

ETT IDÉMANIFEST OM SAMHÄLLELIGT LÄRANDE

# INVÅNARNAS RÖST

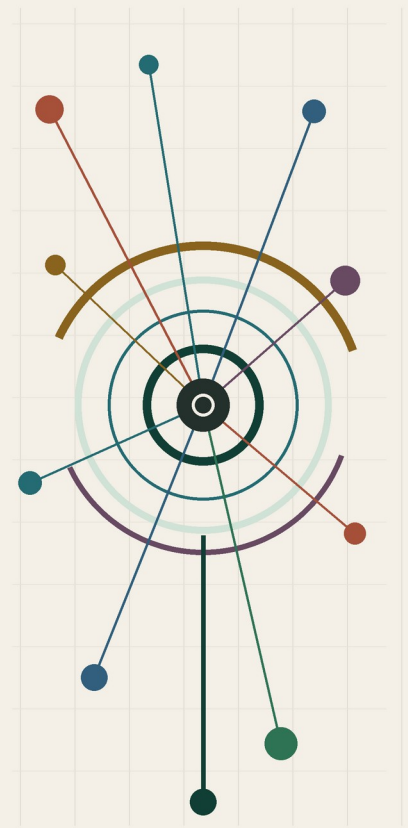
Hur bygger vi ett samhälle som blir  
bättre på att lyssna, lära och förstå?

Ett idémanifest för framtidens lärande kommun

**Qalinle Dayib**

Kristianstad 2026

LYSSNA · LÄRA · FÖRSTÅ



**Hur kan ett samhälle veta  
så mycket och ändå förstå  
så lite?**



# Hur kan ett samhälle veta så mycket och ändå förstå så lite?

Hur bygger vi ett samhälle som blir bättre på att lyssna, lära och förstå?

Ett idémanifest för framtidens lärande kommun

**Qalinle Dayib**

Kristianstad 2026

Version 1.3 · juli 2026

Aktuell version, uppdateringar och kontakt

[www.qalinledayib.se](http://www.qalinledayib.se)

© 2026 Qalinle Dayib

Rapporten får citeras och delas i oförändrat skick med tydlig källhänvisning. Bearbetning, återpublicering av större delar eller kommersiell användning kräver författarens skriftliga medgivande.

*Rekommenderad källhänvisning: Dayib, Qalinle (2026). Invånarnas Röst: Hur bygger vi ett samhälle som blir bättre på att lyssna, lära och förstå? Kristianstad.*

# Rapportens karta

Rapporten för läsaren genom sex rörelser – från den grundläggande frågan till ett konkret och öppet utvärderat försök.

|   |                                                                                          |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>FRÅGAN</b><br>Kapitel 1–2 · Från erfarenhet till strukturproblem                      |
| 2 | <b>PERSPEKTIVSKIFTET</b><br>Kapitel 3 · Från mer information till bättre förståelse      |
| 3 | <b>LYSSNANDET</b><br>Kapitel 4 · Från att höra till att pröva och återkoppla             |
| 4 | <b>DEMOKRATIN OCH TILLITEN</b><br>Kapitel 5 · Deltagande, mandat och ett begripligt svar |
| 5 | <b>MODELLEN OCH PILOTEN</b><br>Kapitel 6–7 · Arbetsgången och Kristianstadsförsöket      |
| 6 | <b>PRÖVNINGEN</b><br>Kapitel 8 · Villkor för ett ansvarsfullt nästa steg                 |

Färgerna återkommer i kapitelrubriker, figurer och pedagogiska markeringar.



# Förord

---

Vissa frågor söker vi upp. Andra söker upp oss.

De följer oss genom olika sammanhang och återkommer när vi egentligen ägnar oss åt något annat. För mig växte *Invånarnas Röst* fram ur återkommande möten i arbetslivet, politiken och föreningslivet.

Samtalen handlade om skolan, vården, företagande, integration, trygghet och social utveckling. Frågorna skilde sig åt, men samma mönster återkom: människor såg viktiga delar av en utveckling utan att det större sammanhanget blev synligt.

Jag mötte samtidigt engagerade tjänstepersoner, professioner och beslutsfattare som försökte förstå och hantera problemen. Det som fångade mitt intresse var därför inte brist på vilja eller kunskap, utan att kunskapen ofta var utspridd mellan människor, verksamheter och organisationer.

## FRÅGAN SOM STARTAR RESONEMANGET Hur lär sig egentligen ett samhälle?

När jag skriver att ett samhälle lyssnar eller lär är det ett förenklat språk. Förmågan uppstår när människor, institutioner och organisationer upptäcker, prövar och återkopplar kunskap tillsammans.

Studierna i organisation och ledarskap vid Lunds universitet fördjupade mitt intresse för kunskap och lärande. Professor Mats Alvessons kritiska perspektiv väckte frågan om samma frågor kunde ställas också på samhällsnivå.

