

**GEMENSAM
KUNSKAPSPRODUKTION**
FÖR **URBANA**
FÖRÄNDRINGAR
Version 1

Lotten Westberg
Merrit Polk
Annie Frid

Göteborg, maj 2013

Layout: J-O Yxell, Kommunikation och marknad, Chalmers

Tryck: Repro, Serviceavdelningen, Chalmers

Förord

Mistra Urban Futures är ett internationellt centrum för hållbar stadsutveckling. Centrumet ska bidra till att göra verklig skillnad för miljön och människors liv i världens städer. I nära samverkan mellan praktiker och forskare tas förstklassig, verkningsfull och relevant kunskap fram.

Mistra Urban Futures erbjuder en arena för utveckling och överföring av kunskap, där samverkan med näringsliv, intresseorganisationer och allmänhet ska utvecklas. Centrumet har fem regionala plattformar i Kapstaden, Kisumu, Göteborg, Manchester och Shanghai.

Mistra Urban Futures finansieras av forskningsstiftelsen Mistra och Sida, tillsammans med ett konsortium bestående av: Chalmers tekniska högskola, Göteborgs universitet, Göteborgs stad, Göteborgsregionens kommunalförbund (GR), IVL Svenska miljöinstitutet, Länsstyrelsen i Västra Götalands län och Västra Götalandsregionen samt medfinansierare på de olika lokala plattformarna.

Innehållsförteckning

INTRODUKTION	4	Fas 2: GENOMFÖRA	21
Särskilda utmaningar för gemensam kunskapsproduktion	5	Insamling av information (datainsamling) ..	22
Kvaliteter för gemensam kunskapsproduktion	6	Analys och skrivande	25
Om ”praktiker” och ”forskare”	8	Varför skriver inte praktiker?	27
Projekthandbokens upplägg	9	Resultaten	27
Läshänvisningar om gemensam kunskapsproduktion	9	Praktiska råd: Att säkerställa resultat	30
		Gemensam reflektion	30
		Läsanvisningar – Generera	31
Fas 1: FORMULERA	10	Fas 3: UTVÄRDERA	32
Problemområdet identifieras, projektiden initieras	11	Formativ utvärdering	32
Kartläggning av omvärlds- och intressentanalys	11	Reflektioner från piloterna	33
Projektet bemannas	12	Effektutvärdering	34
Praktiska råd: Intresseanalys	13	Läshänvisningar – Evaluera	34
Omformulera och bearbeta	15	BILAGA	36
Praktiska råd: Problemträd – gemensam problemformulering	16		
Att skapa förutsättningar för konstruktivt teamarbete	18		
Kommunikations- och implementeringsplan	19		
Ett undantagsexempel	19		
Gemensam reflektion	20		
Läshänvisningar – Formulera	20		

INTRODUKTION

Vanligtvis försöker vi hantera frågor och problem rörande hållbar stadsutveckling i redan befintliga strukturer för planering och beslutsfattande och inom traditionella vetenskapliga discipliner. Men fattigdom, begränsade resurser, växande ohälsa, social utslagning och andra spänningar och problem som följer med städernas utveckling är komplexa. Det får till följd att de inte kan hanteras inom ramarna för traditionell sektors- och ämnesuppdelning. De förutsätter istället en ansats för problemlösning som utnyttjar och kombinerar olika typer av erfarenheter och kunskap. Det handlar både om kunskap som utvecklats inom företag, bland tjänstemän, politiker och boende likväl som av olika typer av experter och forskare. Men vårt sektorsuppdelade samhälle underlättar inte de former av samarbete och samverkan som allt mer efterfrågas för att hantera städernas växande problem. Därför är fokus för Mistra Urban Futures att stötta sådant samarbete. Vi utvecklar nya sätt att förstå och hantera städernas problem genom att skapa utrymme för vetenskapssamhället att samverka både med de grupper som berörs och de som kan påverka stadsutvecklingen. Vi kallar det för ”gemensam kunskapsproduktion”. Denna ansats är inte ny. Olika varianter av gemensam kunskapsproduktion prövas och utvecklas i en rad andra sammanhang under namn som ”praktikdriven tvärvetenskap” och transdisciplinär forskning. Dessa begrepp kan referera till kunskapsproduktion som bara pågår inom vetenskapssamhället, men för Mistra Urban Fu-

tures betyder gemensam kunskapsproduktion att gränsen mellan vetenskap och praktik suddas ut.

Det övergripande målet vid centrumet är att utforma ett komplement till traditionell disciplinbaserad kunskapsproduktion, ett komplement som ägs och leds av representanter för praktik och forskning gemensamt. Genom att alla led i processen (från formulering av frågor och problem till produktion av svar och lösningar) sker i processer som är relevanta för både forskning och praktik, kan den förståelse och de handlingsalternativ som utvecklas kontinuerligt undersökas, utvärderas och – där det är lämpligt – förankras.

Hur kan då gemensam kunskapsproduktion initieras, utformas och genomföras? Hur kan resultaten utvärderas så att det går att avgöra om de verkligen bidrar till en mer hållbar stadsutveckling? Syftet med den här handboken är att börja svara på dessa frågor. Baserat på erfarenheterna från Mistra Urban Futures inledande fas har vi utformat en första guide till hur man kan arbeta med gemensam kunskapsproduktion.

Under Mistra Urban Futures inledande två år genomfördes fem pilotprojekt i Göteborg. Med hjälp av dem har vi ringat in en rad utmaningar och svårigheter som kan möta dem som medverkar i projekt för gemensam kunskapsproduktion. Pilotprojekten har också gett ökad förståelse för vilka möjligheter som skapas genom detta arbetssätt.

De fem pilotprojekt som Mistra Urban Futures genomförde under 2010–2011 handlade om:

Pilot 1. *Flernivåstyrning - beslutsprocesser för hållbar stadsutveckling och regional utveckling*: hur olika former av samarbete på politisk- och tjänstemannanivå i beslutsfattande och förvaltning hanterar olika utmaningar inom städernas komplexitet.

Pilot 2. *Klimatanpassad stadsstruktur - Scenarier för framtida Frihamnen*: en analys av hur olika klimatanpassningsstrategier kan påverka den hållbara utvecklingen i ett lågt liggande hamnområde under omvandling.

Pilot 3. *Urban Empowerment - Kulturer för deltagande och lärande*: hur socialt och ekonomiskt utanförskap och socio-

spatial segregation kan åtgärdas genom olika typer av kapacitetsuppbyggande processer

Pilot 4. *Affärsdriven hållbar stadsutveckling*: hur olika typer av interaktioner och samarbeten med näringslivet kan underlätta planering, byggande och upprustning av mer hållbara stadsstrukturer.

Pilot 5. *Urbana Spel*: användning av spel och visualisering i urbana omvandlingsprocesser där skolbarn, stadsplanerare, interaktionsdesigners och forskare deltog i spelutveckling, workshops och försök.

Mer information om dessa pilotprojekt finns på www.mistraurbanfutures.org.

Särskilda utmaningar för gemensam kunskapsproduktion

Genom det inledande arbetet vid Mistra Urban Futures har tre utmaningar identifierats som särskilt viktiga för att klara av och genomföra det gränsöverskridande samarbete som gemensam kunskapsproduktion förutsätter. De innebär: att hantera olika värderingar kring hållbar stadsutveckling; att utnyttja den bredd av kunskap och expertis som finns bland berörda intressenter och att skapa arenor för legitima och hållbara förändringsprocesser.

Hållbar utveckling är ett vagt och tvetydigt begrepp. Det kan referera till många olika aspekter av stadsutveckling, från kortsiktig lokal tillväxt till långsiktigt och rättvist utnyttjande av globala resurser. Vad begreppet betyder beror på vem man frågar och i vilket sammanhang det används. Så länge hållbar utveckling handlar om den klassiska Brundtland definitionen ställer sig de flesta bakom den. När det gäller att fatta beslut om konkreta handlingar och genomförandestrategier finns däremot en stor variation av tolkningsmöjligheter. För att vara livskraftigt under en längre tid måste varje försök att förverkliga

hållbar stadsutveckling anpassas för att möta många olika intressen och behov. De måste också kunna handskas med ofta motstridiga definitioner och värderingar. Den första utmaningen handlar om hur den mångfald av perspektiv, prioriteringar och värderingar som finns bland dem som påverkar och påverkas av stadsutvecklingen kan fångas upp.

Hållbar stadsutveckling kan inte uppnås utan att den breda erfarenhet och kompetens som finns inom olika grupper som lever och verkar i det urbana området används. Behovet av kunskapsmångfald beror dels på att det finns en mängd aktörer som berörs och dels på att problemen är mångfacetterade och lösningarna förknippade med stor osäkerhet. Olika värderingar och världsbilder resulterar i olika synsätt på hållbar utveckling. Olika synsätt bestämmer också vad som ses som giltiga källor till kunskap och expertis. Den andra utmaningen är därför att identifiera relevant vetenskaplig och praktisk kunskap och expertis och skapa former för dess integration.

Ett av de största problemen med att skapa robusta och beboeliga städer världen över, är möjligheten att sätta en agenda för hållbar stadsutveckling som står sig i relation till de begränsade resurser och skeva maktrelationer som råder. Vilka definitioner av hållbar stadsutveckling ses då som mest legitima? Vilka typer av kunskap ses som mest relevant för att hitta långsiktiga lösningar? Frågan om legitimitet är central när

beslut fattas om vilket perspektiv på hållbar stadsutveckling som ska gälla och vilken form av kunskap som ska ses som mest relevant. Ett sätt att ta itu med detta är att skapa hållbara och legitima förändringsprocesser i vilka flera av stadens aktörer har inflytande. Den tredje utmaningen handlar därför om hur det går att skapa arenor för de här frågorna.

Kvaliteter för gemensam kunskapsproduktion

De tre utmaningarna ovan pekar på behovet av ett väl utvecklat ramverk och tydliga kriterier för gemensam kunskapsproduktion. Som redan nämnts behöver olika former av kompetens, kunskap och erfarenheter integreras för att göra det möjligt att förstå och hitta fram till lösningar på dagens urbana problem. Det handlar om olika vetenskapliga perspektiv likväl som kunskap och erfarenheter från andra verksamhetsfält som t.ex. politik, förvaltning, näringsliv och ideella samhällsaktiviteter. En central utgångspunkt för Mistra Urban Futures är att alla är kunskapsbärare, alla är kunskapsproducenter och alla är kunskapsanvändare. Men det finns inga mallar eller färdiga lösningar för hur de här utmaningarna ska klaras av. Inte heller hur alla aktörer i en stad ska kunna fångas upp och involveras, hur olika former av kunskaper kan inkluderas eller för hur arenor för förändring kan skapas.

Efterhand som arbetet i Mistra Urban Futures pilotprojekt fortskred blev det allt tydligare vilka kvaliteter, eller ingredienser som behöver karakterisera gemensam kunskapsproduktion för att passa centrumets ambitioner. De är att:

1. *Involvera*: identifiera, inkludera och engagera de perspektiv från praktik och forskning som berörs och behöver ingå i den kunskapsproducerande processen
2. *Samverka*: utarbeta arbetssätt som möjliggör för olika praktiker- och forskarperspektiv att delta och bidra till processens olika faser

3. *Integrera*: kombinera eller slå ihop olika kunskaper, perspektiv och utgångspunkter så att de täcker de problemkomplex och frågor som står i fokus
4. *Tillämpa*: säkerställa användbarheten genom att försäkra att resultaten är relevanta och användbara för både praktik och forskning
5. *Reflektera*: regelbundet tillsammans undersöka om de fyra kvaliteterna ovan är uppfyllda i processens olika aktiviteter. Vid behov förändra arbetssätt. Reflektionen säkerställer lärande och gemensam förståelse

Målen med Mistra Urban Futures projekt är att åstadkomma förändringar genom samarbete mellan de aktörer som berörs av problemen. I denna bok använder vi de fem kvaliteterna på två sätt. Dels som en guide för planering och design av arbetsprocessen, så att projekten verkligen skapar det utrymme för djupgående samverkan som eftersträvas. Dels kan de användas som ett verktyg för kontinuerlig utvärdering och reflektion. Det betyder att de kan användas som en hjälp för de medverkande att kritiskt och återkommande utvärdera hur arbetet går och tillsammans utveckla kunskap om hur processen fungerar.

För att underlätta planeringen och framdriften av Mistra Urban Futures projekt delas arbetsprocessen in i tre faser. Den här boken är upplagd utifrån dessa faser. Den initiala fasen, formulera, omfattar den inledande planeringen och utformningen av projektet. Genomförandefasen,

generera, består av själva arbetet med insamling av information, analys och utveckling av resultat. Den sista fasen, utvärdera, innebär en tillbakablickande reflektion över hur processen gått och hur målen med projektet uppfyllts. Samtliga faser behöver utformas i relation till de fem kvaliteter som ska karakterisera Mistra Urban Futures projekt (se ovan).

Arbetsprocessens tre faser:

- Formulera: gemensam problemformulering och projektutformning
 - a) Initiera: fånga upp frågor och idéer som svarar mot berörda praktikers och forskares olika kunskaper och intressen kring det aktuella problemkomplexet.
 - b) Omformulera och bearbeta: identifiera vilka intressenter som behöver medverka, utveckla en gemensam beskrivning av problemen som projektet syftar till att hantera och utforma en projektplan som omfattar de medverkandes intressen och förutsättningar.
- Generera: gemensam produktion av kunskap och lösningar
 - a) Insamling av information: utarbeta arbetssätt för informationsinsamling som täcker både de inblandade forskarnas och praktikerens kunskap och expertis

b) Analys och slutsatser: Anpassa analys och slutsatser så att de relaterar till befintlig kunskap och expertis och bidrar till konkreta lösningar, relevanta produkter och meningsfulla slutsatser

c) Implementering och kommunikation: tillämpa inom policy och praktik, pröva slutsatser, genomföra workshops och seminarier, producera vetenskapliga publikationer och kommunicera konkreta exempel till centrumets alla målgrupper

- Utvärdera: utvärdering av process och effekt
 - a) Formativ utvärdering: återkommande gemensam reflektion kring hur kvaliteterna involvering, samverkan och integrering uppfylls
 - b) Summativ utvärdering: Process- och effektutvärdering, gemensam reflektion över resultatens användbarhet och bidrag till förändring

Tabell 1. Riktlinjer och kvalitetskriterier för praktikdriven kunskapsproduktion.

Riktlinjer och kvalitetskriterier			
Utmaningarna	Riktlinjer	Nyckelfrågor	Kvaliteter
Olika värderingar	Gemensam problemformulering och utformning av projekt	Representation Motivering Djupgående samarbete Förhandling	Involvera Samarbeta Integrera Tillämpa Reflektera
Kunskapsmångfald	Gemensam produktion av kunskap och lösningar	Kartlägga kunskap Integrera kunskap Gemensam analys Djupgående samarbete	Involvera Samarbeta Integrera Tillämpa Reflektera
Arenor för förändringsprocesser	Kontinuerlig process- och effektutvärdering	Transparens Ansvar Gemensam reflektion Effektutvärdering	Involvera Samarbeta Integrera Tillämpa Reflektera

Om ”praktiker” och ”forskare”

En uppdelning mellan professioner som vi återkommer till i boken är den mellan ”praktiker” och ”forskare”. Det är naturligtvis en förenklad uppdelning. Det finns inte alltid en tydlig skiljelinje mellan de här båda yrkeskategorierna och dessutom är spridningen inom kategorierna stor. Det finns många praktiker med forskarerfarenhet och många forskare med erfarenhet av att arbeta i praktiska verksamheter. Ibland behöver vi dock kunna föra resonemang som tydliggör att de som deltar i gemensamma kunskapsprojekt har olika bakgrund och erfarenheter och kommer från verksamheter med olika uppdrag och syften. Därför vill vi tydliggöra vad vi menar med uppdelningen.

