



Att genomföra kommunala och regionala innovationsresor

Erfarenheter och lärdomar från
Social innovation i samhällsplanering



Göteborgsregionen (GR) består av 13 kommuner som har valt att jobba tillsammans. Vi driver utvecklingsprojekt, har myndighetsuppdrag, forskar, ordnar utbildningar och är storstadsregionens röst i Västsverige, bland mycket annat. I våra nätverk träffas politiker och tjänstepersoner för att utbyta erfarenheter, bolla idéer och besluta om gemensamma satsningar. Allt för att regionens en miljon invånare ska få ett så bra liv som möjligt.

Göteborgsregionen 2019
Box 5073, 402 22 Göteborg
gr@goteborgsregionen.se
www.goteborgsregionen.se
Text: Magnus Johansson, senior forskare RISE



Rapporten är framtagen av Magnus Johansson, senior forskare RISE inom Göteborgsregionens projekt Social innovation i samhällsplanering. Projektet är finansierat av Vinnova.

Innehåll

| | |
|---|-----------|
| Inledning | 4 |
| Bakgrund..... | 5 |
| Teoretiska perspektiv på lärande och innovation | 7 |
| Att arbeta med social innovation i samhällsplanering – erfarenheter och rekommendationer | 12 |
| Att öppna upp frågor som tidigare varit slutna | 12 |
| Rekommendationer | 14 |
| Att arbeta i mellanrummen..... | 14 |
| Rekommendationer..... | 16 |
| Att som ledare skapa förutsättningar för innovationsprocesser..... | 17 |
| Rekommendationer..... | 18 |
| Att arbeta i regionala innovationslabb | 19 |
| Rekommendationer..... | 20 |
| Sammanfattning..... | 21 |
| Referenser | 25 |

Inledning

Denna rapport sammanfattar erfarenheterna från *Social Innovation i Samhällsplanering*. RISE har varit kunskapsstöd åt projektledningen och de lokala projektledarna samt formulerat indikatorer. Denna rapport ingår som en del av kunskapsstödet. Syftet är att beskriva lärdomarna från arbetet med projektet. Projektet har finansierats genom Vinnovas utlysning *Social innovation mot segregation* som finansierat innovationslabb för att öka inkludering och bryta utanförskap.

Social Innovation i Samhällsplanering skiljer sig från de andra projekt som beviljats medel genom ett regionalt perspektiv. Inom ramen för projektet etablerades innovationslabb på två nivåer: fem kommunala och ett regionalt. Det gav mindre kommuner möjligheter att arbeta med innovationslabb. Förhoppningsvis kan erfarenheterna från projektet inspirera andra kommuner och regioner att samarbeta kring innovationslabb. Det ger mindre kommuner en möjlighet att pröva nya sätt att arbeta.

Rapporten är strukturerad på följande sätt: efter inledningen kommer en översiktlig presentation av projektet. Därefter följer ett avsnitt som presenterar begrepp och modeller som använts i det kunskapsstödjande arbetet. I nästa avsnitt redovisas erfarenheter och lärdomar. Redovisningen är organiserad efter teman som identifierats i de intervjuer som genomförts med några av de som deltagit i projektet¹. Varje tematiskt avsnitt avslutas med förslag på rekommendationer som utgår från lärdomar och erfarenheter. Rapporten avslutas med en samfattning som återkopplar till de begrepp och modeller som använts som utgångspunkt för löpande reflektioner vid de regionala innovationslabben samt vid möten med projektledarna.

I rapporten används begreppet *samhällsplanering* som ett samlingsnamn för flera närliggande begrepp, som stadsplanering, fysisk planering eller kort och gott, planering. De verktyg som utvecklats inom ramen för *Social Innovation i Samhällsplanering* kan tillämpas både i strategisk planering såväl som mer detaljerad planering.

¹ Samtliga projektledare samt chefer som medverkar i styrgruppen har intervjuats samt kommenterat tidigare utkast av rapporten.

Bakgrund

Sedan 2015 finns en arbetsgrupp inom Göteborgsregionen (GR) med tre socialchefer och tre samhällsbyggnadschefer. Uppdraget är att stödja inkluderingen av sociala aspekter i samhällsplanering och samhällsbyggnad genom att löpande utbyta kunskaper och erfarenheter. Målet är en samsyn på dessa frågor som i sin tur kan underlätta arbete över sektorsgränserna. En viktig målgrupp är de nätverk av socialchefer och samhällsbyggnadschefer som arbetar i de 13 medlemskommunerna som ingår i GR. Arbetsgruppen lyfter upp dessa frågor i GR:s politiska beredningar, styrgruppen för social välfärd och styrgruppen för miljö och samhällsbyggnad. På så vis inkluderas förtroendevalda från alla kommuner i det pågående samtalet om dessa frågor.

En viktig utgångspunkt för arbetat är GR:s definition av social hållbarhet som jämlik tillgång till följande: välfungerande boende- och livsmiljöer, rekreation (natur, fritid och kultur) samt service och kollektivtrafik. En grundläggande förutsättning för social hållbarhet är att skapa tillit och social sammanhållning genom delaktighet, tillgång till mötesplatser och skapandet av sammanlänkande stråk. Samhällsplanering är helt avgörande för att uppnå socialt hållbara utvecklingsprocesser som bidrar till att uppfylla ambitionerna som kommer till uttryck i definitionerna.

Under oktober till december 2017 genomfördes en förstudie med titeln *Social hållbarhet i samhällsplanering* som undersökte tänkbara sätt att arbeta med boendesegregation. En insikt från förstudien var att bostadssegregationens regionala karaktär kräver ett ökat mellankommunalt samarbete för att hantera dess negativa följder. Förstudien ledde fram till en projektidé där fyra testkommuner: Kungälv, Lerum, Partille och Stenungssunds kommun involverades. Sedan anslöt även Lilla Edet. Dessa fem kommuner ville pröva olika metoder för att arbeta mot boendesegregation genom att etablera fem lokala innovationslabbar. Idén konkretiserades och togs vidare inom ramen för det 2-åriga utvecklingsprojektet *Social innovation i samhällsplanering* som finansierades av Vinnova. Projektet avslutades i november 2019.

Projektets övergripande målsättning formulerades på följande sätt:

- Stärka social sammanhållning och minska boendesegregationen i Göteborgsregionen
- Öka tillgängligheten till den regionala bostadsmarknaden

En förutsättning för att uppnå dessa mål – och bidra till att minska boendesegregationen – är ökad tvärssektoriell samverkan mellan den sociala sektorn och samhällsplanering på kommunal och regional nivå. Medskapande är en annan viktig faktor, då en ökad delaktighet av olika grupper i samhällsplaneringen har visat sig ge mer nyanserat beslutsunderlag, större förståelse för olika perspektiv och en ökad legitimitet. Detta kräver i sin tur en helhetssyn på hur kommuner kan och bör arbeta med dessa frågor. Eftersom det finns skillnader mellan GR:s 13 medlemskommuner behövde arbetssätt och metoder som utvecklades i projektet vara

tillräckligt flexibla för att kunna anpassas till varje kommuns unika förutsättningar. Därför valde varje kommun att pröva olika metoder.