Invånarnas Röst är ett idémanifest, inte en vetenskaplig studie eller en färdig lösning. Hypotesen är att erfarenheter från flera håll kan ge tidigare förståelse när de jämförs med statistik, forskning och professionell kunskap.

Kapitlen undersöker varför kunskap splittras, vad institutionellt lyssnande kräver och hur idén skulle kunna testas i Kristianstad.

Jag skriver inte från en neutral utsida. Som konsumentvägledare möter jag människor när olika ansvar och system inte riktigt hänger samman. Som förtroendevald möter jag samtidigt kravet att väga erfarenheter mot lag, professionella bedömningar, resurser och politiska prioriteringar. Den dubbla erfarenheten har format frågan, men den bevisar inte att modellen är riktig. Min förhoppning är därför inte att läsaren okritiskt ska hålla med, utan att idén ska granskas av fler än mig.

**Qalinle Dayib**

Kristianstad, juli 2026

# Sammanfattning för beslutsfattare

## *Invånarnas Röst – ett idémanifest för framtidens lärande samhälle*

### RAPPORTENS HUVUDFRÅGA

**Hur kan ett samhälle veta så mycket och ändå förstå så lite?**

Det är rapportens centrala fråga.

Vi lever i en tid då kommuner, regioner och myndigheter har tillgång till mer information än någon tidigare generation. Verksamheter följs upp, statistik sammanställs, rapporter produceras och nya kunskapsunderlag tas kontinuerligt fram. Aldrig tidigare har samhället haft så stora möjligheter att följa och analysera sin egen utveckling.

Vid komplexa samhällsproblem finns tidiga iakttagelser ofta hos människor som möter utvecklingen i vardagen. En lärare ser förändringar hos elever, en företagare märker nya hinder och en medarbetare i välfärden upptäcker återkommande behov. Varje iakttagelse är begränsad, men flera oberoende signaler kan tillsammans peka mot ett mönster som behöver undersökas.

### KÄRNINSIKT

Problemet har därför sällan varit att ingen såg vad som höll på att hända.

Problemet har ofta varit att ingen såg helheten.

Den naturliga reaktionen på osäkerhet är ofta att efterfråga fler utredningar, mätningar och rapporter. Sådana kunskapsunderlag är nödvändiga, men de skapar inte automatiskt en sammanhängande förståelse.

Vad händer om utmaningen också handlar om att förstå det som redan är känt?

*Invånarnas Röst* är ett idékoncept för samhälleligt lärande. Kunskapens kretslopp är modellen som konkretiserar konceptet. Kristianstadspiloten är ett förslag på hur modellen kan prövas. En bredare samhällsrörelse är en möjlig framtida utveckling, inte något som rapporten förutsätter redan finns.

Modellen för samman erfarenheter från invånare, professioner, företag och civilsamhälle med statistik och forskning. Målet är att identifiera mönster, formulera ett offentligt lärandeunderlag, låta ansvariga beslutsfattare ta ställning och återkoppla vad som görs, inte görs och varför. Modellen ersätter inte representativ demokrati, professionellt ansvar, forskning, statistik eller befintlig verksamhetsstyrning.

**RAPPORTENS HUVUDES**

Rapportens huvudtes är att ett samhälles förmåga att lära inte bara avgörs av hur mycket information det samlar in, utan av hur väl det kan pröva, sammanföra och återkoppla kunskap från flera håll.

**RAPPORTENS STATUS**

Modellen är ännu inte färdigutvärderad. Rapporten föreslår en prövbar hypotes och ett avgränsat pilotarbete, inte en bevisad universallösning. Problembilden bygger på författarens erfarenheter och teoretiska inspirationskällor, inte på en egen systematisk empirisk kartläggning. Ett första steg före en pilot är därför att jämföra antagandena med befintliga arbetssätt och tillgängliga underlag.

Rapporten föreslår därför en avgränsad och öppet utvärderad pilot. Bättre beslut och tillit är möjliga långsiktiga följder, inte löften.

**Hur kan samhället bli bättre på att förstå det människor redan försöker berätta?****SNABBLÄSNING FÖR BESLUTFATTARE**

PROBLEMET · Kapitel 1–3 visar varför kunskap splittras och varför mer information inte alltid räcker.

MODELLEN · Kapitel 4–6 förklarar institutionellt lyssnande, demokratisk återkoppling och kunskapens kretslopp.

PILOTEN · Kapitel 7–8 beskriver villkoren för ett avgränsat försök och vad som måste granskas före start.