Praktiker arbetar till exempel i offentlig förvaltning, i civilsamhället, eller inom näringslivet. Praktikernas uppdrag är ofta konkreta i den meningen att de hanterar utmaningar och löser problem för att åstadkomma förbättringar relaterade till deras verksamhet. Forskare har som uppdrag att producera kunskap i anslutning till universitet och högskolor. Den kunskap som produceras är ofta av generell karaktär, dvs. den kan inte användas i praktikernas verksamhet direkt utan måste anpassas och ”översättas” för att vara tillämpbar i konkreta sammanhang.

Många praktiker som medverkar i Mistra Urban Futures projekt har värdefulla inifrånperspektiv på, och självupplevda erfarenheter av, de frågor som ska undersökas och de problem som ska lösas. I sin yrkesroll ser de både detaljer och helhet, och är införstådda med vad som fungerar och inte och varför i den egna verksamheten. Forskare har sällan egna erfarenheter av de verksamheter som de studerar, eller förståelse för hur den kunskap som de producerar kan användas. Forskare har ett utifrånperspektiv på den del av den praktiska världen som de intresserar sig för. De betraktar frågorna och problemen som står i fokus för projektet genom mycket speciella raster (teorier) som synliggör aspekter som kan vara dolda ur praktikens inifrånperspektiv. Kombinationen av praktiker- och forskarperspektiv innebär därför en stor potential. Man kan säga att hela idén med gemensam kunskapsproduktion bygger på denna potential. Det kan också ställa till problem om man inte är medveten om eller kan hantera perspektivskillnaderna. Boken syftar till att stötta medverkande i Mistra Urban Futures projekt att utnyttja skillnaden på ett konstruktivt och innovativt sätt.

Projekthandbokens upplägg

Forskningsprojekt som utgår från gemensam kunskapsproduktion är ovanliga. Som nämnts tidigare finns det inga mallar att följa. Syftet med den här projekthandboken är att dra nytta av erfarenheterna från pilotprojekten, att berätta om vad vi lärt oss, beskriva de fallgropar som upptäckts så här långt, synliggöra inspirationskällorna och ge praktiska tips. Det är viktigt att poängtera att boken inte är färdig och inte gör anspråk på att vara heltäckande utan ska ses som ett levande arbetsmaterial. I takt med att nya projekt sätts och nya erfarenheter tillkommer, kommer texten att revideras och kompletteras.

Varje projekt för gemensam kunskapsproduktion är unikt, skapat av dem som deltar och avgränsat av en rad praktiska omständigheter (tidsbrist, avsaknad av önskvärda resurser eller kompetenser, medverkande som tvingas hoppa av etc.) Boken resonerar om vad som är värdefullt att tänka på när man överväger olika alternativa handlingsvägar under de omständigheter som råder.

För dem som är vana att jobba i projekt präglade av samverkan mellan olika aktörer och intressen kan mycket av det som boken tar upp

vara självklart. Med boken vill vi förbereda dem som medverkar i projekten för svårigheter de kan stöta på. Boken ger också exempel på hur de som medverkat i pilotprojekten arbetat, samt uppmuntrar till reflektion kring arbetet. Oavsett

erfarenhet av att jobba i mångfasetterade projekt kan boken användas som en gemensam referens och ett diskussionsunderlag för de medverkande i projekten.

Läshänvisningar, gemensam kunskapsproduktion

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., et al., 1994. *The New Production of Knowledge*. Sage, London. (intro pages 1–16, and Chapter 1, pp 17–45).

Hessels, L and van Lente, H. 2008. *Re-thinking new knowledge production: a literature review and a research agenda*, Research Policy, 37, pp 740–760.

Jahn, T., Bergmann, M., Keil, F. 2012. *Transdisciplinarity: Between mainstreaming and marginalization*, *Ecological Economics*, 79, pp. 1–10.

Nowotny, H., Scott, P., and M. Gibbons. 2001. *Re-thinking science: Knowledge and the public in an age of uncertainty*. Cambridge: Polity Press.

Pohl, C., Rist, S., Zimmermann, A., Fry, P., Gurning, G., Schneider, F., Speranza, C. I., Kiteme, B., Boillat, S., Serrano, E., Hirsch Hadorn, G and U. Wiesmann. 2010. *Researchers' roles in knowledge co-production: experience from sustainability research in Kenya, Switzerland, Bolivia and Nepal*, Science and Public Policy 37 (4), pp 267–281.

Robinson, J. 2004. *Squaring the Circle? Some thoughts on the idea of sustainable development*, *Ecological Economics*, 48, pp 369–384.

Robinson, J. 2008. *Being undisciplined: Transgressions and intersections in academia and beyond*, *Futures*, 40, pp 70–86.

Fas 1: FORMULERA

I formuleringsfasen läggs grunden för en arbetsprocess som karakteriseras av de fem kvaliteterna för gemensam kunskapsproduktion som används inom Mistra Urban Futures och som har beskrivits ovan. Det handlar om att ringa in problem och frågor som är relevanta för konsortiets partners och att matcha dem för att passa potentiella medverkande inom både praktik och akademi. Resultaten av denna fas utgörs bland annat av en problembeskrivning och projektplan som samtliga projektdeltagare utvecklat och äger tillsammans. Utmaningen ligger i att utveckla en förståelse för de inringade problemen som är intressant och relevant både ur praktiker- och forskningsperspektiv, och att hitta kopplingarna mellan dessa perspektiv.

I arbetet ingår en mängd moment, allt från att beskriva det problemområde projektet avser att ta itu med till att identifiera relevanta aktörer för att bemanna projektet och utforma lämpliga arbetsmetoder. I arbetet med pilotprojekten skedde dessa moment parallellt och vi utgår från att så också kommer att vara fallet i framtida projekt. Det går inte att bemanna ett projekt med relevanta aktörer innan en kartläggning över vilka som är viktiga att ha med gjorts. Samtidigt är det just dessa aktörer, som har kännedom om området, som är bäst lämpade att göra kartläggningen över vilka som är viktiga att bjuda in – ett klassiskt moment 22. Det här gör att det varit svårt att bestämma vilket steg vi ska börja beskriva i den här boken. Även om ett projekts

ursprungliga idé i efterhand säkert beskrivs som projektets första steg, så är det troligt att någon form av kartläggning i själva verket påbörjades redan innan idén överhuvudtaget formades.

Den eller de som först formulerade idén måste ha utgått från sin kännedom om problemområdet. Högst sannolikt ingår idékläckarna också som intressenter i projektet, och i så fall kan det handla om att formalisera dessa initiativtagares roller i projektet snarare än att identifiera dem i en intressentanalys. Alla steg kan inte beskrivas på samma gång, de måste beskrivas i någon ordning och vi väljer att göra det utifrån en tänkt tidskronologisk logik, väl medvetna om att den inte alltid överensstämmer med hur det går till i verkligheten.

Problemområdet identifieras, projektidén initieras

Under Mistra Urban Futures första två år har centrumet arbetat med projektutveckling på flera olika sätt. De fem pilotprojekten utvecklades av en processledningsgrupp redan under arbetet med att färdigställa ansökan, dvs. innan centrumet formellt hade bildats. Processledningsgruppen bestod av två representanter från varje part i konsortiet, som inkluderade representanter från både offentlig verksamhet och forskning. De fem problemområden kring vilka pilotprojekten utformades valdes för att de utgick från frågor som var starkt förankrade i en eller fler av parternas vardag. De valdes också på grund av att de hade olika karaktär samt engagerade olika konstellationer av aktörer och beslutsnivåer. Genom att utgå från problem av varierande karaktär och komplexitet ville centrumet pröva och lära så mycket som möjligt om hur samarbete för gemensam kunskapsproduktion kunde fungera. De initiala idéerna till pilotprojekt utvecklades senare av de som blivit utsedda som ansvariga.

Andra bidrag till projektutvecklingen på centrumet har vuxit fram då representanter för konsortiets parter bjudits in till olika slags möten eller workshops. Även om det huvudsakliga syftet vid dessa tillfällen inte har varit att generera projekt, har spännande diskussioner kring projektidéer alltid uppstått, idéer som ibland har kunnat föras vidare och bli till konkreta projekt.

Ytterligare ett sätt att fånga upp och utveckla projekt var att gå ut med en öppen inbjudan. Inbjudan resulterade i ett åttio-tal mycket kvali-

ficerade förslag. Det visade sig dock att de flesta förslag kom från forskare och mycket få från praktiker, sannolikt på grund av att forskare och praktiker har mycket olika erfarenheter och möjligheter att snabbt komma med förslag på viktiga arbetsfält. Medan medarbetare bland centrumets offentliga parter måste förankra projektidéer inom sina organisationer kan forskare lämna idéer på individuell basis.

För att hantera den obalans som uppstod i och med forskardominansen, har centrumet jobbat med olika metoder för att utveckla projekt som har brett stöd bland konsortiets parter. Genom att vaska fram aktuella problemställningar med starkt politiskt fokus hos de offentliga parterna finns större möjligheter att engagera medarbetare från parterna. Konsortiesamordnarna gjorde en kartläggning inom sina organisationer kring intressanta frågeställningar som de ansåg Mistra Urban Futures borde arbeta med. Ett område som valdes ut handlar om kunskap och verktyg för en rättvis och socialt hållbar stad. De politiskt styrda parterna arrangerade tre workshops kring teman som relaterade till denna rubrik. I workshoparna deltog en bred grupp av forskare och praktiker som tillsammans formulerade intressanta problemställningar. Konsortiesamordnarna fick i uppdrag att ta fram en grov plan för inriktning samt förslag på lämplig bemanning för att kunna specificera frågorna ytterligare. Metoden är tidsödande, men i gengäld fick vi en bred förankring bland parterna och inte minst en förståelse för Mistra Urban Futures arbetssätt i de projektgrupper som bildas.

Kartläggning av omvärlds- och intressentanalys

Oavsett om upprinnelsen till ett projekt kommer från praktiker eller forskarhåll, är det viktigt att de som står bakom idén redan i samband med utformningen av projektet börjar tänka brett, utanför egna expertområden och kontaktnät. Sannolikt har initiativtagarna till ett projekt redan gjort någon form av kartläggning av problem-

området i samband med att projektidén formulerades, men det är viktigt att denna görs på ett systematiskt sätt. En omvärlds- och intressentanalys ringar in de aktörer, instanser och organisationer som har erfarenheter av och kan bidra till kunskapsutvecklingen inom området ifråga. En sådan analys bidrar också till förståelse för i

vilket eller vilka normativa/politiska sammanhang projektet kommer att utspela sig, vilka som behöver känna till projektet och vilka projektet kan påverka och påverkas av. Med kännedom om allt detta kan projektet fhasas in i, och dra nytta av relevanta aktiviteter i samhället. Det minskar risken för att projektet uppfattas konkurrera med pågående ”riktiga” processer eller att vi ”uppfinner hjulet på nytt”.

Kartläggningen:

- Bidrar till att identifiera instanser, institutioner och organisationer som berörs av eller har intresse av projektiden, och att ringa in dem som ska ha inflytande över projektets frågeställningar och utformning.
- Ger en vidare bild av vilka som, utöver de som aktivt ska ingå i projektet, behöver få kännedom om projektet. Den här kunskapen är viktig också senare i projektet, för att säkerställa att resultaten blir relevanta.
- Bidrar till att de som deltar i arbetet får ökad kunskap om varandras perspektiv och ingångar i projektet.

Det är viktigt att kartläggningen påbörjas så snart projektet kommit igång. Eftersom en intressentanalys egentligen aldrig blir helt klar och inte heller ger en heltäckande bild utan avspeglar perspektiven hos dem som genomför den kan analysen behöva uppdateras flera gånger under formulera-fasen, och kanske också senare under projektiden. Ändå finns alltid möjligheten att det under projektets gång upptäcks att viktiga perspektiv och aktörer missats och att nya grepp för att fånga in aspekter som det nya

Projektet bemannas

Bemanningen av pilotprojekten skedde stegvis och löpte parallellt med intressentanalysen. Det handlar om att identifiera och erbjuda relevanta personer en projektledarroll eller en roll i projektarbetsgruppen. Nedan diskuteras några viktiga erfarenheter av pilotprojektens bemanningsprocess. Utifrån det ges rekommendationer och förslag för att säkerställa att projekten

perspektivet synliggör behöver tas. Att tvingas tänka om kan vara både uppfriskande och utmanande och behöver nödvändigtvis inte ses som ett misslyckande. I varje fall inte så länge projektet inte förlorar styrfart.

Under Mistra Urban Futures inledande fas var det viktigt att snabbt få igång projekten. I huvudsak användes konsortieparternas nätverk för att få projekten i rullning. Varje pilotprojekt gjorde även en kartläggning utifrån deltagarnas kontaktnät. Någon mer systematisk metodutveckling när det gäller kartläggning påbörjades dock inte i samband med att pilotprojekten initierades. Under senare initierande av projekt har det däremot genomförts mer grundliga processer i samband med projektutveckling – processer som har samlat representanter från både praktik och forskning. Inte minst har det varit ett sätt att motverka den obalans som beskrivits ovan, där forskare eller praktiker ibland kommit att dominera på ett olyckligt sätt. Istället har centrumet jobbat med processer där praktiker och forskare gemensamt utvecklar projektidéer som på olika sätt formulerats genom centrumets verksamhet. En sådan process startas ofta genom ett större öppet möte där intresserade praktiker och forskare deltar i ett samtal som öppnar upp en projektskiss. Därefter startar en konsolideringsprocess, där ett mindre antal deltagare – som alltid både praktiker och forskare – arbetar vidare med problemställningen och identifierar lämpliga deltagare och intressenter. Enkelt uttryckt är filosofin att det blir en högre kvalitet på kartläggningen om den genomförs av en brett sammansatt grupp.

tar avstamp i en bred problemförståelse och möjliggör inkludering av och samarbete med aktörer med olika perspektiv.

Delat projektledarskap

Ambitionen från centrumets sida är att ha ett delat ledarskap, med en praktiker och en forskare i ledningen för varje projekt. Skälen till det är flera:

PRAKTISKA RÅD: Intressentanalys

De flesta modeller för intressentanalys som vi hittar på nätet är omständliga och riktar sig till affärs- och medieföretag. Vi har därför utvecklat en enkel beskrivning av hur en analys kan göras:

Det behöver inte vara särskilt svårt att göra en intressentanalys i anslutning till att projektet formuleras. Det behöver inte heller vara särskilt tidskrävande utan det räcker troligen med 2-4 timmar, beroende på hur detaljerade ni väljer att vara.

Samla dem som medverkat i projektet så långt. Om det bara rör sig om ett par personer kan ni bjuda in ytterligare personer, t ex de från centrumet som är insatta i projektiden. 3-6 personer kan vara en lagom stor grupp för att göra en första analys.