I de fem kommunerna prövades följande arbetsätt:

- Socialt bostadsförsörjningsprogram (test i Partille)
- Seniorperspektiv i samhällsplanering (test i Stenungssund)
- Socialt investeringsperspektiv i omvandlingssatsningar (test i Kungälv)
- Social Konsekvensanalys (SKA) i detaljplaneprocessen (Regional modell för SKA i dialog inom GR med stöd och test av Lerums kommun)
- Markanvisning som socialt instrument (test i Lerum)
- Dialog som metod för ungas inflytande (test i Lilla Edet)

Utveckling, test och utvärdering av metoderna pågick parallellt i de olika kommunerna. På plats i kommunerna ansvarade en lokal projektledare med en lokal arbetsgrupp för genomförandet av lokala innovationslabbs där de olika arbetsätten prövades och förfinades. En förutsättning var att det i varje kommun utvecklades tvärsektoriell samverkan över förvaltningsgränserna. Parallellt etablerades ett regionalt innovationslabbs med syfte att stödja det lokala utvecklingsarbetet genom ett kontinuerligt kunskapsbyggande. Det genomfördes också projektgemensamma workshops och processtöd för de fem medverkande kommunerna. Vid möten med projektledarna och på de regionala innovationslabben har begrepp och teorier som presenteras som stöd för reflektion och inspiration. Några av dessa presenteras i nästa avsnitt som underlag för den sammanfattande diskussionen som avslutar rapporten.

Teoretiska perspektiv på lärande och innovation

En innovation är resultatet av en kreativ utvecklingsprocess till exempel i form av en produkt, lösning eller tjänst. Ordet härleddes till latinets *innovare*, som betyder "att förnya". Innovationsforskningen skiljer på radikala och inkrementella innovationer. Radikala innovationer innebär grundläggande och ibland omstörtade förändringar i en bransch, organisation eller på samhällsnivå. Inkrementella innovationer innebär små förändringar och förstärker snarare tidigare kunskap inom en organisation. De flesta innovationer uppstår genom lärandeprocesser där en mängd olika aktörer, individer såväl som organisationer, är inblandade på olika sätt. Inom den offentliga sektorn är innovationer ofta nya tjänster eller arbetssätt som ofta bygger på eller innebär nya former av samverkan (Torfing 2016).

Innovationsprocesser följer sällan en rak linje från idé till färdig produkt eller tjänst. Det går dock att stödja och strukturera en innovationsprocess, till exempel genom att systematiskt utforska hinder och möjligheter genom workshops eller innovationslabbar, så som det här projektet har varit organiserat. Lärande har i en central roll i alla innovationsprocesser, vilket särskilt betonas i den här rapporten. Lärandet är centralt i samtliga innovationer som utvecklats i det här projektet eftersom de bygger på – och förutsätter – olika former av samverkan. Långsiktig samverkan är i sin tur en förutsättning för att kunna hantera komplexa och ostrukturerade ("wicked") problem, i detta fall boendesegregation på lokal och regional nivå. Forskning har visat att samverkan blir effektivare om det samtidigt sker ett lärande hos de parter som samverkar med varandra (Torfing 2016).

Begreppet "wicked problem" myntades av två planeringsforskare i början på 1970-talet – Horst Rittel och Melvin Webber – som var kritiska till den tidens naiva tro på att komplexa samhällsproblem kunde lösas genom att rakt av tillämpa vetenskaplig kunskap. Rittel och Webber pekade på att de problem och utmaningar som samhällsplaneringen förväntades lösa alltid utgjorde delar av större problemkomplex. Om vi ska lösa ett tekniskt problem, till exempel laga en trasig motor, kan vi göra det genom att systematiskt gå igenom bilen tills vi hittat felet och lagat det som är trasigt eller bytt ut den delen av motorn som inte fungerade. Det är också enkelt att avgöra om problemet är löst: motorn startar. Tyvärr är det inte lika enkelt att laga "trasiga" delar av samhället. När kan vi säga att boendesegregationen är löst? Enligt Rittel och Webber kan *wicked problems* aldrig lösas, utan bara hanteras. Så fort man försöker lösa dem, så förändras det. Inte sällan uppstår nya problem som en oavsiktlig följd när olika lösningar prövas. Ett exempel är den boendesegregation som utvecklats i de bostadsområden som byggdes i samband med miljonprogrammen.

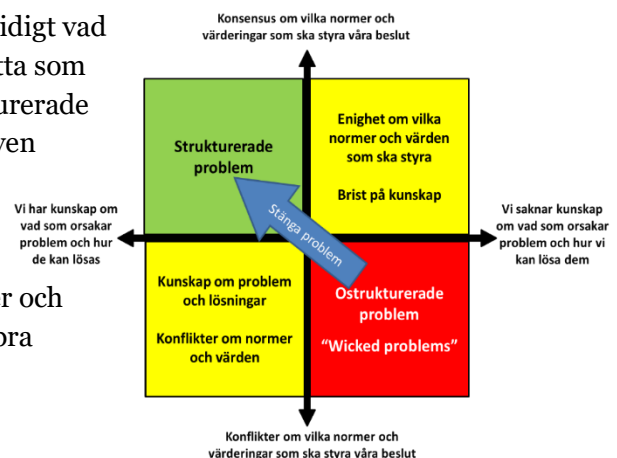
Miljonprogrammet var ett sätt att lösa den enorma bostadskris som rådde i Sverige efter andra världskriget. Programmet genomfördes i rask takt efter andra världskrigets slut. De bostäder man byggde planerades utifrån den tidens ideal och hade en hög standard med den tidens mått. I en del fall, till exempel Holma i Malmö,

skiljde man avsiktligt mellan bil- och gångtrafik, med ambitionen att skapa attraktiva gårdsmiljöer där barn skulle kunna röra sig fritt. Med facit i hand vet vi att många av de miljonprogramsområden som dominerades av storskaliga flerfamiljshus blev en del i nya problemkomplex som rör boendesegregation och social utsatthet. De miljöer som planerades för att vara trygga, till exempel genom att skilja på bil- och gångtrafik, blev istället otrygga.

Olika försök att lösa "wicked problems" utesluter ofta varandra. Uppfattar vi bostadssegregationen som ett i grunden politiskt problem, så söker vi efter politiska lösningar. Då är kanske "bostadsjämlighet" en bättre beskrivning av dagens situation istället för "bostadsbrist" (Listerborn 2018). Om vi istället ser marknaden som drivkraft för att hantera bristen på bostäder är lösningen att skapa incitament att bygga bostäder som en majoritet har råd att bo i. Eller kanske införa särskilda lån för unga för att ge dem möjligheter att etablera sig på bostadsmarknaden?

Oavsett vilka lösningar som förordas så arbetar idag en mängd tjänstepersoner, till exempel deltagarna i det här projektet, med att försöka hantera bostadssegregationens negativa konsekvenser. För dem hjälper det föga att vi beskriver vissa problem som "komplexa" och "svåra att lösa". Som planerare måste du hitta sätt att hantera dem. I det här projektet har vi därför valt att fokusera på hur "wicked problems" kan hanteras på ett mer proaktivt sätt. Detta beskrivs i figuren nedan som utvecklats av Joakim Forsemalm och Magnus Johansson². Figuren kombinerar forskning om styrning av problemlösning (statsvetaren Robert Hoppe) och professionellt lärande (organisationsforskaren Per-Erik Ellström). Robert Hoppes modell utgår från att alla problem har två dimensioner: en kunskapsdimension (vad behöver vi veta och kunna för att lösa ett problem) och en värddimension (vilka värden och normer ska vägleda valet av lösningar). Då får vi en figur med fyra typer av problem. Som tjänsteperson är ditt uppdrag att strukturera problem, dvs. "flytta" problemen från figurens nedre högra hörn upp till dess övre vänstra. Men för att göra detta måste vi förenkla komplexa problem genom att utesluta perspektiv och aspekter av problemet.

När vi formulerar problem bestämmer vi samtidigt vad som "hör till problemet". I figuren beskrivs detta som att "stänga problemet". Komplexa och ostrukturerade problemet blir därmed möjligt att hantera – även lösningen kanske i förlängningen leder till att nya problem uppstår. Miljonprogrammet var ett sätt att "stänga" bostadsbristen – till priset av att man ignorerade en mängd faktorer och kunskaper om vad som krävs för att skapa en bra boendemiljö.



