearbeta de programaspekter som gör det möjligt och lyckat att pröva och etablera utvecklings- och innovationspraktiker. Målet är att skapa ett transformativt lärande i organisationen om vad som behöver justeras för att detta ska vara möjligt, och det med goda resultat.

Studiens upplägg och kontext

Projektet "Den (ut)forskande staden" (DUS) är en central del av Helsingborgs stads satsning på att pröva nya sätt att arbeta med innovation och verksamhetsutveckling, i form av systemtransformation som är tänkt att leda till ett mer integrerat arbete med innovation i stadens verksamheter.

Studien som ligger till grund för kapitlet har fokuserat på att bygga kunskap kring hur Helsingborg möjliggör och tar hand om lärande om nya arbetssätt för systemtransformation. Detta görs baserat på att DUS genom sina hypoteslabb föreslår, har utvecklat och prövar ett nytt arbetssätt för verksamhetsintegrerad innovation.

DUS har i sig varit en intervention i staden, och studien tar ett konstruktivistiskt angreppssätt på de läroprocesser som uppstått genom interventionen. Interventionen har bestått i att staden arbetat med att prototypa ett nytt arbetssätt i fem olika instanser (de så kallade hypoteslabben). Metodansatsen i studien bygger på designforskning, där just interventionen och de ofta parallella försöken har en central roll (Redström 2017, Koskinen m.fl. 2008). Studien faller under den typ av studier som ibland beskrivs som generativa eller transformativa (Karpen m.fl. 2021).

Studien har genomförts genom:

- aktivt deltagande i möten och workshops med DUS styrgrupp, och FoU:s ägarråd
- aktivt deltagande i möten och workshops med grupperingar inom DUS
- aktivt deltagande i möten och workshops mellan labben i DUS, som har haft kunskapsdelande och kunskapsutveckling som syfte,
- intervjuer med personer ansvariga för labbens planering och genomförande och
- intervjuer med nyckelpersoner inom Helsingborgs stad.

Det finns två skäl till att delar av studien genomfördes i form av intervjuer. För det första utarbetades under hösten 2019 ett förslag på en aktionsforskningsstudie, med deltagande av chefer och ledning som tillsammans skulle utveckla stadens dynamiska förmåga med fokus på det transformativa lärandet. Detta skulle göras i form av en organisationssimulering över ett helt år, i ett designspel. Upplägget hade till en början brett stöd bland berörda labb och verksamhetsgrenar men fick inte stöd från stadens ledning. För det andra gjorde pandemins utbrott under 2020 det omöjligt för deltagande forskare att vara på plats i Helsingborg. Det alternativ som gjorde det möjligt att dokumentera kunskapen hos deltagarna i labben på distans var intervjuer.

Studien som ligger till grund för det här kapitlet pågick mellan januari 2020 och december 2021. Det övergripande paradigmet för innovation i Helsingborg har kretsat kring idédriven, behovsdriven och utmaningsdriven innovation, sedda som en sammanhållen modell. På det stora hela har dessa varit konstanta under studiens gång, förutom att det i början av studien gjordes en tydlig skillnad mellan innovation och verksamhetsutveckling, vilka under studiens gång har genomgått en viss sammanvävning. Sammanhanget för studien har däremot förändrats under arbetets gång. När studien

började var FoU en del av socialförvaltningen, och flyttade efter ett drygt år över till stadsledningsförvaltningen i samma avdelning som Hbg Works. Hbg Works och Visionsfonden hade nyligen etablerats när studien påbörjades som verktyg för idédriven innovation, och H22-processen var under formering. Ett paket med fokus på utmaningsdriven innovation etablerades, och diskussioner drevs om att skapa en science park. Och av tolv finalister placerade sig Helsingborg som "runner-up" tillsammans med fyra andra europeiska städer i tävlingen European Capital of Innovation 2020.

När studien började	Under studiens gång
FoU var en del av socialförvaltningen	FoU har flyttat till stadsledningsförvaltningen och finns nu i samma avdelning som Hbg Works
Hbg Works och Visionsfonden hade nyligen etablerats som verktyg för idédriven innovation	Hbg Works och Visionsfonden hade nyligen etablerats som verktyg för idédriven innovation
H22-processen var under formering	
Innovation framhölls som väsensskilt från verksamhetsutveckling	
	Diskussioner har drivits om att skapa en science park
	Av tolv finalister placerade sig Helsingborg som "runner-up" tillsammans med fyra andra europeiska städer i tävlingen European Capital of Innovation 2020

Tabell 2.1 Förändringar under studiens gång.

En blick på labbpraktiken

Den praktik det handlar om går under den breda beteckningen *hypoteslabbande*. Å ena sidan pekar namnet på ett systematiskt lärande i form av hypoteser, och ett eventuellt prövande av sådana. Å andra sidan pekar namnet på ett mer eller mindre fritt experimenterande i form av labbande. Spänningen mellan dessa blir synligt i arbetet i labben. I den här beskrivningen av labbpraktiken är inte tanken att ta fram en entydig modell för praktiken, utan att skapa en bild av de möjligheter som gavs inom ramen för labbandet.

Det har varit fem hypoteslabb, och variationen i labbpraktiken mellan dessa har stundtals varit stor. Det som varit gemensamt för alla labben är de fyra krav som ställdes för att ett labb skulle kunna startas:

- Labbet skulle fokusera på *livskvalitet* och bidra till ökad kunskap om hur livskvaliteten kan öka.
- Labbet skulle arbeta *tvärs över förvaltningar*.
- Labbet skulle arbeta med *invånarinvolvning*.