1. Identifiera tänkbara intressenter: Brainstorma kring vilka personer, grupper, instanser etc. som berörs av projektets tentativa frågeställningar. Lista alla intressenter på t.ex. ett blädderblock eller i marginalen på whiteboardtavlan. Ju fler ni kommer på desto bättre. I det här läget finns

ingen anledning att bedöma vad som är rätt/fel eller möjligt/omöjligt. Analysen kommer i ett senare skede. Försök komma på alla personer/instanser som:

- har erfarenheter av projektets problem-/frågeområde
- kommer att påverka projektet
- projektet kommer att påverka
- har användning av resultaten

2. Gör en analys: Skriv projektets huvudfråga/problem i mitten av whiteboardtavlan. Diskutera och bedöm var och en av intressenterna som listats utifrån frågor som:

- Hur stort inflytande/kunnande har intressenten på projektets frågeställning?
- Är det en intressent som huvudsakligen påverkar eller påverkas av projektets
- Vad har intressenten för inställning till frågeställningen, är den i huvudsak positiv eller negativ?

Försök värdera intressenterna i förhållande till varandra. Placera intressenten närmare huvudfrågeställningen ju större betydelse ni bedömer att de har.

Diskutera och försök att bedöma vilka som behöver ingå i projekt-

gruppen och vilka som enbart behöver informeras om projektet.

Det kan finnas ytterligare frågor att ställa i samband med analysen. Diskussionen bidrar indirekt till en form av omvärldsanalys genom att den ger de medverkande en större förståelse för vad som händer i omvärlden med relation till projektet.

För att underlätta arbetet med analysen kan intressenterna skrivas upp på post-it-lappar som kan flyttas runt på whiteboardtavlan. Intressenterna kan också ges olika färg beroende på vad som kännetecknar dem.

Intressentanalysen är inte definitiv, den kan behöva göras om.

Dokumentera och spara analysen och de diskussioner ni fört. Den utgör ett viktigt underlag för de medverkande, men även för dem som bjuds in till projektet som en följd av analysen.

(På nätet finns mer att läsa om intressentanalyser. Sök också på ord som ”projektledning” och ”projektarbete”)

- Genom ett delat ledarskap signaleras en av centrets viktigaste utgångspunkter, nämligen att problemen och frågorna om hållbar stadsutveckling är komplexa, de behöver förstås och hanteras genom samverkan mellan forskning och praktik.
- Delat ledarskap påverkar utformningen av projektet och ökar sannolikheten för att både vetenskapliga och praktiska perspektiv på problemkomplexen betraktas som giltiga och tas i beaktande när projektet utformas och syften och frågor formuleras.
- Delat ledarskap handlar också om kvalitet, sannolikheten för att syftet med projektet behöver omformuleras minskar om både vetenskapliga och praktiska perspektiv redan från början inkluderas.

- Delat ledarskap ökar förutsättningarna för att de frågor som ställs i projekten, och därmed också att de resultat som genereras, har relevans både för vetenskap och praktik.

Så gott som samtliga projektledare för pilotprojekten uttrycker, baserat på upplevda erfarenheter, att det var betydelsefullt med dubbelt ledarskap för att få med både vetenskapliga och praktiska frågeställningar. Dock, vilket är viktigt att poängtera, har inte alla projektledare par bestått av vad vi kan kalla en ”renodlad” forskartyp respektive en ”renodlad” praktikertyp. Både universitets- och praktikervärlden befolkas av en mängd personer som känner sig hemmastadda i båda världarna och obehindrat rör sig mellan dem. Inte oväntat intresserar sig sådana personer för Mistra Urban Futures ansats för gemensam kunskapsproduktion. I två av pi-

lotprojekten hade projektledarna sådana dubbla roller. Detta ledde aldrig till några problem eftersom båda dessa projekt kompletterade genom att skapa arbetsgrupper (se nedan) där mer traditionella forskare, respektive praktiker ingick.

Aktiva arbetsgrupper

En av de viktigaste målsättningarna med Mistra Urban Futures projekt är att samla kompetenser som sammantaget representerar ett spektrum av perspektiv på det problemområde som står i fokus. Det kan handla om personer med värdefull expertkompetens, lokalkännedom, nätverk eller erfarenheter av att arbeta på tvären. Genom att bjuda in personer som både kan bidra till förståelse för komplexiteten och till att säkerställa att frågorna som ställs i projektet är relevanta och legitima, ökar sannolikheten för att resultaten blir användbara och meningsfulla. Då kan de också fortsatt användas av och utvecklas inom de organisationer och instanser som berörs.

De flesta pilotprojekt har haft en aktiv projektgrupp bestående av 5–8 aktörer från olika håll knutna till projektet. De har vanligen lagt mellan fem och tio procent av sin arbetstid i projektet under de två års tid som projekten pågick. Medlemmarna har bestått av en blandning av forskare och praktiker med ett djupt engagemang för projektets frågeställningar. De har varit medansvariga i utformningen och för de olika aktiviteter som skett inom ramen för projektet. Genom pilotprojekten har vi ringat in en rad förutsättningar för att arbetsgrupperna ska bli en aktiv del av projektet, där medlemmarna både bidrar till arbetet och får ut något av sitt deltagande för egen del. De förutsättningarna beskrivs närmare under avsnittet ”Att skapa förutsättningar för konstruktivt team arbete”.

Bemanning i praktiken

Under Centrumets inledande fas var det viktigt att bemanningen av projektet gick snabbt utan att det tullades på ambitionen med dubbel ledarskap och brett sammansatta aktiva arbetsgrupper. Det visade sig ibland mycket lätt, ibland mycket svårt att hitta både intresserade pilotprojektledare och medlemmar till arbetsgrupperna. Förslag från konsortiets represen-

tanter och deras nätverk fick av praktiska skäl vara vägledande. På grund av att många idéer initierades av konsortieparterna Göteborgs stad och Göteborgregionen kunde de snabbt vaska fram personer som kunde medverka i projektet. Uppdraget delegerades så att säga uppifrån och därmed blev det också ett ”kvitto” på att frågeområdet hade legitimitet. Att hitta lämpliga och intresserade forskare visade sig ofta betydligt svårare. Flera av pilotprojektidéerna var sprungna ur praktikernas vardag och det var inte alltid lätt att hitta infallsvinklar som kunde tilltala deltagande forskare (mer om det nedan). Dessa projekt fick till en början en slagsida åt det praktiska. Efterhand som projekten rullade på och de inblandade hittade fram till fungerande arbetssätt balanserades detta.

Så här berättar en av samordnarna av pilotprojekten om uppdraget att hitta lämpliga forskare till pilotprojekten:

”Det finns ju inget system! I offentliga organisationer har vi ju ett system för att kommunicera en fråga. Vi kan vända oss till förvaltningarna, cheferna, med förfrågan om att utse en person, om man vill gå den formella vägen. Men det finns ju inte den strukturen [i universitetsvärlden], utan varje forskare är unik”

På samma tema konstaterar en annan person att:

”... som anställd i en offentlig organisation, består transparens av möjligheten att påverka och återkoppla till och förankra i sin organisation. En känsla av trygghet i sin roll, att man vet varför man är med och gör detta på arbetstid. Många forskare däremot vill se objektiva kriterier för vilka som är med som experter och/eller projektledare och veta från början vad projektet syftar till”

När det gällde att knyta till sig representanter inom privat näringsliv och offentliga organisationer, fanns det alltså en idé om vart man kunde vända sig, också i de fall när det inte personligen fanns en ingång till organisationen. När det gällde att knyta till sig forskare fungerade det däremot helt annorlunda. För det första var

det ibland oklart vilken forskarkompetens som skulle prioriteras eftersom projekt för gemensam kunskapsproduktion kan vara föremål för många olika vetenskapliga frågeställningar. För det andra gick det inte att be universitetsledningarna om hjälp. Vid universiteten finns inga enkla ingångar till potentiellt relevanta och intresserade forskare. Känner man inte till dem är de svåra att hitta i. De flesta forskare som valt att delta i pilotprojekten har alltså ingått i Centrumets egna nätverk, de hade erfarenhet av eller var intresserade av att arbeta transdisciplinärt.

Att se upp med: tidsplanering

De intervjuer vi gjort med arbetsgrupperna för pilotprojekten visar att de medverkande som lade mellan 5 och 10% av sin arbetstid i projektet, inte alltid hade tillräckligt med tid för att på ett meningsfullt sätt medverka i projektets alla faser. Tiden räckte för att delta i arbetsmöten och hålla sig uppdaterad om vad som hände i projektet, men inte till mycket mer.

Det här är viktigt att tänka på i samband med planering och fördelning av roller och uppgifter i framtida projektet. Tillsammans behöver ni fundera ut hur projektet lämpligast samarbetar med dem som ska medverka i arbetsgruppen med 10 % eller mindre av sin arbetstid. Kanske är det bättre att de medverkar intensivt under en viss fas av projektet än att de deltar mer extensivt under hela projekt-tiden, eller kanske behöver de utöka sin medverkan i projektet till mer än 10 %?

Nya metoder för att identifiera och intressera forskare utvecklas för närvarande inom Mistra Urban Futures för att underlätta bemanningen av framtida projekt. Ett mer systematiskt nätverksamarbete inom Göteborgs universitet och Chalmers är också under utveckling. Dessutom finns vid centrumet koordinatörer för både Göteborgs Universitet och Chalmers som bland annat har till uppgift att ta hand om och utveckla kontakter mellan Mistra Urban Futures och forskarsamhället.

Att se upp med: stöd för medverkan

I våra intervjuer har det framkommit att alla som medverkar i arbetsgrupperna inte haft det stöd från sina ordinarie arbetsplatser som de hade behövt. Även om deras medverkan i projektet sanktionerats av arbetsgivaren, har det inte alltid funnits en djupare förståelse för att detta innebär att de måste frigöras från motsvarande andel av sina ordinarie uppgifter. Arbetsbördan och stressen har därmed ökat och möjligheten att bidra på ett meningsfullt sätt försvårats.

Det är alltså viktigt att försäkra sig om att de som medverkar i arbetsgrupperna har stöd för att göra detta bland överordnade och ordinarie kollegor. Det måste finnas utrymme att diskutera innebörden av medverkan, och fortlöpande informera berörda på den ordinarie arbetsplatsen om utvecklingen i projektet. Detta är också ett viktigt steg i förankringen av projektet och dess resultat utanför centrumet.

Omformulera och bearbeta

Alla som har tagit fram en plan för ett projekt vet att arbetet med planen kan vara minst lika viktigt som den färdiga projektplanen. Arbetet tvingar medverkande att operationalisera idéer, överväga alternativ och tänka sig fram till relevanta och rimliga sätt att genomföra arbetet. I ett gemensamt kunskapsprojekt, med många olika perspektiv och ingångar, är det viktigt att alla känner sig som medskapare av projektplanen. Det handlar om att säkerställa att problemformuleringen är gemensam, att alla är överens och införstådda med syften och frågor, att det råder

en samsyn kring hur arbetet ska fördelas och att det finns en plan för hur resultat ska förmedlas. Om de medverkande gör detta tillsammans, läggs en grund för att uppfylla de kvaliteter för gemensam kunskapsproduktion som karakteriserar projekt inom Mistra Urban Futures.

Som redan nämnts sker alla steg som ryms under den initiala fasen parallellt. När problemområdet är någorlunda definierat, intressenter någorlunda identifierade, projektet någorlunda bemannat, är det dags för dem som så långt in-

volverats i projektet att börja jobba med projektplanen. Det går alltså inte alltid att vänta med projektplanen tills alla andra bitar fallit på plats. I stället handlar det om att balansera strävandet att göra en noggrann kartläggning med att komma igång och börja genomföra.

Flera av dem vi intervjuat påpekar att det är viktigt att inte fastna i förberedelser och låta kartläggningen dra ut på tiden. Människor känner sig sugna att komma igång och det är viktigt att ta vara på den energin och det engagemanget. Att sätta igång är alltså viktigare än att skapa en helt perfekt arbetsgrupp. En projektledare konstaterar:

”... man kommer inte få med alla som borde ha varit med. Någonstans får man börja med en grupp som man tror är en samling människor med förståelse för ämnet och

som vill något med ämnet och att det finns en vetenskaplig och organisatorisk bredd. Det kommer aldrig bli perfekt, då kommer man aldrig loss. Man får starta och så får man ta ett omtag på det som blir fel.”

Citatet återspeglar en pragmatisk inställning. Starta tillsammans med dem som känner ett engagemang för frågorna. Pröva, och var redo för ett ”omtag” om det visar sig att viktiga personer saknas, eller om nya infallsvinklar och frågeställningar på problemområdet dyker upp. En sak som inte sägs i citatet, men som kan anas mellan raderna, är att det är viktigt att tillsammans synliggöra och diskutera de överväganden som görs. Med andra ord var tydlig med och prata om det som talar för att sätta igång och det som talar för att vänta. Ett bra sätt att komma igång är att ordna en kick-off under några dagar.

PRAKTISKA RÅD: Problemträd – gemensam problemformulering

Det är viktigt att projektgruppen tillsammans skapar klarhet kring hur de delproblem och delfrågor som står i fokus för projektet hänger samman. Vad som är orsak och verkan, hönan och ägget? En sådan så kallad ”rik bild” av problemområdet synliggör och skapar en medvetenhet om både helhet och detaljer och motiverar projektets fokus och avgränsningar, dvs. vad projektet ska inkludera och inte, samt varför. Problemträdet är ett sätt att gemensamt formulera det problem som projektet avser att fokusera på, och tillsammans komma fram till vad som ska ligga innanför respektive utanför fokusområdet. Det handlar om att tillsammans analysera rådande situation, med utgångspunkt i den information som finns tillgänglig just nu. I analysen identifieras de viktigaste problemen och de viktigaste orsakssambanden mellan dem. Nedan följer ett exempel på ett sådant problemträd och hur gruppen tillsammans kan arbeta för att konstruera det. Räkna med att arbetet tar ca en halv dag.

Genom att konstruera ett problemträd får ni en bild av sambanden mellan orsak och verkan av olika problem ni ringat in. Det som behövs för att genomföra analysen är en whiteboardtavla, en bunt A4-ark på vilka orsaker (trädets ”rötter”) och effekter (trädets ”krona”) till problemet (”trädets ”stam”) tecknas ner, samt tejp eller magneter som gör det möjligt att flytta runt arken på whiteboardtavlan för att pröva olika varianter på problembeskrivningen.

- Identifiera problemen som finns för närvarande (inte tänkbara, inbillade eller framtida) och lista dem på ett blädderblock eller i marginalen på whiteboardtavlan.

- Bestäm er för vilket som är huvudproblemet.
- Formulera problemet kortfattat i mitten av whiteboardtavlan.
- Identifiera viktiga och direkta orsaker, skriv upp vart och ett på A4 ark och placera dem parallellt nedanför problemet.
- Identifiera viktiga och direkta effekter, skriv upp på A4 ark och placera dem parallellt ovanför problemet.
- Fortsätt att ta fram flera orsaker och effekter på samma sätt för att skapa ett problemträd.
- Kontrollera till sist att det är fullständigt. Pröva och flytta om A4 arken om nödvändigt.
- Problemträdet är färdigt när ni är överens om att all viktig information finns med.
- Fotografera eller kopiera trädet inför utformning av projektets syfte och frågeställningar.

Exempel på problemträd (hämtat ur: ”Handbok för projektplanering i samverkan Praktisk vägledning för fackliga organisationer”):



Förslag till hjälp

- Begränsa diskussionen till den fråga som projektet verkligen gäller. Undvik utvecklingar.
- Se till att analysen tar med information från olika perspektiv/intressenter. Också från de som kanske inte deltar direkt.
- Det kan vara svårt att enas om vad som är problem, orsak och verkan. Det som ur ett perspektiv framstår som ett problem, kan ur ett annat framstå som orsak och ett tredje som en effekt. Här blir det tydligt hur val av perspektiv påverkar de aspekter

som framhålls som betydelsefulla. Diskussionen blir därför en utmärkt möjlighet att bekanta er med varandras perspektiv.