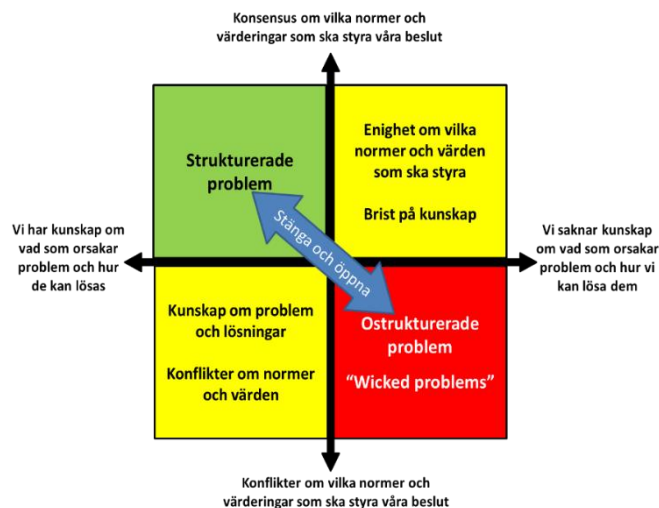
Figur 1.

²Forsemalm, J. & Johansson, M. med Göransson, P. (2019) *Evidensbaserad stadsutveckling – bortom urbana anekdoter*. Stockholm: Dokument Press

När vi stänger problem så gör vi dem möjlig att hantera. I en organisation uppstår ofta rutiner problem ”stängs” på liknande sätt. En lösning som uppfattas som bra används igen. Om du kommer som ny till i en organisation eller arbetsplats lär du dig av mer erfarna kollegor hur olika utmaningar ska hanteras på just den här arbetsplatsen. Du anpassar dig till de normer och värderingar som råder på arbetsplatsen och inom organisationen.

Per-Erik Ellström skiljer mellan tre former av professionellt lärande: anpassningslärande, två varianter av produktivt lärande och till sist utvecklingslärande, som Ellström också beskriver som kreativt lärande. Anpassningslärande innebär att vi vet vilket resultat vi ska uppnå, hur vi ska uppnå det och när vi är klara. Problemet är stängt och strukturerat. Vi har etablerade rutiner och arbetssätt för att lösa det. En förutsättning är dock att vi avgränsar problemet. Enligt Ellström kan produktivt lärande utvecklas när det finns en acceptans för olika sorters resultat (produktivt lärande typ 1) eller olika sätt att lösa utmaningar (produktivt lärande typ 2). Detta innebär i sin tur att problemet delvis måste öppnas upp. För att ett kreativt utvecklingslärande ska uppstå krävs det att vi har frihet att utforma både mål och medel, dvs. vad vi ska göra och hur, samt att det finns frihet att avgöra vad som är ett bra och önskvärt resultat. Då öppnar vi upp för utveckling både som individer och som grupp. Samtidigt skapar vi osäkerhet. Om etablerade arbetssätt inte längre ska användas – hur gör vi då?

I våra regionala innovationslabbar har vi aktivt strävat efter att åstadkomma ett kreativt lärande, med hjälp av olika metoder. Ibland har deltagarna upplevt osäkerhet. Allt innovativt arbete startar med att vi ifrågasätter etablerade arbetsmetoder och tillvägagångssätt. Vi öppnar upp. Detta illustreras i figur 2, som bygger vidare på figur 1.

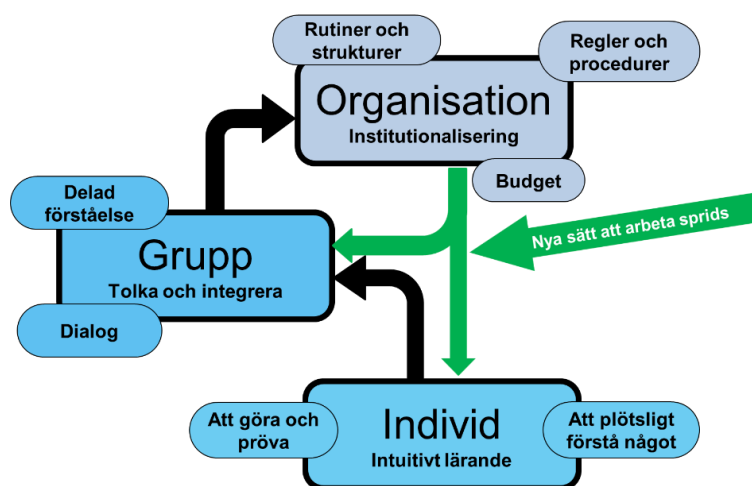


Figur 2.

När vi öppnar upp problem –

och öppnar vi upp för kreativt lärande – innebär det att alltså att strukturerade problem blir mer ostrukturerade. För att vi ska komma vidare måste vi dock utveckla nya sätt att stänga ner och strukturera de komplexa problem som vi öppnat upp. Per-Erik Ellström påpekar att ingen arbetsplats ständigt kan hålla på med kreativt lärande. Innovationer måste bli rutin. Vi måste anpassa oss till nya lösningar och arbetssätt. Efter en period av utveckling och förändring måste vi stänga och strukturera. Utmaningen är att hitta en bra balans mellan att öppna och stänga – mellan anpassnings- och utvecklingslärande.

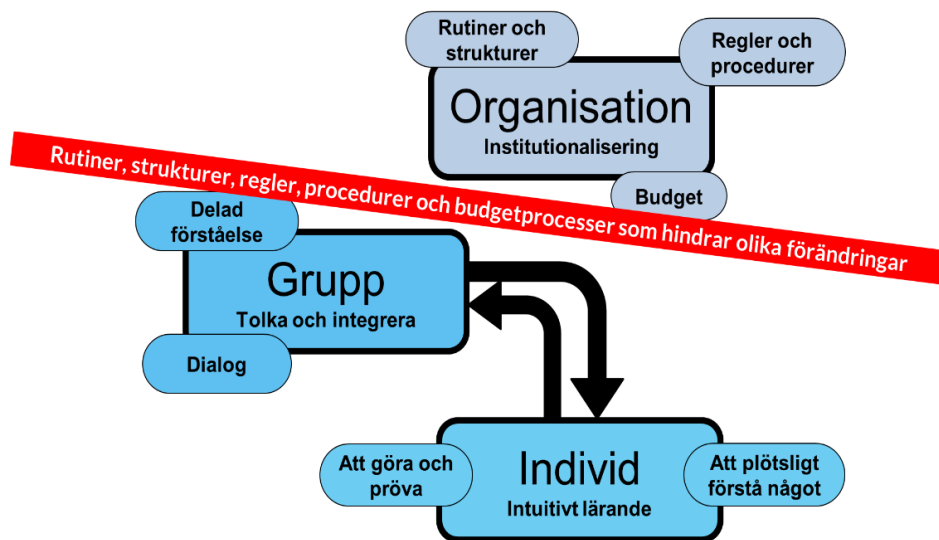
I våra innovationslabbar har vi öppnat upp. Vi har också provat olika sätt att ”stänga ner” genom att vi i några av labben tagit fram *prototyper* som kan ses som förslag på nya sätt att strukturera problem med målet att utveckla nya arbetssätt. I de fem kommunerna som har ingått i projektet olika sätt att öppna och stänga utvecklats, med målet att pröva och utveckla olika verktyg. När projektet väl är avslutat återstår utmaningen att sprida de olika verktygen och erfarenheterna. Detta förutsätter läroprocesser på tre nivåer: hos individer, hos grupper och inom organisationer. Läroprocesserna skiljer sig åt mellan nivåerna, vilket vi beskriver i figur 3.



Figur 3.