- Labbet skulle arbeta kunskapsunderstött och bidra till forskningen genom att ha *forskare knutna* till sig.

Även om livskvalitet på många sätt var centralt för labben, och omnämndes i många labbsammanhang, så fanns det med mer i bakgrunden.

Arbetet tvärs över förvaltningarna var däremot en tydlig del av praktiken i samtliga labb. På många sätt är det inte något nytt – många frågor i en kommun har kopplingar mellan förvaltningar, och det finns arbetssätt för att ta sig an detta. Vanligen drivs dessa av en stark funktionsindelning, eller av en hierarkisk uppdragsordning. Men att arbeta med en experimenterande approach i likvärdig samverkan mellan förvaltningar var nytt, och är ovanligt i många offentliga organisationer, eller för den skull att bygga upp och bygga på ett ömsesidigt beroende mellan förvaltningarna. Tvärförvaltningsarbetet var olika i de olika labben, inramningarna för det såg olika ut, och det formades på olika sätt under processens gång. Inramningarna handlade om labbens hypoteser, problemformuleringar eller utmaningar. De skulle vara formulerade på ett sådant sätt att de inte berörde bara en förvaltning, utan låg i mötet mellan förvaltningar, eller var något som de deltagande förvaltningarna delade.

En aspekt av hur *arbetet tvärs förvaltningarna* formades var de roller som fanns för genomförandet av labbprocessen. Till att börja med definierades en skillnad mellan rollerna *planeringsansvarig* och *genomförandeansvarig*. Skillnaden mellan dessa byggde på en övergripande idé om processen med hypoteslabbande, där det initialt behövs förankring i ledningsstrukturer och mobilisering av resurser, för att sedan övergå i ett arbete med fler involverade för ett genomförande. Som en konsekvens av detta blev en bred grupp personer i organisationen involverade i labbandet. Gällande rollen genomförandeansvarig varierade det mer specifikt mellan labben avseende hur många personer som fyllde den rollen och på vilket sätt dessa täckte in de deltagande förvaltningarna. I ett av labben fanns genomförandeansvariga från alla deltagande förvaltningar, medan det i andra labb byggde mer på nyckelpersoner. I några av labben växte det fram under processen vilka förvaltningar som var aktiva, och det skedde också förändringar över tid. Det fanns ingen dominerande variant som föredrogs av labben.

Arbetet med *invånarinvolvning* var också en del av praktiken. Erfarenheten av invånarinvolvning bland förvaltningarna, och deras tidigare praktiker kring detta, var brokig och splittrad. Pandemin påverkade möjligheterna till invånarinvolvning på många sätt, men framför allt genom att utbudet av alternativa metoder och verktyg att använda begränsades radikalt. Det fanns visst utrymme ändå, och några alternativa arbetssätt prövades och användes. Några labb arbetade exempelvis med att befinna sig på den plats där invånarna var och på ett eller annat sätt involvera dem. Olika former av tillfälliga inspel, av både social och materiell karaktär, som till exempel Invånarlabbets pop-up, öppnade för fortsatt involvning. Några av labben arbetade i stället tillsammans med invånare med någon aspekt av labbets utmaning eller resultat. Det platsbesök och gå-tur som Gestaltad livsmiljö genomförde kan ses som exempel på det. Vissa labb skapade en gemensam upplevelse av delar av labbets tänkta slutresultat som grund för det fortsatta gemensamma arbetet. Labbet Demens-

vänligt Helsingborgs olika prototyper är exempel på detta. Andra labb arbetade med invånare för att bearbeta problemställningen och utmaningarna, som ett sätt att bättre förstå om det fanns något mer bakom det antagna problemet. Invånarlabbet's Snackeplank är ett exempel på detta. Mer traditionella arbetssätt användes också, till exempel enkäter, som användes av bland annat Datalabbet och Demensvänligt Helsingborg.

Det *täta samarbetet med forskare* var en del av praktiken i samtliga labb, men det varierade hur detta gjordes. Till exempel var forskningens roll under lång tid i labbet Självstyrande team av konsultativ karaktär, medan forskningen knuten till labbet Gestaltad livsmiljö mer har använt labbet och arbetet i labbet som forskningsobjekt. Ytterligare en variant står labben Invånarlabbet och Demensvänligt Helsingborg för, där forskningen varit integrerad med delar av labbandet.



Bild 2.1 och 2.2 Material från workshops med Invånarlabbet och Demensvänligt Helsingborg

En blick på programaspekter under etablering

Hypoteslabbandet som praktik var till vissa delar nytt, vilket på tre sätt kopplar till organisationens programaspekter. En del handlar om de specifika programaspekter som skapades för just hypoteslabben. En andra del handlar om mötet mellan praktiken och stadens existerande programaspekter, som avtäcker ömsesidiga utmaningar. Och en tredje del handlar om de programaspekter i staden som var under förändring under studiens gång.

Flera av de programaspekter som skapades för hypoteslabben byggde på att DUS-projektet drevs från en FoU-avdelning på socialförvaltningen. Med detta som bakgrund definierades några programaspekter för att dels möjliggöra labbpraktiken i sig, dels skapa möjligheter till etablering och integrering av labbande praktik i staden.

Ett exempel är finansieringsmodellen, där förvaltningarna tillsammans med centrala resurser kanaliserade via FoU-enheten finansierade deltagandet av forskare i labbet. Förvaltningarna finansierade också den tid medarbetarna lade för att vara en del av DUS och labbet. Som en del av arbetet tvärs förvaltningarna sökte ett av labben stöd för resurser gemensamt från flera förvaltningar samtidigt, med lyckat resultat.