- Ett sätt att komma vidare om ni är oeniga om vad som är hönan och ägget är att påminna er om att problemträdet inte föreställer en fix bild över hur verkligheten ser ut, utan en bild som framträder när man väljer att se en viss given företeelse (eller ett visst givet fenomen) som ett problem. Om det är svårt kan ni välja flera huvudproblem och jobba med ett i taget. Ett träd kan ha många stammar.

Kick off – ett sätt att komma igång

Ett uppskattat sätt att komma igång med arbetet med att omformulera och bearbeta projektiden och eventuella utkast till projektplan har visat sig vara att samlas under ett par dagar i en gemensam kick-off, ett intensivt arbetspass där de inblandade fokuserar enbart på projektet de ska delta i. Projektet får en tydlig start, deltagarna lär känna varandra och erfarenheterna från kick-offen blir en viktig gemensam referenspunkt.

Programmet för kick-offen behöver vara välplanerat. Viktiga aspekter att samtala om, undersöka och i förekommande fall fatta beslut om är:

- En gemensam ”rik bild” av problemområdet baserat på de medverkandes perspektiv (se t.ex. problemträdet ovan).
- Projektets syfte, mål och frågeställningar.
- Projektets ramar och resurser.
- Översikt över vilka som kan beröras av projektets frågor och förväntade resultat (se t.ex. intressentanalys ovan).
- Kommunikations- och implementeringsplan (se längre ned i detta avsnitt).
- Arbetsfördelning: Hur arbetet ska gå till, vem som ska göra vad och varför (rollfördelning).
- Samarbetsformer: Hur samverkan och kommunikation ska utvecklas och upprätthållas (se avsnittet om konstruktivt samarbete nedan sid 18).

Så här säger en projektledare om sin kick off:

”Det kritiska ögonblicket var kickoffen egentligen. Det som var väldigt bra var att vi hade väldigt mycket tid, bara för att prata om upplägget. Vi har levt lite på energin därifrån. Alla fick prata av sig, säga vad de

tyckte, ...vi diskuterade allting, spikade alla datum för workshoparna, vi tog så mycket som möjligt.”

En annan projektledare som också varit med om en kick-off säger:

”... det finns en ömsesidig respekt. Det finns liksom ingen prestige. Jag kan vissa saker och de andra kan vissa saker, och vissa saker kan vi allihopa. Och [några av deltagarna] är ju inköpta för att göra vissa saker, så de behöver heller inte hävda sig. Och när vi är oeniga diskuterar vi varför. Förklarar och diskuterar. När det inte finns någon prestige finns det inte heller några konflikter.”

Vi tycker oss se att i de pilotprojekt som startat med en gemensam kick-off har de medverkande varit väl införstådda med projektets syften och aktiviteter. De har verkat säkra på sin roll i projektet, vad de bidragit med, och vad de själva får ut av att delta. Kick-offen kan ha bidragit till utvecklingen av ett tillitsfullt arbetsklimat som underlättat för de medverkande att vara aktiva och ta plats under olika faser av projektet. De verkar också haft lätt att lyfta blicken och ställa kritiska frågor om projektet. I intervjuer säger de att det känts som en stor utmaning att lära sig arbeta med personer med andra perspektiv och idéer om vad som är viktigt och vad som ska göras. Men att arbetet efterhand som de lärt känna varandra blivit spännande, värdefullt och roligt.

En sådan öppen, prestigelös och tillitsfull stämning har, kanske inte oväntat, visat sig vara viktigt för att arbetet i pilotprojekten ska bli meningsfullt och konstruktivt. Notera att vi inte talar om öppna och prestigelösa personer. Vi kan alla hamna i sammanhang och situationer där vi inte vill eller kan se något värde i att ta in andra synsätt och där vi tycker oss behöva försvara eller driva igenom egna idéer. I andra sammanhang accepterar vi att vi inte har hela bilden klar för oss. Vi är nyfikna och redo att

Att skapa förutsättningar för konstruktivt teamarbete

De som medverkar i Mistra Urban Futures projekt har mycket olika bakgrund. Det leder till att betydelsen av olika frågor och problem som rör projektets fokus värderas olika och förutsättningar och kompetens är olika. Det kan därför inte tas för givet att teamet fungerar smidigt och effektivt tillsammans bara genom att träffas och börjar prata. Här presenterar vi en mall som hjälper till att utveckla konstruktiv samverkan och bygga ett fungerande arbetslag. Resonemanget är utarbetat av Thomas Jordan (Docent i Arbetsvetenskap på Göteborgs Universitet) och bygger på kunskap som under de senaste decennierna utvecklats av erfarna konsulter, handledare och forskare.

Medverkande i projekten har tre olika uppgifter att ta itu med:

I. Skapa gynnsamma förutsättningar för samarbete: För att kunna arbeta effektivt behöver vi känna oss respekterade och respektera andra för vars och ens specifika kompetens. Vi behöver utveckla en känsla av att projektgruppen är ett ”tryggt sammanhang” att vistas i. Alla måste också vara införstådda med givna roller och ansvar, acceptera procedurer för beslutsfattande samt normer och regler som är relevanta för arbetet i projektet.

II. Vara uppmärksamma på och stötta samspelet i gruppen: För ett konstruktivt samspel behöver vi utveckla en öppen och tillitsfull kommunikation som 1) hjälper oss att fokusera arbetet till

lyssna på andra och ta in nya perspektiv utifrån utgångspunkten att de kan bidra med viktiga pusselbitar till vår egen förståelse. Det ligger på alla medverkandes ansvar att bidra till ett sådant samarbets- och samtalsklimat. En kick-off kan bidra till utvecklingen av sådant klimat. Men det räcker inte. För att underlätta utvecklingen av ett konstruktivt och produktivt samarbete presenterar vi nedan en modell för hur projektgruppen kan arbeta tillsammans.

en hanterbar mängd uppgifter som avverkas i en rimlig ordning; och 2) lära oss hantera motsättningar och olikheter i synsätt, vartefter de dyker upp.

III. Producera kunskap: Er huvuduppgift innebär att formulera problem och frågor, utforma arbetsplan, samla in och analysera information/data samt dra slutsatser. Det här arbetet kräver normalt expertkompetens, men i en grupp bestående av praktiker och forskare, där syftet är gemensam kunskapsproduktion är denna uppgift beroende av en process för gemensamt lärande. Den stora utmaningen handlar om att hitta sätt att integrera och införliva bidrag från en rad olika perspektiv på ett sätt som kommer hela projektet till godo.

I bilagan finns en checklista (*Checklist for project leaders: Scaffolding teamwork*) med frågor som bygger vidare på detta resonemang och som syftar till att stötta projektledare och arbetsgrupper att tala om och reflektera över vad som behöver göras för att gynna produktiv samverkan.

Kommunikations- och implementeringsplan

Inför pilotprojekten utgick centrumet från att resultat, insikter och förståelse som växer fram i projekten för gemensam kunskapsproduktion ”per automatik” också skulle börja användas och komma till nytta. Tanken var att när människor deltar i formuleringen av problem och frågor, blir svaren naturligt meningsfulla för dem. De tar därför med sig resultaten och låter dem påverka ordinarie verksamheter. Men lärandet fungerar inte på det sättet. Kunskap och förståelse som utvecklas av människor i ett sammanhang, tas inte självklart med till andra sammanhang och till andra konstellationer. Dessutom är verksamheterna vi ingår i komplexa i sig, de är tröga och svåra att påverka. I en verksamhet finns kanske inte ens samma syn på vad som utgör problem och måste förändras, som den som fått möjlighet att delta i ett projekt för gemensam kunskapsproduktion utvecklar. Ett konstaterande som vi ofta stötte på i de intervjuer som gjordes i samband med att pilotprojekten avslutades är att erfarenheterna som de medverkande fått är individuella:

”... förvaltningarna har inte förmått att förankra de nya insikterna i systemet, vilket gör att när man byter person så tappar man allting...”

En fråga som projekten inom Mistra Urban Futures behöver arbeta vidare med är alltså: Hur kan vi skapa förutsättningar för att deltagarna i projekten ska kunna förvalta och utveckla nyvunna insikter och lärdomar vid sin ordinarie arbetsplats och tillsammans med sina ordinarie kollegor?

Det är viktigt att nystartade projekt inom Mistra Urban Futures tar med sig och återkommer till denna fråga under hela projektiden. De medverkande behöver utforma en tentativ plan för hur resultat ska kommuniceras och förvaltas vidare redan i samband med att projektplanen stakas ut. Det är viktigt att de medverkande diskuterar och reviderar planen efterhand som projektet utvecklas och det blir tydligare vad det är för slags resultat som projektet genererar. På flera ställen i denna bok påminner vi om och kommer med förslag på hur man kan arbeta med resultaten för att säkerställa dess tillämpning och fortsatta utveckling (se avsnittet om resultat sidan 27).

Ett undantagsexempel

Ett pilotprojekt knöt aldrig någon egentlig projektgrupp till projektet och projektplanen utgjordes av en skiss i ständig förändring. Projektparet anpassade aktiviteterna efter yttre omständigheter som de uppfattade som värdefulla för projektet och anlidade kompetenser efterhand som behov uppstod. Ett skäl till att vi tror det fungerade bra, är att bara två personer var inblandade och hade full kontroll över projektet. Är man bara två blir det lätt att upprätthålla kontinuerlig kommunikation, ha muntliga

överenskommelser, låta projektet flyta på utan att för den skull förlora kontrollen eller den gemensamma förståelsen för vart projektet är på väg. Med fler personer inblandade (vilket vi generellt rekommenderar) fungerar knappast ett sådant upplägg. Med detta vill vi illustrera att rekommendationerna och förslagen som vi ger i denna handbok är principiella. De kan naturligtvis frångås om det görs på ett medvetet sätt och kan motiveras i relation till Mistra Urban Futures kriterier för gemensam kunskapsproduktion.

Gemensam reflektion

Under en kick-off, eller innan projektet på allvar går in i nästa fas, genomförandefasen, är det viktigt att tillsammans undersöka projektet i relation till kvaliteterna för gemensam kunskapsproduktion. Nedan har dessa kvaliteter omformulerats i en rad frågor som kan användas som hjälp:

- **Involvera** (identifiera, inkludera och engagera de perspektiv från både praktik och forskning som berörs och behöver ingå i den kunskapsproducerande processen):
Har vi använt oss av lämplig(a) metod(er) för att identifiera medverkande i projektet? Vilka aspekter av problemområdet täcker vi tillsammans? Saknar vi representanter för viktiga perspektiv? Vilka i så fall och varför? Vad gör vi åt det? Vad vinner vi och vad förlorar vi på att göra som vi gör?
- **Samverka** (utarbeta arbetssätt som möjliggör för praktiker- och forskarperspektiven att bidra till processens olika faser):
Hur ser arbetsplanen/projektplanen ut och hur kom vi fram till den? Vilka moment avser vi att samarbeta kring framöver och varför? Vilka moment avser vi att arbeta med individuellt och varför? Vad vinner vi och vad förlorar vi på att göra som planerat?
- **Integrera** (kombinera eller slå ihop olika kunskaper, perspektiv och utgångspunkter så att

de täcker de problemkomplex och frågor som står i fokus):

- Hur arbetade vi med kartläggning/formulering av problemområdet? Är alla införstådda med projektets syfte och utgångspunkter? Ingår alla projektledares intressen och perspektiv i problemformuleringen för projektet? OM nej – vilka saknas och varför? Vems perspektiv var vägledande för formuleringen av problemen och hur är övriga problem länkade till detta? Vad skulle ni säga att ni lärt er av att samarbeta kring problemformuleringen?
- **Tillämpa** (säkerställa användbarheten genom att försäkra att resultaten är relevanta och användbara för både praktik och forskning):
Hur ser planerna för resultaten ut just nu? Vad har ni för strategi för att säkerställa att resultaten blir meningsfulla för dem som berörs? Är det tänkt att förväntade resultat ska användas?
- **Reflektera**: (tillsammans regelbundet undersöka om de fyra kvaliteterna ovan är uppfyllda i processens olika aktiviteter. Vid behov förändra arbetssätt. Reflektionen säkerställer lärande och gemensam förståelse):
Reflektion är vad ni ägnar er åt när ni undersöker de ovan nämnda frågorna tillsammans.

Läshänvisningar – Formulera

- Bammer, G. 2013. *Disciplining interdisciplinarity: Integration and implementation sciences for researching complex real world problems*. Canberra, ANU epress.
- Bergmann, M. et al. 2012. *Methods for transdisciplinary research: A primer for practice*. Frankfurt, Campus publishers.
- Hirsch Hadorn, G. et al. 2008. *Handbook of transdisciplinary research*. Zurich, Springer.
- Pohl, C., et al. 2010. *Researchers' roles in knowledge co-production: experience from sustainability research in Kenya, Switzerland, Bolivia and Nepal*, Science and Public Policy 37 (4), pp 267–281.
- Pohl, C. and G. Hirsch Hadorn. 2007. *Principles for designing transdisciplinary research*. Munich, oekom verlag.
- Wheelan, S. 2010. *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*, London, Sage. – Tools for participation in meetings.

Fas 2: GENOMFÖRA

I genomförandefasen ska frågor som ställts besvaras och problem som ringats in, lösas. Arbetet behöver utformas så att kvaliteterna för gemensam kunskapsproduktion upprätthålls: involvera, samverka, integrera, tillämpa och reflektera.

Konkret handlar det om att sätta en genomarbetad projektplan i verket, att samla in information (eller data), att tolka och analysera det insamlade materialet, samt dra slutsatser och rapportera resultat. Det är moment som ingår i normala arbetsrutiner för forskare, men de ser mycket olika ut inom olika discipliner. I många praktikerverksamheter ingår också att samla in och bearbeta information, analysera och dra slutsatser. Här kan likheten mellan kompetens och arbetssätt hos en forskare och praktiker med samhällsvetenskaplig bakgrund vara större än likheten mellan två forskare som är skolade i samhälls- respektive naturvetenskap. Utmaningarna i denna fas handlar bland annat om att hitta arbetssätt som balanserar och integrerar olika anspråk på tolkning och förståelse av det material som samlats in. Det handlar också om att hitta kopplingar mellan olika tolkningar och tänkesätt.

Det är inte möjligt att komma med enhetliga rekommendationer om hur ett projekt för gemensam kunskapsproduktion bör arbeta med genomförandet eftersom frågeställningar och förutsättningar varierar starkt från fall till fall. Av pilotprojekten har vi sett att detta att göra

”riktiga” saker tillsammans, dvs. inte bara planera och diskutera utan också genomföra och leverera konkreta resultat, har upplevts som värdefullt och roligt för de inblandade.

I det här kapitlet använder vi oss av erfarenheterna från de olika samarbetsätt som vuxit fram i pilotprojekten och diskuterar möjligheter och svårigheter i relation till samverkan och integration av olika kunskaper och expertis. Vår utgångspunkt är dock inte att alla som medverkar i projekten behöver delta aktivt i alla moment. Generellt kan vi inte se något hinder för att dela upp arbetsuppgifterna så att de som har kompetens och erfarenhet att utföra vissa uppgifter också ansvarar för dem. Syftet med samverkan är att skapa utrymme för de medverkande att tillsammans undersöka problem och företeelser på djupet för att se vad den gemensamma förståelse som växer fram kan generera i form av kunskap, lösningar och innovationer. Syftet är inte att göra praktiker till forskare och forskare till praktiker. Det är dock viktigt att de som inte medverkar aktivt i ett enskilt moment behåller kontakten med, och därmed har en förståelse för, det som sker och för de insikter som växer fram. Då blir det också möjligt för dem att bidra. Tänk också på att det inte är självklart att en uppdelning av arbetsuppgifter behöver följa skiljelinjen mellan praktiker och forskare. Är ni tveksamma till vilka konsekvenser en tänkt arbetsuppdelning kan få, kan ni tillsammans diskutera dem i relation till kriterierna involvering, samverkan, integration, och tillämpning.