Hos individer sker lärandet ofta intuitivt. Plötsligt så förstår man något. Det är ofta erfarenhetsbaserat: man gör och prövar. På gruppnivå förutsätter lärandet att deltagarna i gruppen utvecklar en gemensam förståelse. Här är dialogen mellan gruppmedlemmarna central. Det organisatoriska lärandet skiljer sig från de båda andra formerna av lärande i den mening att det inte i första hand är knutet till människor. Organisatoriskt lärande kommer till uttryck i form av ändrade rutiner och strukturer, till exempel ändrade prioriteringar i budget. Om vi lyckas få till ett lärande på alla tre nivåer (se figur 3) har vi maximerat möjligheterna att nya arbetssätt sprids i organisationen.

Ofta misslyckas vi med att åstadkomma ett lärande på den organisatoriska nivån. Framgångsrika projekt som bidrar till utvecklingslärande hos individer och grupper leder inte till långsiktiga förändringar om inte rutiner, strukturer och budgetprocesser förändras. Detta illustreras med figur 4.



Figur 4.

En viktig målsättning med Social Innovation i Samhällsplanering har varit att utveckla arbetssätt som kan implementeras och stödja existerande planeringsprocesser för att undvika en situation som illustreras i figuren ovan. Vi har strävat efter detta genom att alla projektledare har arbetat nära den kommunala planeringspraktiken samt att vi aktivt involverat ledningen i de kommuner som medverkat. GRs regionala arbetsgrupp har också en viktig roll att stödja spridning och implementering av de verktyg som utvecklats i de fem kommunerna.

Att arbeta med social innovation i samhällsplanering – erfarenheter och rekommendationer

Användningen av ordet ”innovationsresor” i rapportens titel syftar på att innovationer i offentlig sektor som regel uppstår i samverkan mellan olika aktörer. Innovationen i sig är ofta någon form av process eller ingår som en del i en process. Detta gäller i hög grad de verktyg som utvecklats i detta projekt som ska användas för att utveckla samhällsplaneringsprocesser.

Arbetet med att ta fram verktygen har varit en resa för alla inblandade. Även om målet för resan har varit tydlig – utveckla och pröva sex olika verktyg kopplade till samhällsplaneringsprocessen – har vägen dit bitvis varit slingrande. I detta avsnitt beskrivs erfarenheterna av detta hos projektledarna samt från arbetsgruppen. Beskrivningarna bygger på intervjuer.

Redovisningen bygger på teman som framkommit i flera av intervjuerna och som rör utmaningen att arbeta innovativt med sociala perspektiv i planprocessen, hinder och möjligheter att arbeta med frågor som befinner sig mellan olika ansvarsområden, ledarskapets betydelse samt styrkan med att vara flera kommuner som tillsammans utvecklar innovationer i ett regionalt

Att öppna upp frågor som tidigare varit slutna

Att arbeta innovativt är något svårfångat och organiskt. Fler av de intervjuade upplevde att begreppet ”innovation” var svårt att få grepp om i början. Det var svårt att förstå vad en ”innovation” var och när man kunde säga till sig själv och andra att man arbetade på ett ”innovativt” sätt. Erfarenheterna från de regionala innovationslabben hjälpte projektledarna att förstå, framför allt genom att pröva olika övningar. Men när man sedan kom tillbaka till sin egen organisation och mötte kollegor och chefer som inte haft möjligheten att delta i innovationslabben (och därmed sakande erfarenheten) var det ofta svårt att förklara innebörden av begreppet. Kommuner har alltid arbetat med utveckling. Vad skiljer detta från att arbeta med innovationer?

Ett sätt att förklara innebörden av en ”innovation” är att använda sig av Per-Erik Ellströms två begrepp ”anpassningslärande” och ”utvecklingslärande”, som presenterades i avsnitt 3. Anpassningslärande förutsätter att vi vet vilket problem vi ska lösa, hur vi ska lösa det och när vi är klara. Om vi återvänder till figur 1 i avsnitt 3 innebär anpassningslärande att frågan är stängd. Vi vet vilka normer och värderingar som ska styra våra beslut. Vi har en uppsättning färdiga lösningar. Det kan dock uppstå situationer när etablerade lösningar visar sig ge upphov till nya problem. Ett sätt att ”stänga problem”, i detta fall olika sätt att strukturera planeringen av vilka

bostäder och lokaler som behöver utvecklas i en kommun för att möta framtida behov, kanske visar sig ge upphov till andra problem. Till exempel en ökad regional boendesegregation. För att komma vidare behöver frågan ”öppnas upp” det vill säga vi behöver tillsammans ifrågasätta etablerade arbetssätt. Då öppnas också möjligheterna till ett utvecklingslärande, där vi tillsammans kan utveckla nya arbetssätt. Att arbeta innovativt innebär att öppna upp frågor och arbetssätt. En annan utmaning kan vara att samhällsplanering är långa processer. Det kan ta tid för nya arbetssätt att slå igenom. Ibland glöms varför nya arbets- och synsätt etablerats – plötsligt är det något som är naturligt.

All kommunal verksamhet rymmer en spänning mellan förvaltning och utveckling. Vissa processer är redan stängda eftersom kommunen måste följa lagar. Detta gäller i hög grad den sociala sektorn och vård- och omsorg. Verksamheter kan också vara mer eller mindre stängda på grund av att sparkrav eller ökade behov innebär att det saknas tid och ekonomiska resurser att pröva nya arbetssätt. Som anställd måste man anpassa sig till rådande omständigheter, vilket innebär att det kanske bara finns utrymme för anpassningslärande. Det är tillräckligt utmanande att genomföra de arbetsuppgifter man är ålagd att genomföra utifrån lagkrav och det kommunala uppdraget. Dessa lagkrav kan vara ett hinder för att utveckla innovativa sätt att få med sociala perspektiv i samhällsplaneringsprocessen. Samhällsbyggnadsprocessen är också styrd av lagkrav, men rymmer samtidigt betydligt större möjligheter att pröva nya arbetssätt. Om kommunen äger attraktiv mark finns det dessutom möjligheter att ställa krav på de aktörer som vill bygga och på så sätt stimulera innovativa arbetssätt i planeringsprocessen.

Begreppet ”prototyp” beskrev projektledarna som enklare att använda. En prototyp i detta sammanhang är de arbetssätt som prövas i de olika kommunerna, till exempel nya former av dialoger med nya målgrupper. Att beskriva arbetssätten som ”prototyper” blev ett sätt att avdramatisera innovationsbegreppet. Det blev också ett sätt att bjuda in andra i ett samtal om nya sätt att arbeta. En prototyp är inte något färdigt. Prototyper uppfattas ofta som mindre utmanande mot etablerade rutiner och strukturer. En prototyp kan användas för att börja öppna upp en fråga, genom att fungera som ett exempel på hur man kan arbeta på annorlunda sätt. Eftersom innovationsbegreppet är svårfångat behövs konkreta exempel på vad som är innovativa arbetssätt. Det behövs prototyper, det vill säga konkreta exempel på arbetssätt eller illustrativa bilder som bjuder in till samtal om nya arbetssätt.

Kommunala förvaltningar och sektorer har alltid arbetat med olika former av utvecklingsarbete. Att tala om innovationer är ett sätt att förtydliga att målet är nya arbetssätt. Det är därför svårt att utveckla innovationer utan att ifrågasätta och problematisera etablerade arbetssätt. Att arbeta med innovationer innebär därför att man inledningsvis krånglar till saker, genom att öppna upp för nya perspektiv. Det är samtidigt viktigt att komma ihåg att en innovation måste vara något, till exempel ett arbetssätt, som är så konkret och användbart att vi ”stänger igen” processen och etablerar nya rutiner och arbetssätt. Utvecklingslärande måste bana väg för nya former av anpassningslärande. Målet med alla innovationsprocesser måste vara att

utveckla nya rutiner och arbetssätt, i detta fall de sex verktygen som är resultat av projektet.