Organiseringen kring DUS, förutom hypoteslabben i sig, hade två tydliga komponenter: en styrgrupp och ett ägarråd. En styrgrupp fanns på plats, där drivande personer från de olika labben, och därmed från olika förvaltningar, var med. Styrgruppen kom överens om de fyra övergripande kraven och var den grupp som till slut fattade beslut om vilka hypoteslabb som skulle starta. I kopplingen mellan socialförvaltningen och övriga förvaltningars ledning fanns också ett ägarråd. Före DUS var ägarrådet en konstruktion som kopplade FoU till övriga förvaltningar. I och med DUS gjordes ett försök att låta ägarrådet vara en av lär-länkarna in i andra förvaltningar kring det nya arbetssättet.

Kopplat till labben fanns på FoU en roll som projektsamordnare som innehades av två medarbetare, som stöttade hypoteslabben över tid med förankring, processhantering och inte minst ett lärande mellan de olika labben. Koordinatorsrollen fungerade också som bärare av gemensam kunskap in i olika sammanhang i staden.

Styrningen av hypoteslabben från DUS byggde på dialog och gemensam utveckling i styrgruppen, men var också beroende av de olika förvaltningar som var involverade i de olika labben. De fyra krav som ställdes för att ett initiativ skulle kunna kallas för hypoteslabb utgjorde en grund för styrningen. När ett labb väl startats fanns det stor frihet att justera och agera för att bidra till det gemensamma lärandet kring en labbande praktik.

När ett labb väl startats fanns det stor frihet att justera och agera för att bidra till det gemensamma lärandet kring en labbande praktik

Mötet mellan stadens existerande program och den nya praktiken synliggjorde programaspekter och deras verkan. Några exempel på detta är de olika sätt på vilka förvaltningarna resurssatte projekt och insatser, deras uppföljningsmodeller för det, hur mandat att agera gavs, samt aspekter hos parallella innovationsprocesser.

Mellan förvaltningarna fanns det olika modeller för hur insatserna i hypoteslabben följdes upp. I minst ett av labben skilde det sig mellan de deltagande förvaltningarna, där en förvaltning tillämpade en förtroendebaserad uppföljning och en annan tillämpade en tidsbaserad modell. I det labbet bidrog denna skillnad till svårigheter att komma framåt. Liknande skillnader fanns kring hur deltagarna i labben gavs möjlighet att agera, framför allt i själva labbandet. Vid minst ett tillfälle fattades beslut av högre chefer i linjeorganisationen, som detaljstyrde vad som fick göras och inte i labbet, med hänvisning till behovet av att koordinera med andra insatser.

En annan programaspekt som hade påverkan var kommunens generella organisation. Precis som så många andra kommuner är Helsingborgs kommun organiserad i förvaltningar som matchar stora politikområden, som skolan, omsorgen och stadsbyggnad, eller om man så vill ordnad i det som ur ett perspektiv verkar rationellt med avsikt att funktionsuppdelar verksamheten. I den satsning på innovation som Helsingborg haft i gång under en period, med en idésluss från 2016 och på allvar sedan 2018, bekräftas bilden av förvaltningarna som "silos":

Att etablera en innovationsstruktur är inte att etablera en traditionell struktur i en organisation, med avdelningar, enheter och team. Snarare handlar det om att skapa möjligheter för att jobba i mellanrummen. I mellanrummen mellan avdelningarna och förvaltningarna. (Helsingborgs stad 2022a)

Hypoteslabben, som kontrast till detta, betonade inte mellanrummen, utan lade tonvikten på att samla flera förvaltningar i ett gemensamt sammanhang. På det viset var hypoteslabben till en början också ett annat angreppssätt än de satsningar på innovativitet som utgick från stadsledningen.

En annan aspekt av kommunens satsning på innovation är fokuset på att etablera en innovationskultur. Förutom de insatser som görs och den organisering som genomförs, återkommer ett antal uttryck som speglar kulturen:

Helsingborgs satsning på innovation bygger på att etablera en långsiktig innovationskultur, som baseras på mod, tillit, samarbete och prestigelöshet. (Helsingborgs stad 2022a)

Att det verkligen är tillåtet att våga, testa och göra i staden. (Helsingborgs stad 2022b)

På många sätt uppfyller DUS stadens mantra "våga, testa, göra", både som helhet och i form av de ingående hypoteslabben, men med fokus på att testa nya arbetssätt för innovation och bidra till en ökad förmåga att driva systemtransformationer.

En del av det som förändrades under studiens gång i organisationen finns omskrivet i avsnittet om studiens upplägg (se tabell 2.1). Några programaspekter är intressanta att lyfta fram något ytterligare.

Kommunen beskriver i flera sammanhang hur det på varje förvaltning har skapats roller som innovationsledare, som har tid avsatt i sin tjänst för att arbeta med innovationsprocesser. Under tiden DUS genomfördes tillsattes eller anställdes dessa innovationsledare. Deras roll beskrivs så här:

Helsingborgs innovationsledare är personer som hjälper till att samordna förvaltningarnas innovationsarbete. De ser till att vi jobbar med innovationsinitiativ som på allvar utmanar kärnverksamheten – och att vi har innovationsinitiativ som går på tvärs över förvaltningarna. (Helsingborgs stad 2022c)

Beskrivningen av den här rollen tar ett annat perspektiv på relationerna mellan förvaltningar och avdelningar, och på relationen mellan innovationsarbete som sker i kärnverksamheten och det som sker i särorganiserade enheter. Arbetet i mellanrummen är inte en del av den beskrivningen.