Insamling av information (datainsamling)

Den arbetsgrupp som ansvarar för projekt inom Mistra Urban Futures representerar tillsammans ett brett spektrum av olika kunskaper och perspektiv på de sakområden som projektet fokuserar på. Denna kunskapsbas är viktig för att komma fram till vilken ytterligare information (eller ”data” som det ofta kallas i forsknings-sammanhang) som behöver samlas in och sammanställas. Hela projektgruppen behöver alltså vara inblandad i och tillsammans diskutera vad slags information som behövs och varför; samt på vilket sätt man kan komma åt den.

Det finns en mängd olika sätt och kombinationsmöjligheter när det gäller datainsamling i den här typen av projekt. Här väljer vi att berätta om några som utvecklats i pilotprojekten och diskutera hur de fungerat i relation till kvaliteterna (involvering, samverkan, integrering, tillämpning). Generellt har samarbetet när det gäller insamlingen av information fungerat bra och ofta inneburit att alla, oavsett tidigare erfarenheter av informationsinsamling, kunnat delta. Metoderna har gett de medverkande möjlighet att få utlopp för sin nyfikenhet och sitt intresse att förstå mer om de frågor och problem som pilotprojekten arbetat med.

Fokusgrupper

Fokusgrupper är organiserade samtal med en utvald grupp människor för att fånga deras synpunkter och erfarenheter. Fokusgrupper passar bra om man t.ex. vill ha många perspektiv på ett problem eller ett fenomen, och/eller om man vill förstå gruppdeltagarnas inflytande över varandra. Den kommunikation som sker i en fokusgrupp påminner mera om ett samtal än en traditionell intervjusituation. Samtalsledaren fungerar som ett slags moderator som ställer öppna frågor eller påstående som gruppdeltagarna sedan resonerar kring. Beroende på hur stor fokusgruppen är kan det behövas ytterligare personer som ansvarar för samtalsprocessen, någon som observerar/dokumenterar gruppdynamiken, någon som sköter bandspelare, någon som håller uppsikt över tidsåtgång etc.

Tre av pilotprojekten har anordnat fokusgrupper som bas för (delar av) informationsinsamlingen (pilot 1, 2 och 4). De har bjudit in relevanta aktörer till workshopliknande tematiska träffar som pågått i några timmar vardera. Antalet inbjudna har ofta varit stort (ibland upp till 30 personer) och de har därför delats in i mindre grupper.

Samtalen i grupperna har spelats in och transkriberats för att senare analyseras. Arbetet med fokusgrupperna har engagerat alla medverkande i de piloter där sådana samtal hållits. Samverkan mellan forskare och praktiker ser ut att både ha fungerat bra och varit stimulerande. I identifieringen av relevanta fokusgruppsdeltagare har praktikernas nätverk och kännedom om problemområdena ifråga varit avgörande.

De praktiska förberedelserna och genomförandet av fokusgruppsaktiviteterna har skötts av praktiker och forskare tillsammans. Vid utvecklingen av de frågor som ställts i fokusgrupperna har forskare i något fall kommit med förslag som bearbetats i hela gruppen, i andra fall har forskare och praktiker jobbat i par med att ta fram frågor som sedan kommenterats av resten av gruppen. Oavsett hur man jobbat har praktikernas närhet till problemen och de sammanhang som problemen utspelar sig i, varit viktig för utformandet av relevanta och meningsfulla frågor. Samtalen i fokusgrupperna har lika ofta letts av forskare som av praktiker. I en intervju som hölls mitt under denna fas av arbetet berättar en pilotprojektledare:

”... det är ju dom, praktikerna som gjort intervjuerna. Alltså när vi har haft den här processen... då gör vi forskare ingenting, vi håller oss i bakgrunden och det är praktikerna som gör det konkreta jobbet”

En projektgruppsmedlem i en annan pilot konstaterar att de överhuvudtaget aldrig tänkte på huruvida de jobbade tillsammans med forskare eller praktiker i fokusgrupperna eftersom arbetet löpte smidigt:

”Samma sak gäller arbetet med workshop-arna och hur vi arbetade med dem. Det var väldigt mycket gemensam process, genom hela planeringen och utförandet ”

Hela arbetssättet, att arrangera och leda fokusgrupper, påminner om aktiviteter som de inblandade praktikerna i många fall har mer erfarenhet av än forskare. Det har gjort att de kunnat tillföra viktiga aspekter och bidra till ett steg i processen som annars lätt skulle kunna bli mycket forskningsbetonat, eftersom forskare ofta är vana vid att intervjua. Som en positiv sideeffekt har fokusgrupperna bidragit till att göra pilotprojekten kända i en bredare krets av stadens och regionens aktörer.

Professionsstyrda arbetsgrupper

De fokusgrupper som genomfördes av pilot 1 och 2 bestod av en blandning aktörer med olika bakgrund och från varierande verksamheter. I projektgruppen för Pilotprojekt 4, som bestod av närmare 20 personer, delade medlemmarna under en tid upp sig i mindre grupper bestående av medlemmar från liknande professioner. Arbetet med datainsamlingen blev dels mer hanterligt, dels kunde de olika grupperna fördjupa sig i pilotprojektets frågeställningar utifrån ”sin” professions specifika perspektiv på frågorna. Enligt de vi intervjuat var det ett effektivt sätt att fånga upp olika aspekter av projektets breda frågeställning.

Föreläsningar och workshops

Två pilotprojekt (Pilot 3 och 4) har hämtat in information genom att bjuda in extern expertis att föreläsa och vara workshopledare. I pilot 3 handlade det om internationella experter med lång erfarenhet av att arbeta med kapacitetsbyggande processer. Ämnena för workshoparna var av brett allmänt intresse, de var därför öppna, inte bara för projektgruppen utan även för allmänheten.

Pilot 4 har inlett sina fokusgruppsessioner med föreläsningar som rört de frågor som senare tagits upp i fokusgruppsamtalen. I detta pilotprojekt har de medverkande också, på ett systematiskt sätt, utnyttjat bredden av den kunskap

som funnits i projektgruppen genom att skapa utrymme för medlemmarna att hålla miniföreläsningar under gruppens ordinarie möten.

Även om föreläsningar och workshops inte tillhör traditionella forskningsmetoder för datainsamling kan de fungera bra i den här typen av sammanhang. Det gäller framförallt om hela projektgruppen deltar, eftersom alla berörda då får ta del av samma information. Gruppen får då möjlighet att utveckla en gemensam kunskapsbas och gemensamma referensramar för projektets frågeställningar. Också idén att låta projektgruppens medlemmar berätta för varandra om sina erfarenheter och kunskaper i föreläsningssform, kan vara ett bra sätt att säkerställa att alla har tillgång till samma information. Det gäller kanske särskilt om sakområdet för projektet är spretigt och projektgruppens medlemmar har mycket olika eller motstridiga utgångskunskaper.

Studieresor

Två pilotprojekt har arrangerat studieresor (Pilot 1 och 3). Pilot 1 besökte orter utanför Göteborg för att studera processer som liknar de Göteborgsspecifika processer som projektet fördjupade sig i. I intervjun med projektgruppens medlemmar tas studieresorna spontant upp. En av medlemmarna berättar att de, vid sidan av att de lärde känna varandra bättre under dessa resor, också lärde sig om processerna de studerade:

”... vi hade tiden att umgås lite vid sidan om. Men vi satt ju inte och pratade om andra saker utan vi pratade om det här (dvs föremålet för studiebesöket) hela tiden... Vi lärde känna varandra och hade möjlighet att utveckla våra synpunkter lite mer under en längre tid så... Det tror jag betydde mycket för projektet”.

Precis som föreläsningar där hela projektgruppen deltar, ger studieresor information som projektgruppen kan ha som gemensam bas och referera till. Studieresor fungerar dessutom sammanfattande och vitaliserande eftersom medlemmarna då umgås under betydligt längre tid än under ett normalt arbetsmöte. Enligt en av projektledarna för Pilot 1 är studieresor därför ”ett måste”.

Dokument- och litteraturstudier

De flesta projektgrupper har ägnat sig åt att läsa rapporter och artiklar med relevans för projektens fokus. I vissa fall har arbetet delats upp så att en eller ett par medlemmar har läst in sig på en eller ett par avgränsade aspekter för att sedan redovisa sina intryck för resten av gruppen. I andra fall har hela gruppen läst samma text för att sedan träffas och diskutera den.

Den här studiecirkeleknande arbetsformen kan sannolikt vara mycket användbar i projekt för gemensam kunskapsproduktion, där medlemmarna har olika mycket tid att ägna åt frågorna. Det kan t.ex. handla om att man behöver skaffa sig en uppfattning om vad som gjorts tidigare och/eller överblick över stora mängder textmaterial. Det viktiga här är att hitta former för textläsning som passar alla, liksom att hitta sätt att strukturera samtalen kring texterna som tydliggör vad texterna tillför projektets problemställningar och kommer fram till hur insikter som gruppen får genom läsningen kan användas för projektet.

Intervjuer

Intervjuer är ett av de vanligaste sätten att samla information inom samhällsvetenskaplig forskning.

Intervjuer kan göras på många olika sätt och de kan vara kvantitativa eller kvalitativa (eller en mix av båda), beroende på vad det är man vill veta och varför. Inget av pilotprojekten har ägnat sig åt traditionella intervjuer i någon större utsträckning och i de få fall det förekommit är det forskarna som gjort jobbet. Resultaten av intervjuerna redovisades sedan i bearbetad form för resten av projektgruppen.

Generellt kan både intervjuer och enkäter vara viktiga metoder för informationsinsamling också i transdisciplinära projekt där det till exempel finns ett behov av att förstå vad olika aktörer tänker om fenomen som projektet intresserar sig för. Praktiker eller forskare utan specifik erfarenhet ska rimligen inte utföra kvalitativa djupintervjuer. Om det däremot handlar om mera enkätliknande intervjuer, baserade på väldefinierade frågor och korta svar, är det möjligt att fler än enbart erfarna intervjuare deltar. Det viktiga när det gäller intervjuer (och även andra metoder för informationsinsamling som förutsätter professionell kompetens) är att hela gruppen tillsammans funderar över vad det är intervjuerna ska täcka för ”kunskapslucka” (dvs varför de ska genomföras), och gemensamt tar del av de svar som intervjuerna ger.

Tabell 2: Några datainsamlingsmetoder som har använts i pilotprojekten och deras relevans i relation till gemensam kunskapsproduktion

Typ av aktivitet	Pilotprojektdeltagarnas synpunkter	Kommentar
Fokusgrupper	Inspirerande, värdefullt Ingen skillnad på forskare/ praktiker.	Ser ut att gynna förutsättningar för samverkan och involvering. Alla kan bidra och delta aktivt.
Professionsstyrda arbetsgrupper	Viktigt att också kunna undersöka frågorna utifrån relevansen för den egna professionen.	Kapacitetsbyggande. Kan fungera som ett bra komplement till mixade fokusgrupper om frågeställningarna är breda.
Föreläsningar Seminarier Workshops	Uppskattas Alla kan delta.	Kapacitetsbyggande. Bidrar till att gruppen utvecklar gemensamma referensramar givet att alla deltar.
Studieresor	Mycket viktigt. Bidrar till gruppsammanhållning.	Kapacitetsbyggande. Bidrar till att gruppen utvecklar gemensamma referensramar givet att alla deltar.
Dokument- och litteraturstudier	Uppskattas Alla kan delta.	Kapacitetsbyggande. Bidrar till att gruppen utvecklar gemensamma referensramar givet att alla deltar.
Intervjuer Enkäter	Inga kommentarer från projektgrupperna.	Vissa typer av intervjuer kan göras av samtliga i projektgrupp oavsett tidigare erfarenhet.

Analys och skrivande

Analys innebär i forskningssammanhang att tränga igenom och strukturera ett (data)material så att det svarar på de frågor som ställts. Materialet kan t.ex. bestå av mätserier, enkätsvar eller utskrivna texter från fokus grupper och intervjuer. Det säger sig självt att analyser kan vara allt från förhållandevis enkla till mycket avancerade alldeles beroende på vad slags frågor det är som ska besvaras och vad slags underlag som samlats in. Transparenta analyser som bygger på givna teorier, modeller, eller frågeställningar är vanliga både inom forskning och inom en rad andra professioner där man ägnar sig åt till exempel utredningar och utvärderingar. Analysmetoderna är helt olika beroende av disciplin och sektor och en och samma person behärskar sällan mer än en eller högst ett par olika metoder.

Analysarbete förutsätter specialkompetens vilket gör momentet till en av de största utmaningarna inom gemensam kunskapsproduktion. Alla kan helt enkelt inte vara med om, eller förstå alla former av analyser. Samtidigt kan just analysen många gånger fungera som ögonöppnare eller något av en nyckel till att ny förståelse växer fram. Hur kan då samverkan och integration av olika kunskap och erfarenheter utformas under detta moment? Det var en av de svåraste frågorna som pilotprojekten brottades med. De prövade, ofta under tidspress, att hitta former för analysarbetet som svarade upp mot centrumets förväntningar. Bland de metoder för analys som pilotprojekten utvecklade kan vi urskilja tre olika former. Det handlar om gemensamma analyser baserade på samtal i arbetsgrupperna, gemensamma analyser baserade på skriftliga utkast av forskarna och analyser ur snävt vetenskapliga infallsvinklar.

Muntliga gemensamma analyser

Så gott som alla former av informationsinsamling som pilotprojektgrupperna tagit del av tillsammans, som till exempel fokusgrupper eller föreläsningar, har efterföljts av reflekterande möten där medlemmarna diskuterat sina intryck av det de varit med om. De här analyserna har varit schemalagda, de har ofta följt någon form

av struktur och pågått från en timma till uppemot en halv dag. De har varit viktiga för att fånga upp spontana tankar och reflektioner. Däremot har de inte varit strukturerade i meningen att de byggt på uttalade teorier eller modeller. En forskare som vi intervjuar konstaterar att han och de andra forskarna hade en tendens att snabbt börja använda sig av teorier som de gillar för att förstå det som kom fram i fokusgrupperna:

”... Men praktikerna förhåller sig inte på det sättet (till materialet)... så det har vi inte riktigt gjort i arbetsgruppen, utan vi har ju pratat om det vi ser och sådär, men oftast blir det en slags repetition av det som har hänt mer, att vi går igenom det. På något sätt så är det ju analys det också, men inte så strukturerat kanske.”

En annan forskare berättar att möten där forskare och praktiker tillsammans funderat över det som kommit ut av fokusgrupper blir extra spännande för att:

”... praktiker struntar hänsynslöst i (de vetenskapliga) disciplinerna”

Vi menar precis som forskaren ovan att det finns ett värde i att utnyttja den här formen av muntliga analyser på ett strukturerat sätt. Samtalet som förs kan t.ex. dokumenteras i sin helhet genom att det spelas in (se Pilot 1 nedan). Man kan också låta projektgruppens spontana reflektioner av information som kommit fram i insamlat material vara utgångspunkt för en gemensam mind-map som ritas upp på whiteboardtavla (se t.ex. problemlösningen som beskrivs i kapitel 2). En sådan bild kan göra det enklare att kartlägga hur olika aspekter relaterar till varandra och till projektets övergripande frågor. Ett annat sätt att arbeta är att lista spontana insikter som informationen genererat (på whiteboardtavla) och därefter tillsammans undersöka om det går att hitta en struktur i det som kommit upp. Analyser av den här typen måste sparas, de speglar den framväxande förståelsen och kan vara värdefulla i ett senare skede av projektet, när det är dags att summera och dra slutsatser.