Rekommendationer:

- Se till att avsätta tid för att regelbundet diskutera etablerade rutiner och arbetssätt
- Låt nya arbetssätt växa fram steg för steg. Alla frågor behöver inte vara lösta – pröva er fram.
- Förändra inte för ofta. När ett nytt verktyg eller arbetssätt har utvecklats måste det sedan få implementeras i lugn och ro. Utvärdera efter hand och förändra om det behövs.

Att arbeta i mellanrummen

Boendesegregation är ett exempel på ett ”wicked problem” som i sin tur är inflett i större problemkomplex. De berör flera förvaltningar i en kommunal organisation. Innovationer inom offentlig sektor utgörs ofta av nya processer eller arbetssätt som förutsätter nya former av samverkan. Samverkan är i sin tur nödvändig eftersom de frågor och utmaningar – i detta fall boendesegregation – inte kan lösas av en förvaltning. Flera professionella sektorer behöver arbeta tillsammans för att kunna hantera frågorna. Ett sätt att beskriva detta är att frågorna befinner sig i mellanrummet mellan två (eller flera) kommunala linjeorganisationer. I arbetet med att utveckla och pröva olika verktyg har projektledarna i respektive kommun därför varit beroende av engagemanget hos flera förvaltningar. Fler av projektledarna beskriver det som att arbeta i en gränsszon mellan två professionella sektorer: socialt arbete och planarbete. De innovationsresor som genomförts i de fem kommunerna har i praktiken inneburit att individer från olika förvaltningar börjat mötas och samtala.

I de två kommuner som arbetat med att utveckla nya former av dialoger; Stenungssund och Lilla Edet, har man skapat nya mötesplatser i mellanrummen mellan medborgares vardagsliv och professionella praktiker. Här är mötet i mellanrummen en viktig del av innovationen. Kungälv's arbete med att utveckla Björkås sker också i mellanrummen mellan medborgare och kommunen. Utvecklingen av Björkås är också beroende av möten i mellanrummen mellan kommunala förvaltningar samt möten mellan kommunen och det civila samhället. Partilles innovation utgörs också av nya arbetssätt i mellanrummen. Ett av resultaten, processkartan, är också en illustration av hur det arbetet man ske. Och de

två verktyg som prövats i Lerum – sociala konsekvensanalyser och markanvisning som socialt instrument – är också exempel på hur man kan organisera en process i mellanrummen mellan två professionella praktiker.

Förutsättningarna för att arbeta i mellanrummen skiljer sig mellan de fem kommunerna. I några fall har projektledaren kunnat rör sig fritt mellan olika förvaltningar och sektorer. Då kan projektledaren ta rollen som översättare och brobyggare. I andra kommuner finns tydligare krav på förankring i respektive linje innan en kan arbeta mellan linjerna. Då behöver man som projektledare förankra sin samverkan hos chefer i linjen. Den förankringen är nödvändig eftersom man ber om sina kollegors arbetstid. Projektledare som verkade i dessa kommuner upplevde att processer ibland tog lång tid och att initiativ som kopplades till projektet kunde fastna i chefsledet.

Vilken kultur som råder i en kommun påverkar förutsättningar för att etablera tvärasektoriellt samarbete. I en kommun där tjänstepersoner är friare att rör sig mellan linjerna är det lättare att vara snabbfotad. Det kräver i sin tur en acceptans att kollegor som är anställda på en förvaltning får ”knacka på dörren” hos andra förvaltningar. En grundläggande förutsättning är att enskilda tjänstepersoner har tillräckligt med tid att vara flexibla. Om det bara är de tjänstepersoner vars arbetstid direkt finansieras av projektet som har tid att samverka men ingen annan är det svårt att etablera tvärasektoriella arbetssätt. Då uppstår en risk att tvärasektoriella arbetet bärs av ett antal individer som har getts eller tagit rollen av att vara gränsgångare. I värsta fall uppstår en situation som beskrivs i figur 4 ovan: lärandet sker bara hos de individer och grupper som arbetar i projektet, men bidrar inte till långsiktiga förändringar av organisationen, dvs organisatoriskt lärande. Om de individer som aktivt arbetet med att utveckla innovationen lämnar organisationen kan arbetet avstanna. Den risken minskar om tvärasektoriella arbetssätt ingår i linjen.

Om det ställs högre krav på förankring finns å andra sidan en risk att frågor och initiativ fastnar på en chefs skrivbord, särskilt om det gäller frågor som inte ligger nära kärnverksamheten. Chefen är ofta överlupen av frågor som rör den dagliga driften, vilket ökar risken att frågor som ligger vid sidan om behöver prioriteras ned. För att samverkan ska fungera i en sådan kommun måste den bli rutin. Å andra sidan – har den väl blivit rutin ökar chansen att arbetssättet lever vidare efter att projektet avslutats eller om de tjänstepersoner som drivit projektet lämnar kommunen. Dessa två frågor; ledarskapets betydelse och utmaningar med personalomsättning, kommer att diskuteras längre ner. Vi får den situation som illustreras av figur 3 ovan.

Ett annat mellanrum är det som finns mellan enskilda kommuner och mellan kommuner och regioner. För att lyckas uppfylla projektets målsättning att öka tillgängligheten på den kommunala bostadsmarknaden måste kommuner intensifiera sitt arbete i mellanrummen mellan varandra och mellan den kommunala och regionala nivån. Projektets organisation, med fem mindre kommuner som återkommande träffats på projektledarmöten och arbetat tillsammans i regionala innovationslabbar, utgör en bra modell för hur man kan organisera arbetet i mellanrummen mellan kommuner och i mellanrummet mellan kommunala och regionala

aktörer. Samtliga informanter trycker på att detta är ett arbetssätt som lämpar sig mycket väl för att undersöka och hantera frågor som kräver olika former av regional samverkan för att kunna lösas.

En lärdom från projektet är att tjänstepersoner behöver ges möjligheten att arbeta med frågor som finns i mellanrummen mellan professioner och förvaltningar om en kommun ska öka sin innovationsförmåga. Detta kräver i sin tur acceptans från chefer i linjen. Chefer kan skapa förutsättningar för arbete i mellanrummen genom att skapa en rutin för detta eller ta ett steg tillbaka och ge utrymme. Regionala innovationslabbs kan vara ett sätt att hantera frågor som ligger i mellanrummen. Då kan man ”lyfta ut” komplexa (och kanske konfliktfyllda) frågor från enskilda kommuner för att diskutera dem på en mer neutral arena. Det kan vara ett sätt att minska eventuella revirkonflikter mellan förvaltningar som tycker att frågan hör hemma hos dem. De regionala innovationslabbens roll kommer att diskuteras närmare nedan.

Rekommendationer:

- Skapa rutiner där olika förvaltningar regelbundet bjuder in varandra för att diskutera kommunövergripande frågor.
- Ett annat sätt att öppna upp för samverkan är att besöka andra förvaltningar politiska nämnder för att presentera pågående projekt. En nämndturné kan öppna upp för en diskussion på politisk nivå om hur olika förvaltningar kan och bör samverka kring komplexa frågor.
- Skapa en kultur där andra förvaltningars synpunkter och perspektiv uppmuntras och välkomnas. Undvik att skapa en kultur där vissa frågor bara tillhör en förvaltning. Naturligtvis finns det lagar och andra bestämmelser som reglerar förvaltningars ansvarsområden. Men det hindrar inte att tjänstepersoner på andra förvaltningar kan ge intressanta och värdefulla perspektiv på frågor som hör till det egna ansvarsområdet.
- Glöm inte bort att ”sociala perspektiv på planprocessen” även kan komma från andra förvaltningar än de som arbetar med vård, omsorg och sociala frågor, till exempel skol- eller utbildningsförvaltningar.