# Innehåll

LÄSNYCKEL **Frågor** · Människors erfarenheter · Kunskap och samband · Lärande · Vagar framåt · Reflektion

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Förord.....                                             | 1  |
| Sammanfattning för beslutsfattare.....                  | 2  |
| Vad är Invånarnas Röst?.....                            | 5  |
| Frågan som inte ville släppa taget.....                 | 9  |
| När ingen ser helheten.....                             | 10 |
| När samhället redan vet.....                            | 12 |
| Kan ett samhälle lyssna?.....                           | 14 |
| Från demokrati till tillit.....                         | 17 |
| Det lärande samhället.....                              | 19 |
| Kristianstad som lärande kommun – ett pilotförslag..... | 23 |
| Från idé till prövning.....                             | 27 |
| Efterord.....                                           | 28 |
| Referenser och inspirationskällor.....                  | 29 |
| Om Qalinle Dayib.....                                   | 30 |

## VAD ÄR INVÅNARNAS RÖST?

# Vad är Invånarnas Röst?

## KORT DEFINITION

*Invånarnas Röst* är ett idékoncept för samhälleligt lärande. Det beskriver hur erfarenheter och tidiga signaler från flera delar av samhället kan förenas med statistik, forskning och professionella bedömningar, så att mönster kan undersökas och återföras till beslut, handling och nytt lärande.

Konceptet ska skiljas från den modell som omsätter det i en arbetsgång. Kunskapens kretslopp beskriver vägen från signal till återkoppling. En pilot är en tidsbegränsad tillämpning. Först om försöket visar tydlig nytta kan en bredare utveckling bli aktuell.

## Fyra nivåer – fyra olika betydelser

**IDÉKONCEPT** *Invånarnas Röst* beskriver den övergripande tanken om samhälleligt lärande.

**MODELL** Kunskapens kretslopp visar arbetsgången från signal till återkoppling.

**PILOT** Ett tidsbegränsat försök prövar modellen inom en avgränsad fråga.

**MÖJLIG RÖRELSE** En bredare utveckling blir relevant först om prövningen ger användbara och granskbara lärdomar.

## NAMNET BETYDER INTE EN ENDA RÖST

*Invånarnas Röst* utgår inte från att alla invånare tycker likadant. Modellen ska synliggöra gemensamma mönster, minoritetserfarenheter, motstridiga uppfattningar och kvarstående osäkerhet – inte konstruera en enhetlig folkvilja.

## KÄRNFRÅGA

Vad händer med människors erfarenheter efter att de har samlats in?

*Invånarnas Röst* ersätter inte medborgardialoger, enkäter, synpunktshantering, verksamhetsuppföljning eller politiskt beslutsfattande. Avsikten är att förbättra sambandet mellan dessa delar och göra det lättare att upptäcka mönster som annars riskerar att falla mellan organisatoriska gränser.

## Vad modellen tillför

| BEFINTLIGT ARBETSSÄTT | VANLIG FUNKTION                       | VAD MODELLEN TILLFÖR                                                                 |
|-----------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Medborgardialog       | Samlar synpunkter i en bestämd fråga. | Kopplar erfarenheterna till andra kunskapskällor, analys och offentlig återkoppling. |
| Enkäter               | Ger en mätbar                         | Undersöker sammanhang, motsägelser och                                               |

| BEFINTLIGT ARBETSSÅTT          | VANLIG FUNKTION                             | VAD MODELLEN TILLFÖR                                                  |
|--------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                | ögonblicksbild.                             | återkommande signaler bakom resultaten.                               |
| <b>Synpunkter och klagomål</b> | Hanterar eller besvarar enskilda ärenden.   | Prövar om flera ärenden tillsammans visar ett systemproblem.          |
| <b>Verksamhetsuppföljning</b>  | Följer mål och resultat inom en verksamhet. | Söker samband som korsar verksamhets- och organisationsgränser.       |
| <b>Utredning</b>               | Analyserar ett redan definierat problem.    | Kan uppmärksamma tidiga signaler innan problemet är fullt definierat. |

*Modellen bygger vidare på befintliga arbetssätt; den gör inte anspråk på att ersätta dem.*

### | Vad som är nytt – och vad som inte är det

Medborgardialog, samverkan, uppföljning och förbättringsarbete finns redan. Rapportens bidrag är att förena flera kunskapskällor i en synlig kedja där oenighet, ställningstagande och offentlig återkoppling ingår.