Skriftliga gemensamma analyser

Pilotprojektens datainsamling har genererat stora mängder skriftligt material. Det har handlat om flera hundra sidor text från fokusgruppsintervjuer, observationer av workshops och möten mm som ska läsas igenom och analyseras. Inte i något av pilotprojekten har praktikerna läst igenom allt material som genererats. I stället är det forskarna som ansvarat för och arbetat med att läsa transkript, lyssna på bandinspelningar och göra analyser, som sedan presenterats för och diskuterats i resten av gruppen.

I pilotprojekt 2 skrev till exempel en forskare relativt tidigt under projektet en vetenskaplig artikel baserat på fokusgrupperna. Utkast av artikeln skickades ut och kommenterades av de övriga i projektgruppen i flera omgångar. I pilotprojekt 4 arbetade forskarna med mer preliminära analyser av det insamlade materialet. Analyserna diskuterades i projektgruppen och slutfördes därefter av forskarna.

Pilotprojekt 3 genomförde en workshop med övernattnings där projektgruppen tillsammans arbetade med analysen. Gruppen besvarade de fyra frågor projektet kretsade kring med hjälp av den dokumentation som gjorts under projektet. Vid slutet av projektet genomförde de två projektledarna för pilotprojekt 5 också en workshop där de tillsammans reflekterade över sina erfarenheter och intryck. Diskussionerna som de förde tecknades ned av en utomstående person som anlitas för just detta ändamål och texten användes sedan av projektledarna som stöd för slutrapporteringen av projektet.

De ovan beskrivna tillvägagångssätten bygger alla på att analysen görs på slutet, när så gott som allt material samlats in. Pilot 1 arbetade på ett något annorlunda sätt. Här spelades möten i projektgruppen in, en av forskarna sammanfattade det som sades och detta användes sedan som grund för fortsatta diskussioner under kommande möten. Analysen var på så sätt pågående och uttalad under hela forskningsprocessen och projektet undvek att hamna i ett läge då allt material skulle analyseras på en gång i projektets slutfas. Så här säger en av forskarna:

”förståelsen har inte varit dold någonstans utan den är där hela tiden... och vi försöker resonera oss fram successivt... Det har ju bildats så väldigt mycket material av allt vi har gjort så det har varit en nödvändighet att behandla det successivt.”

En av praktikerna kommenterar den kontinuerliga analysprocessen och framväxten av resultat så här:

”Det har varit fascinerande att se sitt eget arbete skrivet i något som mer och mer utvecklas mot en vetenskaplig text”

Den stora arbetsgruppen för Pilotprojekt 4 delade under en begränsad period av projektet upp sig i professionsstyrda grupper och en av grupperna arbetade på liknande sätt som Pilot 1:

” Den här gruppen har verkligen skrivit tillsammans. Ja jag har skrivit, men det är deras uttalanden. Vi började producera text efter första mötet och sedan så liksom pratade vi om den texten nästa möte och utvecklade det. Och så har vi vaskat fram mer och mer.”

Nyfödd kunskap och nyväckta insikter kan lätt glömmas bort om de inte dokumenteras. I transdisciplinära projekt är det dessutom få förutnat att arbeta kontinuerligt med materialet vilket ytterligare ökar risken för att de insikter och den förståelse som växer fram i samtalen tappas bort och gruppen får ”börja om” varje gång de ses. Därför är det viktigt att någon ansvarar för att de analytiska samtal som förs sammanfattas i skriven form. De skrivna texterna speglade den förståelse som växte fram i gruppen och blir ett konkret och klagörande underlag som kan hjälpa gruppen att få en gemensam syn på hur deras kunskap och insikter utvecklas.

Specifika, renodlat vetenskapliga analyser

Det empiriska material som genereras i transdisciplinära forskningsprojekt kan vara mycket rikt. Utöver att utgöra underlag för analyser som projektgrupperna gör gemensamt kan de naturligtvis ge underlag för specialanalyser. Samtliga pilotprojekt har gjort sådana inför arbetet med vetenskapliga artiklar. I några av pilotprojekten

har det visat sig att dessa analyser också haft relevans och värde utifrån praktikernas perspektiv. Pilotprojekt 2 delade till exempel ursprungligen upp analysen i en analysdel med tänkt relevans för vetenskapssamhället och en med

relevans för policy/praktikerperspektiven. Det visade sig dock att den senare analysen behövde inkludera också de vetenskapliga analyserna för att mer tilltala praktikerna.

Varför skriver inte praktiker?

I pilotprojekten är det forskarna som tagit ansvar för arbetet med att göra analyser, dra slutsatser av det insamlade materialet och skriva. I några pilotprojekt (bl.a. pilot 1 och 3) har projektgruppen initialt försökt fördela skrivarbetet mellan forskarna och praktikerna men det visade sig att ansvaret trots detta gled över på forskarna. Forskarna har i detta avseende fördelar gentemot många andra professioner. De allra flesta praktiker som deltagit uttrycker att de uppskattat arbetsfördelningen som inneburit att forskarna stått för skrivandet medan de själva har fungerat som bollplank, eller kritiker av det skrivna materialet.

Att skriva kan vara värdefullt eftersom det tvingar och hjälper den skrivande att samla, sortera och utveckla tankegångar. Den som skriver kan alltså få ett försprång, eller ett tolkningsföreträde när det gäller att avgöra hur insamlat material ska förstås. I våra intervjuer har vi därför diskuterat frågan om varför praktiker sällan deltar i skrivandet på samma sätt som forskarna. Vi sammanställer svaren vi fått nedan. De projekt som har ambitionen att alla ska vara med och bidra till skrivandet, behöver vara uppmärksamma på dessa.

Det handlar ibland om tid. Det tar långt mer tid att skriva än de 5-10% av årsarbetstiden som många praktiker haft i pilotprojekten. Ett fåtal praktiker berättar att de hade önskat mer tid i projekten just för att få ägna sig åt att samla tankarna och bidra till skrivandet. Vill ni att praktiker ska bidra till skrivandet kan de behöva mer tid i projektet än 10%.

Det handlar inte alltid om tid. En del forskare som deltar i arbetsgrupperna har inte heller haft mer än runt 10 % av sin arbetstid i projekten. Ändå har de, i högre grad än praktikerna deltagit i analys och skrivande. Flera praktiker tvivlar på att de hade deltagit i skrivandet även om de hade haft mer tid. Vi utgår därför från att skrivandet också handlar om hur praktiker respektive forskare betraktar sin roll i projektgruppen. Vill ni att praktiker ska skriva, kan frågan behöva lyftas och diskuteras på ett tydligt sätt i projektgruppen: Hur ska vi göra för att uppmuntra praktikerna att skriva? Vilka förutsättningar behöver vara uppfyllda?

”Vem skriver vi för?” En del praktiker konstaterade att de gärna hade skrivit men kände sig osäkra på vem de i så fall skulle skriva för. Det återspeglar ett problem som togs upp i kapitel 2. Praktikernas medverkan i pilotprojekten inom Mistra Urban Futures var inte alltid förankrat i deras ordinarie verksamheter. Där fanns ingen tydlig plan för hur insikter och kunskaper som genererades inom projektet skulle komma den ordinarie verksamheten till godo. Vill ni att praktiker ska skriva så behöver de utveckla en plan för hur resultaten för projektet ska tas om hand inom den verksamhet som praktiker representerar.

Resultaten

Mistra Urban Futures har höga förväntningar på resultaten av en gemensam kunskapsproduktion. De ska både hålla hög vetenskaplig kvalitet och ha praktisk relevans som avspeglar att de som berörs av problemen i fokus är djupt involverade i och bidrar till processen. Pilotprojekten pågick förhållandevis kort tid och metoderna som skulle prövas och utvecklas var nya för alla inblandade, också för dem som skulle stötta arbetet. Det är därför inte rimligt att förvänta sig att resultaten alla gånger uppfyller dessa högt

ställda krav. Vad som däremot är tydligt är att den närhet till empirin som forskare fått genom att samarbeta med praktiker, haft stor betydelse för de vetenskapliga resultatens autenticitet. På motsvarande sätt har de praktiska resultaten berikats av forskarnas benägenhet att lyfta frågor och resultat till en mer generell nivå. Pilotprojekten har också bidragit till att ringa in en rad svårigheter och frågor när det gäller transdisciplinär forskning.

Resultaten av pilotprojekten är av flera olika slag. Varje pilot hade uppdraget att leverera en text som underlag för en vetenskaplig artikel; en slutrapport orienterad mot praktikerna och de professioner som ingick i projekten; och ett antologikapitel som sammanfattade de gränsöverskridande arbetsmetoderna. Här diskuterar vi dessa resultat, men också ytterligare effekter av pilotprojekten som inte framträder tydligt i vare sig vetenskapliga artiklar eller slutrapporter.

Rapporter, seminarier, konferenser och artiklar

Samtliga pilotprojekt har redovisat resultat i form av rapporter med relevans för de praktiska verksamheter som berörs. Dessa finns tillgängliga på Mistra Urban Futures webbsida. Resultaten har också redovisats och diskuterats på seminarier och workshops öppna för allmänheten. Samtliga pilotprojekt har genererat underlag till vetenskapliga artiklar och bidrag till forskningskonferenser.

Andra resultat och effekter

De arbetssätt som pilotprojekten utvecklat liknar inte traditionella arbetssätt inom vare sig forskning eller praktik. Utöver verksamhetsrapporter och vetenskapliga texter finns en mängd andra resultat som uppstått på grund av det nära samarbetet mellan forskare och praktiker. Det handlar om idéer och insikter som fötts hos de medverkande, om nätverk som breddats och nya arbetssätt som initierats. Det är inte möjligt att ge en heltäckande redogörelse för alla dessa effekter (en del kan vara sådant som ännu inte kartlagts). Nedan ger vi några smakprov från varje enskild pilot, baserat på de intervjuades egna berättelser.

Pilot 1

I Pilotprojekt 1 talar praktikerna mer än i något annat projekt om att de lärt sig saker av att samarbeta med forskare. De säger att de har fått fördjupade förståelse för flerpars-samverkan, sin egen roll, och de förutsättningar som behöver vara infriade för att skapa och upprätthålla sådana samverkansprocesser. De berättar också att de tagit med sig sin nya förståelse in i sina verksamheter. En del har börjat argumentera för nya sätt att se på och verka för hållbarhet och

samverkan, andra säger att de nu känner sig mer kompetenta och bättre förberedda för flerpars-samverkan. Forskarna berättar att material från piloten används i undervisningen, att de tack vare arbetet med praktiker breddat sina nätverk och frågeställningar. Erfarenheterna har väckt idéer till nya projekt och gett upphov till flera nya forskningsansökningar.

Pilot 2

Projektet har enligt de medverkande initierat nya idéer om hur det kan gå att tänka om och arbeta med klimatanpassning inom Göteborgs stad. Även om staden allmänt anses ligga i frontlinjen för riskanalyser relaterade till klimatförändringar har man varit fokuserad på vissa typer av klimatanpassning. Projektet synliggjorde de här begränsningarna genom att erbjuda flera alternativa synsätt baserat på olika scenarier för olika typer av anpassning. Arbetssättet som prövades i fokusgrupperna med forskare och praktiker från olika verksamheter har spridit sig och utgör underlag för det arbete som nu pågår i centrala Älvstaden. Skisserna (scenarierna för klimatanpassning) som utvecklades inom projektet används nu i ett forskningsprojekt som handlar om klimatrelaterade risker och hur de kan förebyggas.

Pilot 3

Projektet arbetade konkret med att pröva och utveckla kapacitetsbyggande processer i en Göteborgsförort. Syftet var bland annat att förstå mer om vilken roll medborgare, forskare och tjänstemän som ingår i stadsförvaltningen kan ha när det gäller att initiera och upprätthålla medborgarengagemanget i planering och utveckling av egna bostadsområden. De medverkande ser de kapacitetsbyggande processer som initierades under projekttiden som ett resultat i sig. Praktikerna som deltog i projektet konstaterar att de lärt sig mer om komplexiteten i sina egna organisationer när det gäller svårigheterna och möjligheterna att bjuda in medborgare i arbetet med den egna stadsdelen. Vidare har universitetens roll som länk mellan forskning, undervisning och medborgarengagemang utvecklats. Projektet har också genererat nya forskningsmedel inom temat.

Pilot 4

Den arena för samtal om begreppet affärsdriven hållbar utveckling som projektet skapat har enligt de medverkande, praktiker liksom forskare, visat sig fylla ett mycket relevant och viktigt behov bland många av stadens aktörer. Samtalen som projektet gett upphov till har väckt idéer om hur affärsintressen kan inkluderas i stadsplaneringen. Dessa har fått inflytande över och utvecklas vidare, bland annat inom planeringen av centrala Älvstaden i Göteborg. Både praktiker, men framförallt forskarna berättar att deras nätverk och kontakter med olika aktörer i Göteborg har haft betydelse för deras sätt att betrakta sin egen roll som praktiker respektive forskare. Projektet har inspirerat till nya frågeställningar och forskningsidéer och även påverkat inriktningen på pågående forskningsprojekt som forskarna medverkar i.

Pilot 5

Projektet Urbana spel arbetade med att pröva och utveckla metodik för att visualisera komplexiteten i frågor om hållbar stadsutveckling och därmed väcka frågor, skapa dialog och uppmuntra reflektion och lärande. Inom projektet har forskare och praktiker (pedagoger, spel- och interaktionsdesigners) samarbetat med bland annat ungdomar, tjänstemän och myndigheter i staden i utvecklingen av digitala och analoga spel. Projektledningen konstaterar att bilden av och förståelsen för staden och stadsutveckling fördjupats hos alla dem som berörts av projektet. Projektet har gett upphov till en lång rad konkreta produkter i form av spel och visualiseringsverktyg relaterade till hållbar stadsutveckling. Dessa lever nu vidare på egen hand. Inom forskningen har både arbetssättet och produkterna inspirerat till nya forskningsprojekt.

Individuellt lärande, nya forskningsidéer och nya nätverk mellan olika professioner

Av beskrivningen ovan framgår att pilotprojekten har gett upphov till viktiga erfarenheter och kunskapsutveckling på ett individuellt plan bland många av de praktiker och forskare som medverkat. Flera av de praktiker som vi intervjuat konstaterar att de funnit ett stort värde i att få prata om och undersöka nya och gamla begrepp och föreställningar som de slentrianmässigt rört sig med. De står många gånger själva med en fot i den praktik som pilotprojekten har fokuserat på och har genom sitt deltagande fått möjlighet att undersöka och diskutera rutiner och förhållningssätt som tidigare legat dolda i deras förgivettaganden (i själva praxisen). Flera säger också att de kommer att använda sig av sina erfarenheter i sitt yrkesutövande.

Forskarna säger också att de lärt sig. De har fått nya kontakter, nya idéer om hur de kan arbeta och samarbeta med andra professioner. Genom det utåtriktade arbetssättet med workshops och fokusgrupper som pilotprojekten valde att tillämpa för att samla information, skapades nya arenor för samtal och reflektion om frågor som visade sig ha hög relevans för stadens aktörer.