Att som ledare skapa förutsättningar för innovationsprocesser

I allt förändringsarbete behöver ledningen finns med för att ge stöd, för att skapa stabilitet och värna långsiktigheten. Det lokala ledarskapet, både det politiska och på tjänstepersonnivå, påverkar i vilken utsträckning de olika verktygen kommer att användas i kommande samhällsplaneringsprocesser. Användningen påverkar i sin tur i vilken utsträckning nya arbetssätt i kommuner bidrar till att på lång sikt uppfylla projektets övergripande målsättningar att stärka social sammanhållning, minska boendesegregationen i Göteborgsregionen och öka tillgängligheten till den regionala bostadsmarknaden.

Samhällsbyggnads- och socialchefer som arbetar Göteborgsregionens kommuner måste hantera skilda utmaningar och arbetssituationer. Arbetsuppgifterna skiljer sig också mellan olika kommuner, liksom den kommunala organisationen. En utmaning, som även präglat det här projektet, är att tjänstepersoner på chefsnivå ofta byter kommun och ibland även sektor. Detta skapar utmaningar för ett lokalt förändringsarbete då en ny chef kan innebära nya prioriteringar och annorlunda synsätt på samverkan. Samtidigt innebär rörligheten en potential att sprida arbetssätt och erfarenheter mellan kommuner. Chefer kan ses som bärare av erfarenheter och arbetssätt. Alla chefer som arbetar i någon av de fem kommuner som medverkat i projektet är potentiella ambassadörer för projektets övergripande målsättning såväl som för den/de verktyg som prövats i respektive kommun. En förutsättning för detta är samsyn hos regionens kommuner om vikten att arbeta mer tvärsektoriellt med sociala perspektiv i planering. En sådan samsyn kan växa fram med hjälp av chefer som tar rollen av att vara ambassadörer för nya arbetssätt. Här spelar regionala chefsnätverk en viktig roll.

En fråga som inte direkt berörts i projektet är det politiska ledarskapet. Chefer som vill stödja utvecklingen av ett tvärsektoriellt arbete måste ges mandat av den politiska ledningen. Detta kräver i sin tur att chefer tar ett övergripande ansvar och inte bara ser till sin sektor, vilket i sin tur kräver erfarna chefer. Enligt några av informanterna tar det två till tre år för en chef att lära sig behärska sitt kärnuppdrag så väl att hen kan ta på sig sidouppdrag, till exempel att delta i styrgrupper för tvärsektoriella projekt inom kommunen eller på regionalnivå. Återigen kan rörligheten hos chefer utgöra ett hinder. Det tar tid att förstå hur en specifik kommun fungerar. Å andra sidan behöver rörligheten inte utgöra ett hinder om fler kommuner arbetar på likande sätt. Då kan rörligheten snarare bli en tillgång och en möjlighet att sprida nya arbetssätt och erfarenheter. Men detta kräver en samsyn mellan kommuner och att man arbetar på liknande sätt. Om skillnaderna är för stora krävs det mycket energi för att översätta och tolka om erfarenheter så att det kan tillämpas i en ny kommunal organisation. Få kommunala chefer har den tiden. Ofta slängs man in i en akut situation och måste lära sig arbetet ”i flygande fläng”.

En bild som träder fram i flera av intervjuerna är att stabilitet på chefsnivå underlättar för innovativa arbetssätt att växa fram på tjänstepersonsnivå. Om cheferna sätter en trygg ram – vilket i sin tur kräver att de själva är trygga med sin

roll och sitt uppdrag – är det enklare för tjänstepersoner att pröva nya arbetsätt. Detta gäller i första hand de tjänstepersoner som inte aktivt deltar i olika innovationsprojekt men som ska lära sig att tillämpa erfarenheterna från ett projekt i sin egen arbetsvardag. De tjänstepersonerna ”ligger efter” eftersom de saknar den personliga erfarenheten av att delat i projektmöten eller regionala innovationslabbs. Då behöver chefen finnas där och skapa stabilitet. Att röra sig mellan kommuner kan vara ett sätt för bra chefer att bli allt bättre på att prata med olika grupper för att på sikt kunna hjälpa dem att förstå varandra. En sådan förståelse är nyckeln till att samverka mellan den sociala sektorn och samhällsbyggnadssektorn blir till rutin.

Tjänstepersoner som vill arbeta med innovationer behöver trygga och erfarna chefer, som kan stödja och coacha lokala projektledare, bana väg för att erfarenheter och lärdomar implementeras samt säkerställa att olika innovationsprojekt inte hamnar för långt ifrån den kommunala praktiken. Det är därför viktigt att stödja utvecklingen av chefer som både förstår och har förmågan att tolka mellan den sociala sektorn och samhällsbyggnadssektorn och kan hjälpa dessa professionella grupper att förstå och respektera varandras perspektiv och kompetenser. Detta förutsätter i sin tur att chefer har tid och möjligheter att samverka. Den kommunala chefsrollen bör därför utformas så att chefer ges tiden att delta i regionala projekt. Om allt fler chefer ges den möjligheten, ökar sannolikheten att fler kommuner utvecklar en likande organisatorisk jordmån, vilket i sin tur underlättar spridning och implementering av nya arbetsätt. Den höga rörligheten hos chefer kan bli ett sätt att sprida erfarenheter och implementera nya arbetsätt. Detta förutsätter att allt fler kommuner arbetar med samverka mellan den sociala sektorn och samhällsbyggnadssektorn. Om kommuner har likande organisatorisk jordmån är det lättare för erfarenheter att slå rot och spridas när chefer rör sig mellan kommuner.

Rekommendationer:

- Skapa utrymme för chefer att löpande ha en dialog om hur sociala perspektiv ska inkluderas i samhällsplanering.
- Skapa utrymme för chefer att löpande ha en dialog om hur tjänstepersoner från förvaltningar kan och böra arbeta med frågor som berör flera förvaltningar och professioner.
- Undersök möjligheten till delade chefstjänster eller möjligheten att dela kontor för att underlätta för ovanstående.

Att arbeta i regionala innovationslabb

Som regel etableras innovationslabb på avgränsade geografiska platser, som en kommun eller ett bostadsområde. Innovationslabb placeras ofta i en specifik lokal med särskild inredning. Att besöka labbet för att arbeta med innovationer innebär då att man fysiskt förflyttar sig från sin vardagsmiljö. Då kan det vara enklare att ta ut svängarna och bryta etablerade tankemönster. Samtidigt finns risken att arbetet i innovationslabbet bara blir en utflykt. Avståndet till vardagen blir för stort.

I det här fallet har Göteborgsregionen valt att organisera arbetet på ett sätt som är unikt genom att arbetet sker på två nivåer. Själva innovationslabbet är inte knutet till en specifik plats utan flyttar runt mellan de fem kommuner som ingår i projektet. Kommunerna ges rollen av testbäddar där olika verktyg prövas. Detta innebär å ena sidan att processen blir mer svåråtgångad och otydlig, å andra sidan att själva innovationsarbetet avdramatiseras. Ett innovationslabb kan i princip uppstå var som helst. Det behöver inte vara en unik lokal med väldigt speciell inredning. Ett mötesrum på en kommunal förvaltning kan vara ett innovationslabb – det handlar bara om att arbeta på nya sätt.

De regionala innovationslabbens styrka har varit att deltagarna fått pröva nya arbetssätt. Innovationslabben beskrivs med ord som ”intensiva”, ”engagerande”, ”stimulerande” och ”tankeväckande.” Deltagarna uppskattade att pröva olika arbetsmetoder. Detta hjälpte dem att förstå innebörden i ”innovation” och ”design thinking.” Några av deltagarna beskriver en del av metoderna och tankesätten som lite väl ”teoretiska” och svåra att tillämpa i deras hemkommuner. En av informanterna beskrev arbetet som intressant men i grunden ”ofarligt”. Informanten hade önskat att ett eller flera innovationslabb hand diskuterat mer konkreta frågor som kring budget, rutiner och implementering. Detta illustrerar en grundläggande utmaning med att arbeta innovativt: hur flyger man högt (och tänker nytt) utan att tappa kontakten med marken (och blir allt för abstrakt)? Syftet med flera av de regionala innovationslabben var specifik att tänka nytt och pröva nya arbetssätt för att komma bortom vardagen.