Under projektets gång tog också kommunen fram femton utmaningar, som byggde på en trend- och omvärldsanalys, som en ram för ett utmaningsdrivet innovationsarbete. Arbetet med varje utmaning koordineras av minst två förvaltningar gemensamt.

Att FoU-enheten flyttades från socialförvaltningen till en avdelning inom stadsledningsförvaltningen är också en förskjutning av möjligheter och inflytande, och det bekräftar att enheten har jobbat med relevanta och värdefulla projekt. Det föregicks av att ägarrådet fick en mindre roll i relation till DUS och av att den chef på socialförvaltningen som företrätt FoU-enheten gick till en ny tjänst utanför kommunen.

En blick på det transformativa lärandet

Centralt för ett transformativt lärande är ömsesidig anpassning. Det gäller för transformativt lärande såväl kring nya tekniska lösningar som för nya arbetssätt. Till en början var det inte klarlagt om det fanns förutsättningar för ett transformativt lärande med utgångspunkt i det nya verksamhetsintegrerade arbetssätt som DUS introducerade i organisationens innovations- och utvecklingsarbete. Det hade bland annat att göra med att FoU-enheten, som var drivkraften bakom DUS, tillhörde en av förvaltningarna och därför inte självklart var relaterad eller kopplad till de mer stadsövergripande processerna kring utvecklingen av innovationsarbetet i kommunen. De två centrala aspekterna för att komma åt detta var ägarrådet och projektsamordnare.

I och med DUS, som en satsning som band upp det mesta av FoU:s resursbas, omdefinierades ägarrådets roll från att kretsa kring FoU till att bli en referens- eller förankringsgrupp för DUS. Tanken var att den del av det transformativa lärandet som behövdes bland, och riktade sig till, förvaltningsledningsnivå och högre skulle kunna göras tillsammans med, och genom, ägarrådet. I det arbetet tydliggjordes skillnaderna mellan idéerna och ambitionerna kring de stadsledningsdrivna respektive de FoU-drivna innovationsinitiativen. I stadsledningens bestämda modell för innovationsarbete passade det inte in att också pröva helt nya sätt att arbeta med innovation. Det var

i den krocken som förslaget om att driva en del av det transformativa lärandet genom en årslång organisationssimulering avslogs (se också avsnittet Studiens upplägg och kontext).

Inrättandet av projektsamordnare för DUS gav en möjlighet att agera för det transformativa lärandet inom förvaltningarna i sig, i lärandet om nya sätt att arbeta innovativt. I och med att förvaltningarna allteftersom började med innovationsledare, blev den möjligheten tydligare, och det blev fler aktörer i förvaltningarna som kunde arbeta med detta.

Kring hypoteslabben har det vuxit fram en community av personer som ser nyttan med det experimenterande arbetssättet och de olika aspekter på det som utforskats i DUS. Dessa personer är också drivkrafter för kopplingen mellan innovation och verksamhetsutveckling, i form av att de bedriver utmanande processer i kärnverksamheten, en form av verksamhetsintegrerad innovation.

Förutom att det transformativa lärandet innebär ömsesidig anpassning, är det också en förberedelse för att skala och sprida det nya arbetssättet, så att många kan ändra sin praktik.

Förutom att det transformativa lärandet innebär ömsesidig anpassning, är det också en förberedelse för att skala och sprida det nya arbetssättet, så att många kan ändra sin praktik. Om antagandet fortfarande är att det bör finnas variation bland arbetssätten i en organisation, är inte målet att alla ska anamma det nya arbetssättet, men däremot att så många som möjligt ska ha kunskap om och tillgång till det och kunskap för att dra nytta av det lärande som uppstår när man försöker integrera det i sin egen portfölj av praktiker. Då kan man som organisation dra lärdom av hur resonemangen kring skalning går inom det sociala innovationsområdet. I Mulgans (2006) termer är skalning och spridning detsamma som *generative diffusion*. Å ena sidan är det en beskrivning av att ett lärande är generativt samtidigt som spridning sker, att det är transformativt. Å andra sidan pekar det på behovet av tolkning och anpassning när skalning ska göras. Det är inte bara att kopiera den praktik som fungerat på en plats, utan lärande behöver hämtas ur både praktik och program som kan behöva anpassas så att det fungerar på den nya platsen. För att förstå en lyckad insats i ett visst sammanhang behövs helt enkelt kunskap om vad som ligger bakom att den har kunnat bli lyckad. Till exempel behövs kunskap om vilka alternativ som utarbetades på vägen, på vilka sätt de värderats och jämförts och vilka programaspekter som förändrats för att möjliggöra praktiken. Resultatet i det nya sammanhanget kanske inte liknar inspirationen, men det går att förklara hur det kom till,

vilket ger möjlighet till väl underbyggd skalning och spridning i nästa led.

I studier av skalning av sociala innovationer pekats tre former av skalning ut (Moore m.fl. 2015, Westley m.fl. 2014):

- *scaling out*, vilket innebär att skalning görs genom att det nya arbetssättet integreras på fler ställen och därmed utövas av och påverkar fler människor
- *scaling up*, vilket innebär att skalning görs genom att genomföra förändringar av det institutionella systemet, som regelverk och styrning, för att på så sätt undanröja sådant som hindrar det nya arbetssättet från att integreras och omformas
- *scaling deep*, vilket innebär att skalning sker genom att påverka det kulturella systemet kring arbetssätten, genom att ändra relationer och värdeskapande.