Uppenbarligen svarade dessa workshoppar på ett behov och intresse som inte tillgodosetts på annat sätt. De nätverk som skapades och de tankar och idéer som utbyttes här har pilotprojekten ingen fortsatt kontroll över. Det är mycket sannolikt att en del av dem utvecklas vidare bland dem som frågorna är viktiga för.

Praktiska råd: Att säkerställa resultat

En del viktiga slutsatser som dragits och erfarenheter och insikter som de medverkande i pilotprojektet fått, har formulerats i artiklar och rapporter. I forskningsvärlden mäts framgång oftast just i antalet artiklar som produceras. I andra verksamheter bryr man sig knappast om hur mycket text som produceras. Till och med en rapport som riktar sig direkt till en specifik verksamhet med förslag på ändringar i arbets- och förhållningssätt kan gå verksamheten förbi, om organisationen inte är öppen för, eller ser behov av förändring.

Vi vill göra medverkande i Mistra Urban Futures projekt uppmärksamma på detta. Högst sannolikt kan resultat och slutsatser som kommer ur projekten vara relevanta, de har ju utvecklats ur frågor och problem som finns inom de verksamheter som berörs. De kan därför, antingen direkt eller efter viss bearbetning, bidra till att förbättra de verksamheter som de medverkande i projekten ingår i (gäller både praktiska och mer forskningsorienterade verksamheter).

Men om det inte finns något system, eller någon struktur, som fångar upp resultaten så finns risken att de glöms bort. Samtidigt vet ingen i början av projektet vad det är för resultat och erfarenheter som den gemensamma kunskapsproduktionen kommer

att ge upphov till. Det är först efteråt som värdet av resultaten kan bedömas och därför kan det vara svårt att ha en på förhand uttänkt plan för hur de ska tas om hand.

Som vi flera gånger påpekat tror vi att det är mycket viktigt att de som medverkar i projekt för gemensam kunskapsproduktion har någon form av uppbackning och utarbetad struktur för hur resultat och erfarenheter ska kommuniceras inom den egna verksamheten under hela projektets gång. Vi tror att muntliga uppdateringar är att föredra framför skriftliga avrapporteringar.

Utveckla en plan för regelbundna möten med berörda på de ordinarie arbetsplatserna, där den som medverkar i projekten berättar om, och kollegor får ställa frågor och diskutera det som sker i det transdisciplinära projektet. "På vilket sätt berör det här oss?" eller "Vad kan vi ha för nytta av det här?" kan vara värdefulla frågor att diskutera kring. Sådana samtal skapar ett intresse och en beredskap för att ta emot de resultat som genereras. Här vill vi också påminna om vikten av den kommunikations- och implementeringsplan som vi skriver om på sidan 19.

Gemensam reflektion

Också under genomförandet är det viktigt att ni tillsammans undersöker ert projekt i relation till kvaliteterna för gemensam kunskapsproduktion. Nedan har de kvaliteterna omformulerats i en rad frågor som kan vara till hjälp:

- *Involvera* (identifiera, inkludera och engagera de perspektiv från både praktik och forskning som berörs och behöver delta i den kunskapsproducerande processen):
 - Är samtliga involverade i diskussioner och införstådda med beslut om:
 - Hur insamlingen av information (data) ska gå till, vilka som ska göra jobbet?
 - Hur tolkning och analysen ska gå till, vilka som ska göra jobbet?
 - Hur arbetet med att skriva rapport ska gå till, vilka som ska göra jobbet?
 - Vad är konsekvenserna av att ha med olika

perspektiv och kunskapskällor? Hur hanteras detta inom vetenskapen och praktiken?

- *Samverka* (utarbete arbetssätt som möjliggör för de olika praktiker- och forskarperspektiven att delta och bidra till processens olika faser):
 - Hur fördelas arbetet med insamling av data, analys och skrivande?
 - Vilka moment avser vi att samarbeta kring och varför? Vilka moment avser vi att arbeta med individuellt och varför?
 - Vad vinner vi och vad förlorar vi på att göra som planerat?
- *Integrera* (kombinera eller slå ihop olika kunskaper, perspektiv och utgångspunkter så att de täcker de problemkomplex och frågor som står i fokus):
 - Hur arbetar vi in olika perspektiv och sätt att tolka och förstå de data som samlats in?

- Finns det kopplingar mellan olika sätt att tolka och förstå data? Vilka i så fall? Är alla införstådda med kopplingarna?
- Finns det perspektiv som måste "överges" därför att de av någon anledning inte passar in i den bild som växer fram? I så fall vilka och varför?
- Vad har vi lärt oss av att samarbeta med analysen?
- *Tillämpa* (säkerställa användbarheten genom att försäkra att resultaten är relevanta och användbara för både praktik och forskning):
 - Vilka är resultaten/svaren på frågorna? Om och i så fall hur hänger de olika resultaten/svaren ihop?
 - Vilka resultat berör de medverkandes ordinarie verksamheter och på vilket sätt? Om och i så fall hur kan de bidra till respektive verksamhet?
 - Vad behövs ytterligare göras för att fler som ingår i dessa verksamheter ska intressera sig för resultaten och deras tillämpning?
 - Vilka kunskaper och insikter som projektet genererat är viktigast och hur kan de lyftas till andra sammanhang?
 - Hur kan tillämpningen av relevant projektresultat spridas lokalt, nationellt och eventuellt till de andra plattformarna på centret?

Läshänvisningar – Generera

- Bammer, G. 2013. *Disciplining interdisciplinarity: Integration and implementation sciences for researching complex real world problems*. Canberra, ANU epress.
- Bergmann, M. et al. 2012. *Methods for transdisciplinary research: A primer for practice*. Frankfurt, Campus publishers.
- Hirsch Hadorn, G. et al. 2008. *Handbook of transdisciplinary research*. Zurich, Springer.
- Pohl, C., et al. 2010. *Researchers' roles in knowledge co-production: experience from sustainability research in Kenya, Switzerland, Bolivia and Nepal*, Science and Public Policy 37 (4), pp 267–281.
- Pohl, C. and G. Hirsch Hadorn. 2007. *Principles for designing transdisciplinary research*. Munich, oekom verlag.
- Wheelan, S. 2010. *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*, London, Sage.

Fas 3: UTVÄRDERA

Utvärderingen av pilotprojekten var av två slag. Den ena, den formativa utvärderingen handlade om kontinuerlig gemensam reflektion av de transdisciplinära arbetsprocesserna i syfte att både stötta det pågående arbetet och lära

Formativ utvärdering

De förslag på frågor som vi ställer under avsnittet ”gemensam reflektion” i slutet av varje kapitel är ett viktigt verktyg för projektmedlemmarnas egna kontinuerliga utvärderingar. Pilotprojekten fick dock inte denna vägledning. Ingen av konsortiets parter, eller de som ingick i pilotprojekten, hade inledningsvis någon större erfarenhet av att arbeta transdisciplinärt. Det handlade om att pröva sig fram och lära av både framgångar och misstag. Runt pilotprojekten utformades därför en rad aktiviteter med syfte att både stötta, dokumentera och utvärdera händelseutvecklingen i pilotprojekten. Nedan beskriver vi de aktiviteter som är relevanta också för fortsatta projekt.

Projektledarmöten

Under hela pilotprojektstiden ordnade centrumet månatliga möten med projektledarna för piloterna. Syftet var att stötta projektledarparen och samtidigt hålla centrumet underrättat om pilotprojekten och deras utveckling. Eftersom centrumet, liksom den transdisciplinära ansatsen och arbetssätten var nya, var det inte

mera om ansatsens svårigheter och hur de kan hanteras. Den andra syftade till att klarlägga de konkreta effekterna av pilotprojekten. Effektvärderingen är inte klar och kommer inte att tas upp i denna text.

alldeles enkelt att hitta en form för dessa möten som passade alla. Vi prövade oss fram, och varvade information om administrativa frågor som projektledarna behövde känna till, med tips och diskussioner om olika teorier och metoder för gemensam kunskapsproduktion. Några projektledare uppfattade, särskilt till en början, mötenas innehåll som allt för grundläggande och därför inte meningsfulla. Efterhand hittade vi fram till en form som fungerade för de flesta. I ett återkommande inslag under mötena berättade projektledarna om, och diskuterade sina projekt, om aktiviteter, hur långt man kommit osv. Vissa möten fokuserade på aspekter, problem eller utmaningar som projektledarna ville diskutera och fördjupa sig, ibland med hjälp av inbjudna externa föreläsare/expert. För många projektledare fungerade mötena som ett viktigt forum för lärande och reflektion inte bara mellan projektledarparen utan också för att centrumet bättre skulle förstå vad det är för slags stöd projektledarna behövde. Mötena var välbesökta, och en pilotprojektledare berättar:

”Man bör få kontinuerlig hjälp under tiden, och möjlighet att lära av de andra projekten. Man behöver få prata om frågor som hur har ni jobbat och hur har vi jobbat och varför...”

Projektledarmöten kommer att dras igång igen inom Göteborgsplattformen under 2013.

Intervjuer

Intervjuerna var ett ytterligare sätt att fånga upp och förstå utvecklingen i pilotprojekten och samtidigt ge projektledarna en möjlighet att diskutera och bolla idéer och frågor. Projektledarna intervjuades under varje fas. Intervjuerna har

varit ett viktigt underlag för att bättre förstå svårigheter som kan uppstå när man arbetar transdisciplinärt och även hur dessa kan hanteras.

De har som redan nämnts använts som underlag för denna guide. De kvaliteter för transdisciplinära projekt inom Mistra Urban Futures som presenterades i kapitel 1 utarbetades som en vägledning för projektdeltagarna och användes som referens i samband intervjuerna. Dessa var utformade som strukturerade samtal med frågor som gav projektledarna en möjlighet att reflektera över, eller utvärdera projektet, i relation till kvaliteterna och den fas projektet befanns i.

REFLEKTIONER FRÅN PILOTERNA

Nedan har vi tagit fram några av de reflektioner som de medverkande i pilotprojekten själva gör över processen för gemensam kunskapsproduktion. Texterna är hämtade ur pilotprojektets antologikapitel (texterna från pilot 2,3 och 4 är översatta från engelska).

Pilot 1

Sammanfattar man detta i några centrala aspekter och lärdomar från vårt projekt blir det viktigt för transdisciplinära kunskapsprojekt att:

- Bygga delar i projekt som ägs av olika aktörer i en arbetsgrupp (eller motsvarande), i den mån det är möjligt, så att alla bidrar med kunskap och nödvändiga kontaktnät
- Tydligt diskutera inledningsvis hur mycket arbete – och vilket slags arbete – som var och en kan bidra med i arbetet. Att skapa tydliga kontrakt för detta skapar en grundläggande möjlighet för alla att bidra med kunskap
- Planera in mycket tid för gemensamma diskussioner, eftersom det tar tid att lära känna varandra och förstå hur man resonerar

Forsemalm, J. and Montin, S. 2012. *Transdisciplinary dialogues*. Mistra Urban Futures

Pilot 2 (en av forskarna)

När jag läser genom transkriptionerna i sökande efter insikter upptäcker jag att hela idén om att det skulle finnas en klar distinktion mellan praktikers och forskares kunskap inte gäller i vårt fall. Den enda skillnaden jag ser är att praktiker har en tendens att placera sin kunskap i ett mycket mer specifikt, ofta lokalt sammanhang. Forskare däremot talar ofta i generella termer. Praktikerna tillämpar samma idéer och teorier som forskarna, men ofta i ett sammanhang som han/hon har djup kännedom om. Forskaren försöker undvika de begränsningar som detta innebär och strävar efter att göra kunskapen så generell tillämpbar som möjligt, till exempel genom att använda exempel från många olika håll.

För att skapa en relevant, gemensam plattform för forskning och praktik behöver vi hitta ämnen och teman som är relevanta i ett specifikt sammanhang på samma gång som det har generell relevans.

Moback, U., Thörn, P., Morisson, G., Buhr, K., Knutsson, P., and Areslätt, H. 2012. *Reflections on the transdisciplinary process towards identifying climate adaptation and sustainability strategies for a waterfront development*, Mistra Urban Futures.

Pilot 3

Projektet var inte något traditionellt forskningsprojekt och inte heller något traditionellt utvecklingsprojekt. Vad var det då? Hur ”fria” kunde vi känna oss från våra institutionella begränsningar när vi producerade gemensam kunskap? Dessa frågor återkom flera gånger. I början försökte vi formulera gemensamma ”etiska regler”, men allt eftersom projektet fortskred upptäckte vi att problemen var för komplexa för att kunna formuleras på papper under den korta tid vi hade på oss.

I slutet av projektstiden kom vi tillbaka till frågorna i en annan form. Det var när vi upptäckte att även om projektet inte sågs som ett traditionellt forskningsprojekt så förväntades vi leverera en traditionell vetenskaplig artikel baserat på den kunskap som vi producerade. För praktiker med akademisk bakgrund är detta naturligtvis inget problem. Den som arbetar vid universitet utför den typen av arbeten för att avancera karriärmässigt (ofta gillar de naturligtvis att göra det också). Men projektgruppen blev förvirrad. Kände vi oss verkligen tillfreds med att avsluta projektet på det sättet, efter att ha producerat kunskap tillsammans?

Nu, efteråt har vi delvis ändrat vår uppfattning. Vi betraktar dessa artiklar som produkter och inte på samma sätt som förut som resultat av gemensam kunskapsproduktion i sig själva... .

Stenberg, J. and L. Fryk. 2012. *Urban Empowerment through Community Outreach in Teaching and Design*, Elsevier Procedia – Social and Behavioral Sciences, 46, pp 3284-3289.

Pilot 4

För- och nackdelar med projektdesignen
Med tanke på att vi hade begränsat med tid och begränsade ekonomiska resurser var vårt uppdrag svårt. Vår redogörelse över för- och nackdelar måste ses i ljuset av detta:

- Svårt att begränsa projektets omfattning och samtidigt ta hänsyn till frågor om praktisk relevans
- En organisk projektansats med små möjligheter att göra medvetna och aktiva val tidigt i projektet
- Svårt göra avgränsningar och på samma gång upprätthålla intresset från de olika aktörer som deltagit projektet
- Trots att flera parter bidrog med personella resurser utan kontant betalning upplevdes projektets ekonomi som mycket ansträngd.
- Metoderna vi använde innehöll flera steg vilket var svårt att hinna med eftersom projektet bara kunde pågå 14 månader
- Den professionsdrivna ansatsen kräver tolerans och ett öppet sinne när det gäller olika perspektiv på kunskap inom olika professioner. Det här blev extra tydligt i slutfasen när alla fokusgruppsrapporter lästes av alla gruppleddare
- Ansatsen var mycket beroende av de aktiviteter som skedde sent i projektet. Det här ställde till problem eftersom projekttiden var kort. Det är svårt att utnyttja resultaten fullt ut när de måste komprimeras.
- Det var svårt att upprätthålla samma grad av demokrati och inkludering under slutet av projektet då vi arbetade i fokusgrupper.
- + En inkluderande ansats som kan hantera många perspektiv och samtidigt upprätthålla hög praktisk relevans
- + De transdisciplinära förutsättningarna och den

induktiva ansats som dessa förutsättningar gav upphov till, gav projektgruppen mandat att kliva ur etablerade roller och expertområden och anta en nyfiken och frågande attityd

- + Passar nya och oidentifierade begrepp som karakteriseras av "wicked problems"- liknande utmaningar
- + Ansvarsfördelning kring viktiga aktiviteter som seminarierna med intressenter och fokusgrupps rapporter.
- + Hängivna gruppdeltagare gör att informationen sprids effektivt. Detta var mycket tydligt i samband med intressentmötena
- + Stora möjligheter att bredda projektdeltagarnas nätverk och förståelse för andra perspektiv.