En annan utmaning har varit att få de fem kommunala processerna att samköra med de regionala innovationslabben. Arbetet med att utveckla och pröva verktyg i de fem kommunerna följde sin egen logik, som inte alltid gick parallellt med idén och innehåll i de regionala innovationslabben. Vid några labb fick de kommunala projektledarna idéer som hjälpte dem vidare. I andra fall kom idéer och input som snarare krånglade till processen. Om ett likande projekt genomförs, skulle det vara spännande att i högre utsträckning skapa lokala labb ute i kommunerna. Då behöver lokala projektledare först utbildas i olika arbetsmetoder, inte minst för att känna sig bekvämare med innovationsbegreppet. De regionala innovationslabben kan då ännu tydligare struktureras och tematiseras så att de stödjer arbetet i de lokala innovationslabben och även fungerar som fortbildning för lokala projektledare i olika metoder och arbetssätt

En utmaning med de regionala innovationslabben har varit omsättningen av deltagare. Om en majoritet av de som deltagit i det första labbet därefter medverkat i den följande labben, hade troligen en helt annan dynamik utvecklats. Det hade funnits möjligheter att bygga vidare på tidigare labb, att arbeta långsiktigt med olika prototyper, att utveckla idéer på ett labb, pröva dem i kommunerna och sedan återkoppla vid nästa labb. Om samma personer hade haft möjligheten att delta i flera på varandra följande labb kunde labben använts för att utveckla och fördjupa olika frågor. Labben kunde också använts mer systematiskt som ett sätt att utbilda tjänstepersoner i att arbeta med designmetoder. Det hade också varit bra om fler chefer haft möjligheten att medverka.

Rekommendationer:

- Använd regionala innovationslabb som en metod för att arbeta med komplexa frågor som inte kan lösas av enskilda kommuner.
- Använd regionala innovationslabb för att utbilda tjänstepersoner att arbeta med olika designmetoder.
- Använd regionala innovationslabb för att ”prototypa” kring olika idéer och utmaningar. Resultaten kan sedan användas för att utforma nya projekt som kan till exempel finansieras av externa medel.
- Regionala innovationslabb kan vara en arena för att sprida och implementera gemensamma synsätt på hur komplexa frågor (som boendesegregation) kan hanteras. Det kan i sin tur underlätta för chefer och tjänstepersoner att tillämpa erfarenheter från en kommun i en ny kommun om man byter arbetsplats.
- Ett eller flera regionala innovationslabb kan användas för att löpande utvärdera användningen av de sex verktyg. Innovationslabben kan bli ett sätt att löpande utveckla, förbättra och designa om de olika verktygen, baserat på lärdomar från hur de använts i olika planeringsprocesser.

Sammanfattning

Orsakerna bakom den ökade segregationen på bostadsmarknaden som följer av den ökade bostadsbristen kan förstås på flera sätt. Carina Listerborn, professor vid Malmö Universitet och en av Sveriges ledande bostadsforskare, hävdar att det inte finns någon generell bostadsbrist i Sverige, utan att vi istället borde tala om en växande bostadsjämlighet (Listerborn 2018). De grupper som kan ta lån, som redan äger en bostad eller har ett hyreskontrakt, som har ekonomiskt utrymme för en hyreshöjning eller kan få hjälp med kontantinsatser har idag ganska goda möjligheter att hitta en bostad. Men idag finns växande grupper som utesluts från bostadsmarknaden eller löper risk att tvingas flytta om hyran höjs kraftigt, till exempel efter en renovering. Bostadsnöden blir allt mer strukturell, det vill säga allt fler som i övrigt lever ordande liv, har svårt att hitta och finansera en bostad.

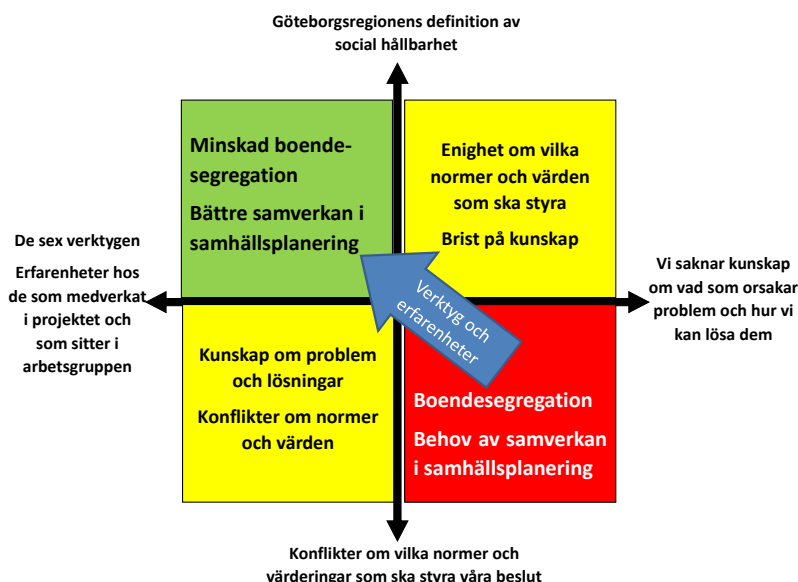
I det fortsatta arbetet med att tillämpa de verktyg som utvecklats i projektet är det viktigt att vara medveten om att segregationen på bostadsmarknaden i allt högre utsträckning har strukturella orsaker. Att möta dessa strukturella problem med enskilda verktyg är inte alldeles enkelt. Att utveckla nya arbetsprocesser kan vara ett sätt att försöka påverka och förändra strukturer. De verktyg som prövats i de fem kommunerna är samtliga olika former av processverktyg, som i sig rymmer en potential att påverka strukturer. Nya metoder och processer kan användas för att spegla pågående planprocesser för att synliggöra och diskutera var det finns potential till förändring och förbättring. Men att förändra strukturer genom att tillämpa nya arbetsprocesser tar lång tid.

Det saknas inte kunskaper om hur vi kan bygga billigare bostäder eller hur förändringar av lagar och regleringar kan användas för att motverka boendesegregation. Olika försök till förändring försvåras dock av det faktum att bostaden i många fall blir en allt värdefullare vara på en marknad. Utvecklingen av nya bostadsområden har kommit att bli en strategi för kommuner som vill skapa möjligheter för ökade inkomster i form av skatteintäkter från socioekonomiskt starka befolkningsgrupper. Detta skapar en spänning i kommunen som också finns – i alla fall implicit – i projektet. En ökad tillgänglighet till den kommunala bostadsmarknaden kan tolkas som att kommuner också måste bygga för ekonomiskt svaga grupper, som kanske till och med kan bli en kostnad för kommunen.

Oavsett vilka förklaringsmodeller som finns till dagens situation på måste bostadsbristen och växande segregation hanteras av kommuner här och nu. Alla som arbetar med samhällsplanering på kommunal nivå behöver verktyg för att kunna strukturer och hantera bostadsbrist och bostadssegregation i den egna kommunen. Framgångsrika lokala lösningar kan vara ett steg på vägen mot ett samhälle där vi tillsammans har löst (eller i alla fall minskat) boendesegregationen. De sex verktyg som utvecklats inom *Social innovation i Samhällsplanering* är ett steg på vägen. De kan användas för att börja strukturera de komplexa utmaningar som ligger bakom den växande boendesegregationen. Erfarenheterna från projektet bidrar till att höja kunskapsnivån i regionen om hur man kan arbeta med dessa frågor.