Hypoteslabben har inte i första hand fokuserat på skalning och spridning, utan på att utveckla labbandet, även om ambitioner att inspirera och ta labbandet vidare hela tiden varit närvarande. I labben har det pågått diskussioner kring om de ska fortsätta efter DUS-projektets slut och om och hur resultat och effekter ska kunna skalas och spridas.

Vidareutveckla praktiken

Den labbande praktik som har prövats i DUS kan vidareutvecklas, och då framför allt i relation till ett systematiskt lärande. Att ta praktiken vidare bygger på lärdomar från det labbande som gjorts i DUS, av sådant som skall bevaras, förstärkas och förändras. Här beskrivs fyra komponenter för detta, som också pekar på hur programaspekter kan behöva utvecklas och fås på plats:

- den labbande praktiken börjar direkt
- tidigt och sent i olika processer
- dokumentera för lärande och spridning
- involvera mera

Den labbande praktiken börjar direkt. I flera av labben fanns en tanke om att labbandet inte skulle sätta i gång förrän till exempel invånarna involverades i aktiviteter. Det resonemanget ligger i linje med att ett hypoteslabb framförallt skulle vara till för att experimentera med en lösning på en utmaning i verksamheten. I en del av labben kan man säga att skillnaden låg i att det först var när de genomförandeansvariga var på plats som det ansågs att labbandet började. Men när det transformativa lärandet handlar om ett nytt arbetssätt för innovation och experimenterande blir det en för snäv avgränsning. I det transformativa arbetet behöver också planeringen, mobiliseringen, dialogerna om resurserna etcetera inkluderas som ett labbande. I alla labben började labbandet de facto redan i planeringsskedet, och i en del fall redan innan DUS projektet. Under planeringsskedet skedde ömsesidiga anpassningar, av praktiken och programaspekter, och beslut fattades om former och fokus för labbet. Detta bör också betraktas som en del av den labbande praktiken, med sina specifika syften.

Det är vanligt att prata om *tidigt och sent i olika processer*, men det sätter för starkt fokus på att något kan vara till exempel "för sent". Det skapar också resonemang kring, och en strävan efter, att det är viktigt att vara med tidigt. I några av labben växlades ansvaret över till genomförandeansvariga, men den roll och de syften som de planeringsansvariga haft återkom under processens gång, bland annat i labben Gestaltad livsmiljö och Självstyrande team. Ibland gjordes detta för att lösa upp knutar och ibland för att få med fler förvaltningar. De syften som olika roller har, finns med under hela arbetet, men deras vikt växlar över tid. Detsamma gäller för olika syften som aktiviteter i en process har, de lever under hela arbetet, och deras vikt kan ändras under arbetets gång. Till exempel i Demensvänligt Helsingborg, som delvis var styrt av en planprocess och en byggprocess, gjordes utrymme för bland annat informationsinhämtning både tidigt och senare i processen. Denna flexibilitet är särskilt viktig i komplexa sammanhang, där organisationen valt att arbeta utforskande eller experimenterande.

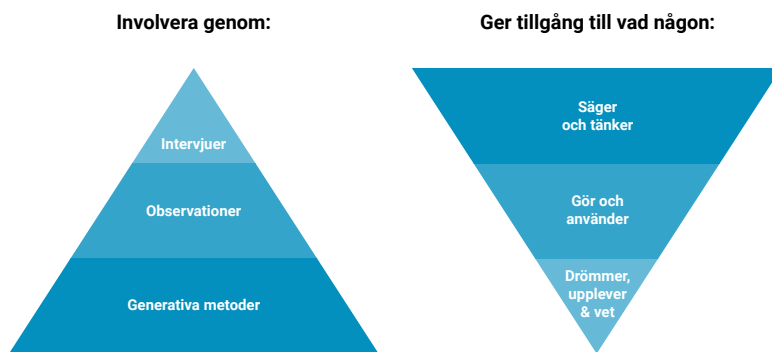
Dokumentera för lärande och spridning. Med fokus på DUS och hypoteslabben i satsningen kan det konstateras att all aktivitet i ett labb bör ses som ett labbande, samt som en del av ett transformativt lärande, och att aktiviteterna därför behöver genomföras och dokumenteras med det i åtanke. Mot den bakgrunden, finns det anledning att arbeta med hur arbetet dokumenteras. Så länge det går att organisera ett labbande så att det finns ett direkt lärande mellan labb och medarbetare i labben, finns det begränsat behov av dokumentation. När lärandet från labbandet ska ske utanför en sådan grupp, eller över en längre tidsperiod än labbandet sträcker sig, behövs någon form av dokumentation. En grund för en sådan dokumentation är att den berör såväl praktik som program och förutsättningar. De två senare behövs för att dokumentera varför vissa beslut fattades eller varför vissa alternativ undveks. En annan grund för dokumentationen är att den tar upp de alternativa verktyg, metoder och arbetssätt som tagits fram eller funnits uppe till diskussion, och även deras olika egenskaper och vad det var som gjorde att vissa alternativ valdes. På så sätt kan de som i efterhand tittar på ett labbande ta ett helhetsgrepp om vad som fungerar i deras sammanhang och göra anpassningar efter det.

Involvera mera. Under pandemin har det funnits starka begränsningar både kring hur olika sorters involvering kunnat genomföras, och möjligheterna för labben att praktiskt lära sig av varandras erfarenheter av involvering. Trots det har labben gjort intressant och spännande involvering. I grunden finns det tre aspekter att vidareutveckla när det gäller denna sista komponent, invånarinvolvering, vilka lägger en bra bas för både mer labbande och mer lärande.