Sandoff, A. and E. Eriksson. 2012. *The process of structuring knowledge in the pilot project "Business Driven Sustainable Urban Development"*, Mistra Urban Futures.

Pilot 5

Vårt dagliga arbete har berikats av erfarenheterna från projektet. Två frågor som vi har brottats med var:

- När är något färdigt?
Praktikersidan kontra forskningssidan har helt olika begreppsvärldar kring vad som är färdigt. Som forskare går resultatet inte till kunder utan ett paper eller patent är färdigt. Enligt praktikerna på GR-PC så är det färdigt när 3:e part kan använda det utan din inblandning.
- När är något användbart?
När vi skapat kunskap eller när det finns något att ta i? Ett delat ledarskap med en praktiker och en forskare, som inte tidigare arbetat med varandra, gör det till något av ett riskprojekt. Då det från Mistra Urban Futures ledning saknades struktur för team-building, och hur vi gemensamt skulle ta oss fram till ett gemensamt mål, fanns risken att projektet hade styckats upp. Efter smekmånaden och en kort konfliktperiod anser vi dock att arbetet har flutit på över förväntan, positivt och produktivt.

Billger, M., Alfredsson, K., Lindkvist, J., Myren, P., and K. Clase. 2012. *Urban Games*, Mistra Urban Futures.

Läshänvisningar – Evaluera

- Bergmann, M. et al. 2012. *Methods for trans-disciplinary research: A primer for practice*. Frankfurt, Campus publishers.
- Evans, R. and S. Marvin. 2006. *Researching the sustainable city: Three modes of interdisciplinarity*. Environment and Planning, 38, pp. 1009–1028.

Effektutvärdering

Detta återkommer vi till i en senare version av den här manualen.

Designing and leading a transdisciplinary research project: Hints on how to create favourable conditions for productive teamwork

Thomas Jordan
Department of Sociology and Work Science,
University of Gothenburg

Using the checklist and the table of suggestions

Below you will be presented with a quite comprehensive checklist with questions that may be useful to consider for a project leader. The checklist does not include considerations about who to include in a research team, but assumes that the selection of team members has already been made, and that you are about to start working together. Before starting to consider the items in the checklist, it might be important to spend some time reflecting on the conditions you are facing, in particular regarding the team members' backgrounds, experiences, perspectives, interests and possible attitudes to the work you are about to start. With these considerations in mind, you can work through the checklist by reviewing the possible relevance of each item. Some of them may be of less concern to your particular project, while others may play a crucial role for the likelihood of achieving a successful collaborative process in the team.

The checklist comprises 20 different aspects of transdisciplinary teamwork, listed in the left

hand column. As an additional source for reflection, the middle column lists possible risks regarding the teamwork, if the functions listed in the left hand column are not actively managed. In the right hand column you are invited to assess the relevance of each of the items for your own particular project.

After having reviewed the items in the checklist and possibly identified some that really may need some extra attention, you can proceed to the second table, which offers a number of suggestions on what you can concretely do in order to scaffold those of the 20 functions you deem essential for your own team's success.

Checklist for project leaders: Scaffolding teamwork

I. CREATE FAVOURABLE CONDITIONS FOR COLLABORATION (Relationships, Attitudes and feelings, Empowerment)		Assess the importance: – not important/ not relevant * somewhat important ** important *** very important
Question: Is it in this case particularly important to be careful about ...	Risk if function is not supported	
1. Safe space and rapport ... building a sense of safe space, where participants feel at ease with the context and establish rapport with the other participants?	Participants feel insecure, are reserved and hold back. Conversations remain on a superficial level due to lack of rapport and trust; failure to establish durable personal relationships that might ease communication in future interactions.	
2. Open up communication ... intervening in order to open up communication so that participants can speak freely about personal experiences, concerns and ideas, even if these may concern sensitive matters?	People do not express their personal views, opinions and experiences; there are topics that are unspeakable even though they might be crucial to include in deliberations.	
3. Commitment ... taking care to mobilize the participants' sense of hope about achieving meaningful outcomes and thereby personal commitment to engage in the team's work?	Sense of being personally unimportant and powerless to achieve significant results; Expectation that someone else will take responsibility for needed action.	
4. Mobilize individuals' resources ... creating favourable conditions for mobilizing individual participants' knowledge, skills, creativity and other resources, so that they become available for the team's work?	Suboptimal outcomes because available resources are not mobilized in the process; Failure to surface creative ideas; Unintended negative consequences of decisions made, because significant factors were not considered.	
5. Dialogue in diversity ... surfacing and transforming tensions and conflictual relationships among the participants, so that differences in perspectives and interests can be worked with productively?	Conversations are permeated by debating, lack of openness; thinking remains restricted to pre-existing perspectives.	
6. Management of energy levels ... designing the work process in order to support energy levels and concentration?	People get bored and become distracted and/or passive.	
7. Creativity ... creating conditions that stimulate a high level of creativity in developing ideas?	Suboptimal outcomes because team members' creativity is not mobilized and creative ideas fail to surface.	
8. Accountability ... strengthening the participants' feeling of accountability for taking action and achieving desired outcomes?	No or too little action ensues, because no one feels accountable.	

II. ATTENTIONAL SUPPORT		Assess the importance: – not important/ not relevant * somewhat important ** important *** very important
Question: Is it in this case particularly important to be careful about ...	Risk if function is not supported	
9. Structuring the work process ... structuring the work process clearly, so that the team focusses on one type of task at a time rather than talking about all kinds of things at the same time?	People mix thoughts, ideas and suggestions referring to different tasks and do not penetrate and reflect deeply on each task; tasks are not thoroughly worked through.	
10. Learning ... supporting participants to reflect on insights and learning at regular intervals, in order to strengthen long-term learning?	People do not notice their own learning, and therefore do not transfer their learning to new situations	
11. Decongealing ... supporting participants in stepping out of ingrained frames of mind in order to approach the issues in creative and openminded ways?	Discourse remains confined to pre-existing conceptions and points of view. restricted range of new ideas..	
III. LEARNING AND PRODUCING KNOWLEDGE		
12. Issue focus ... formulating the issue/problem/ task in such a way that participants are clear about and agree on the focus of the work?	People talk simultaneously about very different issues and therefore get nowhere.	
13. Self-clarification ... clarifying the concerns, needs, interests and preferences of the participants themselves and of the organizations they represent?	Weak commitment to process and outcome, because proposals and decisions are not anchored in true needs.	
14. Complexity awareness ... supporting an inquiry into the complex conditions, causal connections and potential consequences so that participants gain a more comprehensive understanding of the issue complex?	Low quality of proposals and decisions because significant aspects of the issue complex have not been considered.	
15. Whole system awareness/ Context awareness ... supporting the emergence of a stronger whole system and context awareness?	Need to adapt to changing conditions is ignored; focus remains narrow and strategies only address parts of the system; time horizon is short.	
16. Stakeholder awareness ... developing an awareness of the spectrum of relevant stakeholders and an understanding of their respective interests and perspectives?	Significant stakeholders' perspectives and knowledge are not considered in knowledge production and strategy development.	

III. LEARNING AND PRODUCING KNOWLEDGE (continued)		Assess the importance: – not important/ not relevant * somewhat important ** important *** very important
Question: Is it in this case particularly important to be careful about ...	Risk if function is not supported	
17. Perspective awareness ... supporting an increased awareness and understanding of the respective properties of different perspectives that may be used in making sense of the issue, so that participants can productively use several perspectives when deliberating causality and actions?	Participants remain embedded in monological perspectives; knowledge production does not draw on the richness of different perspectives; Conversations tend to develop into debates between fixed positions.	
18. Common ground ... developing a shared description of the issue complex and consensus on recommendations?	Not necessarily a problem, but can be if tight collaboration is necessary; Communication breaks down because of disparate narratives of the situation; Action is impeded by unresolved conflicts about appropriate strategy.	
19. Decision-making ... supporting the decision-making process, so that the process leads to well-founded concrete decisions.	People talk a lot and generate ideas, but firm decisions are not made.	
20. Support implementation ... organizing the different steps in implementing decisions.	Agreed measures are not implemented, because accountability is unclear, or implementation is poorly organized.	

Suggestions on how to scaffold the teamwork

I. CREATE FAVOURABLE CONDITIONS FOR COLLABORATION (Relationships, Attitudes and feelings, Empowerment)	
Function to support	Examples of what to do
<p>1. Safe space and rapport ... building a sense of safe space, where participants feel at ease with the context and establish rapport with the other participants?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Take time to have each team member talk about their background and views on the issue in terms of (1) their professional role; and (2) their personal stakes and situations. Be careful about clarifying and agreeing on roles, expectations, working format, decision-making forms and restrictions that you need to take into consideration. Ask team members about issues they want clarity about. Arrange for a kick-off activity that gives the team members opportunity to get to know each other on a personal level and establish.
<p>2. Open up communication ... intervening in order to open up communication so that participants can speak freely about personal experiences, concerns and ideas, even if these may concern sensitive matters?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Set an example by being open with your own personal views, and invite team members to express their own concerns, reservations, personal assessments, etc. Take care to recognize the value of expressing subjective views, while fostering a climate of constructive critical discussion. Ask questions that may expand the comfort zone, thus opening up what can be talked about openly (e.g. power realities in organizations) in the context of the research team.
<p>3. Commitment ... taking care to mobilize the participants' sense of hope about achieving meaningful outcomes and thereby personal commitment to engage in the team's work?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Take time to have each team member articulate what meaning the issue has for them personally, e.g. how the issue impacts them on a personal level. Be attentive in asking for and listening to each team members views, thereby affirming the value and importance of their individual contribution to the team's work.
<p>4. Mobilize individuals' resources ... creating favourable conditions for mobilizing individual participants' knowledge, skills, creativity and other resources, so that they become available for the team's work?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Set aside sufficient time to take stock of each team member's experiences, knowledge, know-how and competences. Ask the team members what they need in order to be able to contribute freely.
<p>5. Dialogue in diversity ... surfacing and transforming tensions and conflictual relationships among the participants, so that differences in perspectives and interests can be worked with productively?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Initiate a conversation about how the team can constructively deal with disagreements, frictions and differences of opinion and evaluations in general. Agree on communication norms and on forums for problem-solving.

I. CREATE FAVOURABLE CONDITIONS FOR COLLABORATION (Continued) (Relationships, Attitudes and feelings, Empowerment)

Function to support	Examples of what to do
<p>6. Management of energy levels ... designing the work process in order to support energy levels and concentration?</p>	<ul style="list-style-type: none"> As a project leader, attend to what happens to team members levels of energy. If the level of engagement wanes, take action to restore energy levels (e.g. more breaks, more variation in activity forms, more activation of team members).
<p>7. Creativity ... creating conditions that stimulate a high level of creativity in developing ideas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Use standard brainstorming techniques at appropriate times. Consider using non-verbal, symbolic means of representing ideas, such as drawing pictures, using metaphors, or other forms of creative arts
<p>8. Accountability ... strengthening the participants' feeling of accountability for taking action and achieving desired outcomes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Articulate individual responsibilities clearly and review progress at regular intervals. Explore the reasons why other stakeholders do not feel accountable for taking needed action, thus increasing understanding of the need for team members own engagement.

II. ATTENTIONAL SUPPORT

<p>9. Structuring the work process ... structuring the work process clearly, so that the team focusses on one type of task at a time rather than talking about all kinds of things at the same time?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Collaboratively identify types of tasks in the research process and agree on a terminology for tasks (such as problem structuring, data collection, analysis, reporting) Clarify roles, including mandate and responsibilities regarding leadership. Develop a structure for the team's work, drawing on methods such as SCA, SSM, TIP.
<p>10. Learning ... supporting participants to reflect on insights and learning at regular intervals, in order to strengthen long-term learning?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Set aside meeting time at appropriate intervals for reflecting on lessons learned.
<p>11. Decongealing ... supporting participants in stepping out of ingrained frames of mind in order to approach the issues in creative and openminded ways?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Review thoroughly the properties of (1) the narratives different team members and other stakeholders have regarding the issue; and (2) the perspectives relevant to analysing the issue. Consider using non-conventional ways of representing the issue, such as making SSM-style rich pictures or interviewing dissimilar stakeholders about their narratives around the issue.

III. LEARNING AND PRODUCING KNOWLEDGE

Function to support	Examples of what to do
<p>12. Issue focus ... formulating the issue/problem/task in such a way that participants are clear about and agree on the focus of the work?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Use SCA-style or TIP-style mapping and progressively narrow range of issues to work on. • Explore stakeholders' concerns and reasons for concerns before choosing issue focus. • Make an inventory and deliberate on criteria for assessing priorities regarding issue focus.
<p>13. Self-clarification ... clarifying the participants' own concerns, needs, interests and preferences?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Have team members reflect on and formulate their own concerns, needs and preferences
<p>14. Complexity awareness ... supporting an inquiry into the complex conditions, causal connections and potential consequences so that participants gain a more comprehensive understanding of the issue complex?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assess the gap between the issues' level of complexity and the team members' awareness of and knowledge about the issues' complexity. If the gap is significant, spend time educating yourselves about the relevant complexities.
<p>15. Whole system awareness/Context awareness ... supporting the emergence of a stronger whole system and context awareness?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Do a comprehensive problem analysis by reviewing and describing historical trends in and properties of the present wider context of the issue (e.g. technological, economical, social, cultural, political, environmental, demographical, juridical, organizational aspects). • If team members tend to focus on a restricted aspect of the problematic (e.g. their own handicraft), take care to emphasize the big picture, e.g. by making pictures of the whole system and referring to these pictures often.
<p>16. Stakeholder awareness ... developing an awareness of the spectrum of relevant stakeholders and an understanding of their respective interests and perspectives?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Set aside one session to make an inventory of relevant stakeholders and describe their respective concerns, interests, narratives, restrictions, resources, etc. • Review need to consult or involve different types of stakeholders in various parts of the research process. • When planning how to report results, review stakeholders again.
<p>17. Perspective awareness ... supporting an increased awareness and understanding of the respective properties of different perspectives that may be used in making sense of the issue, so that participants can productively use several perspectives when deliberating causality and actions?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Describe and compare properties of different interpretive perspectives. • If there is a potential for gaining deeper knowledge or developing better quality recommendations by working with several perspectives, consider using an issue framing procedure, such as in TIP

III. LEARNING AND PRODUCING KNOWLEDGE (continued)

Function to support	Examples of what to do
<p>18. Common ground ... developing a shared description of the issue complex and consensus on recommendations?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Review the extent of agreement and disagreement respectively regarding conclusions and discuss how to handle remaining disagreements constructively.
<p>19. Decision-making ... supporting the decision-making process, so that the process leads to well-founded concrete decisions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regulate early how decisions are to be made. • If significant decisions have to be made by the team, use decision-making support techniques to clarify alternatives, review criteria for making choices and come to decisions.
<p>20. Support implementation ... organizing the different steps in implementing decisions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Use forms that specify what shall be done, who is responsible, when it shall be done, how it shall be followed up and any considerations that need to be noted in relation to each task.

MISTRA URBAN FUTURES

Chalmers tekniska högskola, 412 96 Göteborg

Besöksadress: Aschebergsgatan 44, Göteborg

Telefon: 031-772 49 56

mistraurbanfutures@chalmers.se

www.mistraurbanfutures.se