I figur 1 beskrevs komplexa och ostrukturerade problem som en konflikt mellan två dimensioner: en kunskapsdimension och en värdedimension. Om vi placerar dagens situation i den neder röda rutan kan vi beskriva problemet som orsakat av brist på kunskaper om hur man kan lösa boendesegregationen, till exempel hur olika aktörer kan samverka eller hur vi kan bygga billigare. Situationen blir också komplex som en följd av värdekonflikter om vad som egentligen ligger bakom dagens bostadsbrist. Är det i grunden faktiskt brist eller är det en fråga om ojämlikhet till följd av dålig fördelning av de bostäder som finns?

Göteborgsregionens definition av social hållbarhet utgör de kärnvärden som ska vara ledande i det fortsatta arbetet. Andra kommuner kan använda verktygen för att börja hantera problemen i sin kommun. Detta illustreras i figur 5 nedan.



Figur 5.

En förutsättning för att de olika verktygen ska kunna användas är en ökad samverkan mellan den sociala sektorn och samhällsplaneringssektorn på kommunal nivå. Ökad samverkan kan förstås som ett sjunde "meta-verktyg" som både är en förutsättning och en följd av en ökad användning av de olika verktygen inom GR:s medlemskommuner.

En viktig erfarenhet från projektet är både den sociala sektorn och plansektorn måste bli bättre på att förstå varandras behov, kompetenser och professionella vardag. Att beskriva planprocessen på ett sådant sätt att tjänstepersoner från den sociala sektorn bättre förstår sin roll och hur de kan bidra med sin kunskap är också ett sätt att öka möjligheten hos planerare att ta hänsyn till och förstå sociala perspektiv. Ett bredare kunskapsunderlag ökar möjligheterna ökar att tillgodose flera gruppers behov. Den kunskap som genereras genom användningen av verktygen, till exempel genom att

man genomför dialoger med ungdomar i en kommun, väcker också politiska frågor, till exempel vilka grupper som har lätt respektive svårt att hitta en bostad i en kommun. Erfarenheter från att använda ett eller flera verktyg för att hantera boendesegregation kan också ligga till grund för att idéer och rekommendationer rörande vilka strukturella förändringar som kan behövas.

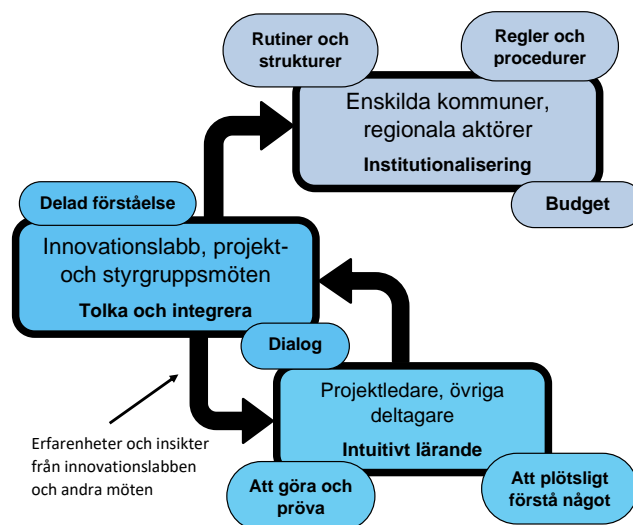
En annan viktig erfarenhet från arbetet med projektet är ledarskapets betydelse för att samverkan ska initieras. Ledarskapet blir än mer betydelsefullt om samverkan i samhällsplaneringsprocesser ska bli en etablerad rutin. En viktig förutsättning blir då chefens förmåga att översätta olika perspektiv och ”professionellt språk”. Organisationsforskarna Mats Alvesson och Andrew Spicer har formulerat detta på följande sätt:

”Bra chefer kan förstå en fråga från varje grupps perspektiv. Riktigt bra chefer kan prata med de olika grupperna på deras eget språk. Utmärkta chefer kan tolka mellan de olika gruppernas språk och hjälpa dem att förstå varandra.” (Alvesson & Spicer, 2018, s. 230)

En lärdom från projektet är behovet av att stödja kommunala chefers utveckling av förmågan att hjälpa olika professionella grupper att förstå varandra. För att utveckla och bibehålla samverkan i olika samhällsplaneringsprocesser behövs chefer som har utvecklat förmågan att själva förstå olika perspektiv samt förmågan att tolka och översätta mellan olika professionella grupper.

Flera av de aktuella verktygen utvecklades i relation till pågående samhällsplaneringsprocesser. I det fall som det handlar om att planera för en grupp med särskilda behov, som äldre, eller där syftet med planen är att lyfta ett utsatt område, ter det sig mer självklart att lyfta in sociala perspektiv och pröva nya arbetsformer. Det verkar vara lättare att ”öppna upp” för nya sätt att arbeta när det gäller vissa grupper av medborgare, som äldre och unga. Det är mer utmanande att arbeta med verktyg som rymmer en potential att problematisera övergripande strategier för kommunalt bostadsbyggande, som sociala konsekvensanalyser eller markanvisning som socialt instrument.

Användningen av verktygen skapar möjligheter för lärande både hos individer och inom arbetsgrupper. Figur 6 (som är en utveckling av figur 3 och figur 4) beskriver det lärande som skett i de olika nivåerna av projektet. Figuren kan också ses som en modell för hur regionala innovationslabbar kan organiseras framöver kring andra komplexa frågor. Detta kan också vara ett sätt att systematiskt samla in erfarenheter från tillämpningen av de sex verktygen i kommande samhällsplaneringsprocesser. Dessa erfarenheter kan sedan ligga till grund för att utveckla och förbättra de olika verktygen.



Figur 6.

Figuren knyter an till hur begreppet "innovation" beskrevs i inledningen av avsnitt 3 ovan: som en lärandeprocess. Boendesegregationen och de utmaningar som den för med sig går inte att lösa rakt av med att tillämpa ett eller flera verktyg. Däremot kan de verktyg som utvecklats inom ramen för projektet användas för att påverka och förändra de processer som bidrar till boendesegregation.

En viktig ambitionen med projektet var att åstadkomma nya arbetssätt eftersom etablerade sätt att planera utvecklingen av kommuner verkar bidra till ökad boendesegregation inom regionen. En anledning till att projektet genomfördes var behovet av nytänkande, dvs behovet av radikala innovationer. Samtidigt är samhällsplanering styrd av lagar och rutiner. Nya arbetssätt kan inte skilja sig för mycket från etablerad – då finns en risk att de inte används. Inkrementella innovationer är därför vanligare. De verktyg som utvecklats inom projektet kan väl sägas lika mellan dessa båda ytterligheter. Om de används fullt ut kan de bidra till radikala förändringar. De kan också användas mer inkrementellt, för att stegvis utveckla och förbättra etablerade samhällsplaneringsprocesser.

Om de sex verktygen används systematiskt och långsiktigt ökar möjligheterna för att vi på sikt bryter de mönster som skapar en ökande boendesegregation. Komplexa samhällsproblem kan bara hanteras genom långsiktigt och uthålligt arbete, som i sin tur bärs av ett lärande som leder till nya arbetssätt hos de individer, grupper och organisationer som arbetar med samhällsplanering.

Referenser

Alvesson, Mats, & Spicer, Andrew (2018). *Dumhetsparadoxen: den funktionella dumhetens fördelar och fallgropar*. Stockholm: Fri Tanke förlag.

Ellström, Per-Erik (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human resource development quarterly*, 12(4), 421-435.

Forsestam, Joakim & Johansson, Magnus med Göransson, Paul (2019) *Evidensbaserad stadsutveckling – bortom urbana anekdoter*. Stockholm: Dokument Press

Listerborn, Carina (2018). *Bostadsjämlighet: röster om bostadsnöden*. Stockholm: Premiss.

Rittel, Horst & Webber, Melvin (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.

Torfinn, Jacob (2016) *Collaborative Innovation in the Public Sector*. Georgetown University Press