Den första aspekten handlar om *vem det är som involveras och i vad*. En labbande praktik behöver arbeta med variationer på detta tema. Två varianter är centrala att arbeta med. Dels handlar det om att involvera invånarna djupt och aktivt i labbandet och i utvecklingsprocesser. Dels handlar det om att kommunens medarbetare behöver involveras i de sammanhang där invånarna befinner sig. Ofta görs endast det förstnämnda, vilket fokuserar på organisationens sammanhang och logik och skapar engagemang och förtroende. Det sistnämnda är viktigt för många organisationer, till exempel för att förstå en marknad eller sina användare. För en kommun handlar det om att i förlängningen

värna om demokratin och kunna uppfylla invånarnas rättigheter, genom att bygga kunskap om de värderingar och logiker som finns i samhället och arbeta med dessa som grund. Man kan sammanfatta detta med: "Never about us without us"

Den andra aspekten handlar om *på vilka sätt invånare och andra involveras* (se figur 2.3). Här behöver det utvecklas en variation av sätt att göra det på. En del sätt är bra för att få reda på vad människor säger och tänker, till exempel genom enkäter och intervjuer. Andra sätt är till för att få reda på vad människor gör och vad de använder sig av, till exempel genom observationer och etnografiska tekniker. Ytterligare andra sätt är bra för att få reda på vad människor önskar, drömmer, känner och värderar. De sistnämnda kallas ofta för generativa, eftersom de ger utrymme för de som deltar att bygga på sin kreativitet. Labbande praktiker behöver kunna arbeta över hela den här skalan.



Figur 2.3. Anpassad från Sleeswijk-Visser (2009).

Den tredje aspekten är en fråga om *skalning av involvering*. Det finns några olika sätt att göra detta på, särskilt om labbet arbetat med fokus på en särskild grupp av invånare, som gjordes bland annat i labbet Demensvänligt Helsingborg. Att skala upp involveringen kan då handla om att labba kring fler sammanhang med samma grupp av invånare. Att skala involveringen kan också handla om att labba med fler men andra grupper av invånare utifrån samma princip, till exempel andra grupper med diagnoser av kronisk karaktär. I samma anda skulle också principen kunna förstås som att det handlar om utsatta eller marginaliserade grupper, och då kan helt andra grupper identifieras för involvering. Skalning av involveringen kan slutligen också handla om att systematiskt variera de principer som används för att identifiera grupper för involvering, så att det kommer in nya infallsvinklar och perspektiv genom det explorativa lärandet tillsammans med invånare.

Vidareutveckla programaspekter

Också programaspekter finns det utrymme att utveckla, så att en labbande praktik har bättre möjligheter att lyckas. Här beskrivs några av dem (en del programaspekter berörs till viss del i det förra avsnittet, och dessa tas inte upp här). Flera av dem går tillbaka till antagandet att en organisation ska eftersträva variation.

Det är centralt med en *styrmodell* som skapar en balans mellan det *lärande* organisationen vill skapa, både i labbandet och vid spridning och skalning, och de *resultat och effekter* som organisationen vill nå. För olika delar av verksamheten kan den här balansen behöva se olika ut, och också balanseras om över tid. Att "styra på lärandet" kan till exempel handla om att kontinuerligt värdera hur lärandet gått till och att det dokumenterats så att andra kan lära sig av det. Det kan också handla om att styra genom att ett labb - i enlighet med ett av syftena med att experimentera - ska ta reda på dels vilka olika effekter i systemet labbet skulle kunna skapa, dels hur detta ska kunna följas upp, snarare än att ett labb initialt ska bedömas på vilken potential till uppskalning det har.

All innovation och utveckling är en del av *systemtransformationer* – vissa i det lilla och andra i det stora. En programaspekt som möjliggör labbande inom ramen för detta handlar om hur organisationen *faciliterar* detta. Det görs bland annat genom att skapa finansieringsmodeller för labbande, där både större förutsägbara poster (som löner) och poster som uppstår på vägen (till exempel material och lokaler) täcks in. Finansieringsmodellerna kan på så sätt bidra till resiliens, genom att skapa

tillräcklig volym och flexibilitet inom ramen för den initiala finansieringen, samt lättrorlighet och påpasslighet genom kompletterande finansieringsformat. Ofta handlar det senare om behov av mindre summor, där det behövs regler och rutiner för hur de skall matchas.

De uttryck som används för att beskriva att ta sig an något nytt, sätter både kultur kring nya och innovativa arbetssätt, och förväntningar på de som vill pröva något nytt.

En annan programaspekt är kompetensen hos de som agerar som facilitatorer, som behöver ha dels en bred repertoar av sätt att bygga labbprocesser på, dels trygghet i att hjälpa till att omforma dessa processer under arbetets gång. Facilitatorerna finns på många positioner och roller i organisationen, från de som har ledande ställningar och har direkt inflytande över programaspekter till de som arbetar med att utveckla praktiken.

En tredje programaspekt kring faciliteringen handlar om det som organisationen förväntar sig

av den som vill pröva något nytt. De uttryck som används för att beskriva att ta sig an något nytt, sätter både kultur kring nya och innovativa arbetssätt, och förväntningar på de som vill pröva något nytt. Inte sällan används begrepp som "mod" och "att våga" i offentlig sektor i sådana sammanhang. Det paradoxala är att begreppen ofta är tänkta som sätt att inspirera och få fler att engagera sig, men samtidigt fungerar de exkluderande. Om målet är att många ska ändra sina praktiker, bland annat hur de jobbar med innovation och utveckling, skulle man kunna säga att man misslyckats om organisationen kräver mod av sina medarbetare för att ta det steget. Särskilt om begreppen beskrivs eller uppfattas som krav, vilket då beskriver en lägstanivå för vad som förväntas av en medarbetare. Det blir något för de modiga eller de som vågar, men inte andra. En lämplig användning av den sortens begrepp, med en mer positiv personalpolitisk effekt, skulle vara för att uttrycka att organisationen blir modig om medarbetare prövar nya saker.

Principer för program

Som ett generellt resultat av den här studien, lika giltigt för att ta DUS-projektets lärande om labbande vidare som för annan utveckling av innovativa arbetssätt i offentlig sektor, presenteras här några principer som kan användas för att forma framgångsrika program. Dessa principer fungerar som ett stöd vid utveckling av programaspekter, som i sin tur öppnar för ett systematiskt arbete med att pröva, lära sig och sprida nya arbetssätt för innovation och utveckling. Principerna möjliggör också ömsesidig anpassning av praktiker och program i ett transformativt lärande.

- *Kunskapsintegration.* Med kunskapsintegration avses den dynamik som finns i kollaborativ och målinriktad integration av olika sorters kunskap och kunskaps typer (Berggren m.fl. 2011). Med kunskapsintegration som princip kan många olika kunskapsområden och kunskaps typer och kombinerandet av dem sättas i första rummet, för att på så sätt minska risken för att ett kunskapsområde eller kunskaps typ blir dominerande samt öka möjligheten för ny kunskap att bidra. Ett medvetet arbete med att integrera olika kunskaps typer, från de naturvetenskapliga till de estetiska, rustar organisationen att möta många olika utvecklingsutmaningar. Kunskapsintegration öppnar också för styrning med kunskap i fokus, i balansen mellan behovet av att arbeta med å ena sidan koordination och å andra sidan kollaboration (Söderlund & Tell 2012).
- *Systematisk variation.* Med systematisk variation avses det medvetna arbete som görs för att upprätthålla mångfald i arbetet. Som exempel kan tas invånarinvolvering (Akama m.fl. 2019), där exkludering emellanåt uppstår som en bieffekt av att modeller och metoder för inkludering över tid utgår från samma eller liknande principer. I förlängningen leder det till systematisk exkludering och ofta svårigheter av olika slag: dels att se att det är principerna eller modellerna som skapar denna exkludering, dels att ta sig ur rutiner och styrning som premierar att följa just de principerna. För invånarinvolvering skulle det här kunna innebära att det inte alltid används en platsbaserad eller åldersbaserad princip, utan styrning kan ske mot användandet av fler och andra principer. Systematisk variation gäller också andra aspekter, från målformulering till metoder

och verktyg. Med ett systematiskt arbete att bygga mångfald genom variation ges möjlighet för organisationen att vara resilient i relation till att fånga och integrera ny kunskap (Vink 2022).

- *Ömsesidiga beroenden.* Med ömsesidiga beroenden avses att relationer i systemen som är under förändring ömsesidigt driver det innovativa arbetet. Detta tas delvis upp i nästa kapitel som handlar om Systemdesign, labbande och relationalitet. Till det relationella fokus som tas upp i det kapitlet kan läggas vikten av att förstå relationerna mellan de olika inramningar som ett labb och ett labbande befinner sig inom. Med flera aktörer involverade är det orimligt att anta att alla delar inramning, även om alla delar bilden av vad labbet ska åstadkomma (Schön & Rein 1994). Värdeskapande i det offentliga bygger på ömsesidiga beroenden, och att möjliggöra innovation och utveckling i och genom denna ömsesidighet ger en solid grund för olika sorters samverkan mellan organisationer.
- *Generativa relationer.* Med generativa (ömsesidigt beroende) relationer avses att de relationer som byggs och underhålls i labbande ska gå bortanför en fråga-svara-relation. Relationer som involverar många aktörer, behöver möjliggöra användningen av tekniker och metoder som är generativa. Dessa konkurreras ofta ut av tekniker som inte ger lika rikt innehåll, och som inte fordrar byggandet av långsiktiga och öppna relationer. Ur ett innovations- och labbperspektiv blir därför generativa relationer en nyckel till att komma åt och anpassa organisationen till systemtransformation.
- *Infrastrukturering.* Med infrastrukturering avses det arbete som skapar möjliggörande strukturer med lång livslängd, ibland med fokus på specifika områden, ibland med fokus på att vara nyttiga för många olika satsningar (Seravalli m.fl. 2017). Infrastrukturering blir särskilt viktigt i sammanhang där labbande i samverkan mellan olika aktörer från olika sektorer behöver kunna startas och avslutas. Om varje sådant initiativ behöver bygga sin egen infrastruktur från noll varje gång, är det ett resursslöseri och tar fokus från det man vill åstadkomma. Enkla startpunkter kan vara att arbeta med infrastrukturering för de större utmaningarna och omställningarna, samt för specifika satsningar där pilotprojekt ska genomföras. Där skapas goda möjligheter att bygga ett lärande utifrån erfarenheter av att infrastrukturera (Agger Eriksen m.fl. 2020). Det skapar också en grund för att integrera skalning och spridning som en tolkande läroprocess.

Med hjälp av de här principerna kan organisationen innovera och utveckla sina praktiker och program så att de blir en del av att möjliggöra systemtransformation där många engageras och bidrar.

Referenser

Agger Eriksen, M., Hillgren, P.A. & Seravalli, A. (2020). Foregrounding learning in infrastructuring: To change worldviews and practices in the public sector. I *Proceedings of the 16th Participatory Design Conference 2020* Vol. 1, s. 182–192.

Akama, Y., Hagen, P. & Whaanga-Schollum, D. (2019). Problematizing replicable design to practice respectful, reciprocal, and relational co-designing with indigenous people. *Design and Culture*, 11(1), s. 59–84.

Berggren, C., Bergek, A., Bengtsson, L. & Söderlund, J. (2011). Exploring knowledge integration and innovation. I C. Berggren, A. Bergek, L. Bengtsson, M. Hobday & J. Söderlund (red.), *Knowledge integration and innovation: Critical challenges facing international technology-based firms*. Oxford: Oxford University Press, s. 3–19.

Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1) s. 128–152.

Ekholm, D. & Holmlid, S. (2020). Formalizing sports-based interventions in cross-sectoral cooperation: Governing and infrastructuring practice, program, and preconditions. *Journal of Sport for Development*, 8(14), s. 1–20.

Fransson, M. & Quist, J. (2018). *Fri som en fågel: En studie av återprofessionalisering inom Försäkringskassan*. Karlstad: Karlstads universitet, Centrum för tjänsteforskning.

Helsingborgs stad (2022a). Innovation som en naturlig del av verkligheten. *Innovation i Helsingborg*. <https://innovation.helsingborg.se/innovationsarbetet/innovation-som-en-naturlig-del-av-verksamheten>.

Helsingborgs stad (2022b). Vad händer på insidan när en kommun ställer om? *Innovation i Helsingborg*. <https://innovation.helsingborg.se/innovationsarbetet/vad-hander-pa-insidan-nar-en-kommun-staller-om>.

Helsingborgs stad (2022c). Innovation i hela staden genom innovationsledare. *Innovation i Helsingborg*. <https://innovation.helsingborg.se/innovationsarbetet/innovation-i-hela-staden-genom-innovationsledare>.

Holmlid, S (2019). *Design och policylabb: slutrapport*. Del av N2017/01832/IFK. <https://www.vinnova.se/globalassets/mikrosajter/policylabb/dokument/design-policy-lab-forskningsrapport.pdf>.

Holmlid, S., Ekholm, D. & Dahlstedt, M. (2021). Practice occludes diffusion: Scaling sport-based social innovations. I A. Tjønndal (red.), *Social innovation in sport*. Cham: Palgrave Macmillan, s. 57–77.

Julier, G. (2013). *The culture of design*. (3 uppl.) Los Angeles, CA: Sage.

Karpen, I. O., Holmlid, S., & Yu, E. (2021). Service design in the context of complexity: Moving between plurality and tension towards a future research agenda. *International Journal of Design*, 15(3), 1-10.

Koskinen, I., Binder, F.T. & Redström, J. (2008). Lab, field, gallery, and beyond. *Artifact: Journal of Design Practice*, 2(1), s. 46–57.

Kristensson, P., Gustafsson, A. & Witell, L. (2014). *Tjänsteinnovation*. Lund: Studentlitteratur.

Lane, P.J., Koka, B.R. & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), s. 833–863.

Malmberg, L. (2017). *Building design capability in the public sector: Expanding the horizons of development* (Vol. 1831). Linköping: Linköping University Electronic Press.

Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, (58), 67-84.

Mulgan, G. (2006). *The process of social innovation*. *innovations*, 1(2), 145-162.

Nergårdh, A., Andersson, L., Eriksson, J., Lundberg, M., Nordström, K. & Lindevall, M. (2018). *God och nära vård: En primärvårdsreform*. Stockholm: Socialdepartementet.

OECD (u.å.). *Public sector innovation facets*. <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets>.

Quist, J. & Fransson, M. (2014). *Tjänstelogik för offentlig förvaltning: En bok för förnyelsebyråkrater*. Stockholm: Liber.

Redström, J. (2017). *Making design theory*. Cambridge, MA: MIT Press.

Rygh, K., De Vos, M. & Raumakers, B. (2015). Value pursuit: Creating value between stakeholders in policy development. *Participatory Innovation Conference*, Haag, Nederländerna.

Schön, D. & Rein, M. (1994). *Frame reflection: Toward the resolution of intractable policy controversies*. Basic Book.

Seravalli, A., Agger Eriksen, M. & Hillgren, P.A. (2017). Co-design in co-production processes: Jointly articulating and appropriating infrastructuring and commoning with civil servants. *CoDesign*, 13(3), s. 187–201.

Sleeswijk Visser, F. (2009). *Bringing the everyday life of people into design*. PhD dissertation, TU delft.

Söderlund, J. & Tell, F. (2012). *Styrning: Med projekt och kunskap i fokus*. Lund: Studentlitteratur.

Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260.

Westling, K. (2021). *Värde för vem? Ett tjänstelogiskt perspektiv på invånarens värdeskapande i hälso-, sjukvård och socialtjänst*. Experiolab

Westrup, U., Danielsson, P. & Lindqvist, K. (2020). *Tjänsteinnovation i välfärdens vardag: Förutsättningar för innovationsarbete i socialtjänst och skola*. Elektronisk resurs. Lund: Institutionen för service management och tjänsteinnovation, Lunds universitet.

Vink, J. (2022). Designing for plurality in democracy by building reflexivity. *The Pluralist*, 17(1), s. 52–76.

Zahra, S.A. & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), s. 147–150.

Författarpresentation

Stefan Holmlid är professor i design vid Linköpings universitet, där han leder forskargruppen Interaction and Service design research. Hans forskning fokuserar på mötet mellan design och offentlig sektor, från innovativa arbetssätt i offentliga organisationer till policyutveckling.

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*.