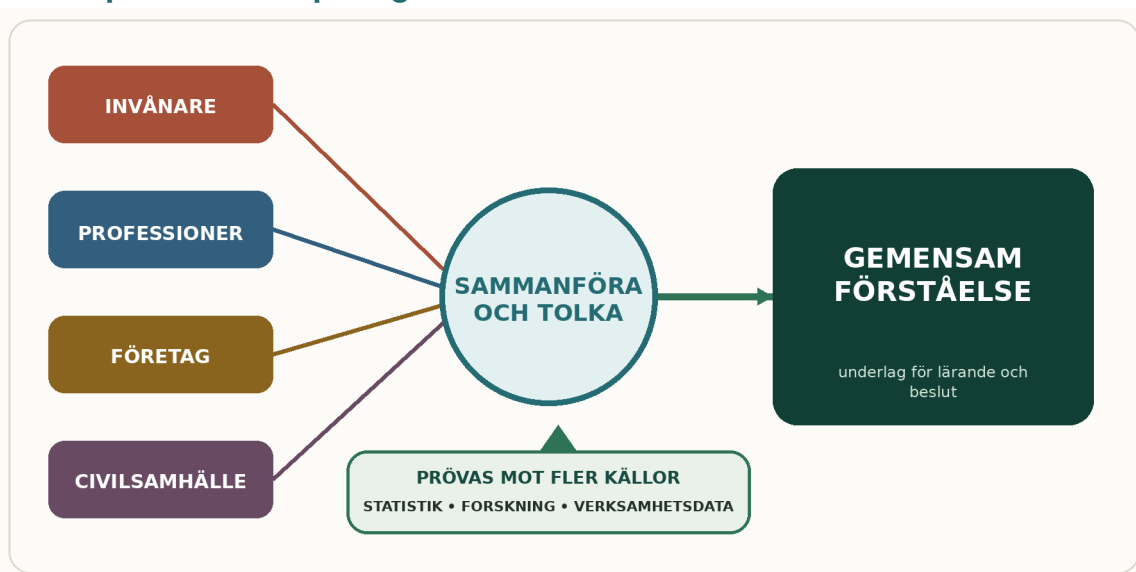
Om kombinationen skapar mervärde måste visas genom jämförelse med det som redan görs och genom en pilot där nytta, dubbelarbete och oönskade effekter bedöms.

En enskild erfarenhet är viktig, men den är inte automatiskt ett bevis eller en fullständig beskrivning av verkligheten. Den kan vara en signal. Först när signalen jämförs med andra erfarenheter och prövas mot statistik, forskning och professionella bedömningar kan den utvecklas till ett hållbart kunskapsunderlag.

Figur 1 visar utgångspunkten: olika aktörer ser olika delar. Uppgiften är att sammanföra dem och bedöma dem mot andra källor utan att dölja motsättningar, minoritetsperspektiv eller osäkerhet.

FIGUR 1

## Från utspridd kunskap till gemensam förståelse



Erfarenheter blir ett kunskapsunderlag först när de jämförs med varandra och kontrolleras mot statistik, forskning, verksamhetsdata och tidigare utredningar.

**SÅ LÄSER DU FIGUREN** · De fyra aktörsgrupperna bidrar med erfarenheter och observationer. I mitten jämförs de med varandra och med statistik, forskning, verksamhetsdata och tidigare utredningar. Resultatet behöver inte bli enighet; även motsättningar och osäkerhet ska synliggöras.

### Kunskapens väg – och modellens arbetsgång

Figur 2 visar kunskapens utveckling: information behöver bli förståelse, lärande, beslut och handling, och återkopplingen måste föra ny kunskap tillbaka. Den operativa arbetsgången presenteras i kapitel 6 som sex konkreta steg: upptäcka, sammanföra, tolka, ta ställning, pröva i handling samt återkoppla och lära.

FIGUR 2

## Kunskapens utveckling – från information till återkoppling



Figuren visar resultatlogiken, inte den operativa arbetsgången. Kedjan blir lärande först när återkopplingen leder till ny förståelse.

**SÅ LÄSER DU FIGUREN** · Läs från vänster. Information blir inte lärande förrän den har tolkats, påverkat ett beslut och prövats i handling. Återkopplingen går tillbaka till förståelsen och kan ändra nästa bedömning. Kapitel 6 visar den konkreta arbetsgången.

Gemensam förståelse betyder inte att alla måste tycka likadant. Den betyder att fakta, erfarenheter, motstridiga perspektiv och osäkerheter görs tillräckligt tydliga för att beslut ska kunna fattas på ett mer genomlyst underlag.

När rapporten talar om att samhället lyssnar eller lär är det ett förenklat språk för samspelet mellan institutioner, professioner, företag, civilsamhälle och invånare.

Modellen lovar inte bättre beslut i förväg. Den ska först besvara en enklare fråga: ser vi problemet tidigare och tydligare när flera sorters kunskap läggs bredvid varandra? Andra effekter måste i så fall visas i utvärderingen.

### INVÅNARNAS RÖST I EN MENING

*Invånarnas Röst* är en återkommande och transparent process som sammanför tidiga signaler med annan kunskap, synliggör mönster och motsättningar och återkopplar ett tydligt underlag till ansvariga beslutsfattare och allmänheten.

## Frågan som inte ville släppa taget

Frågan bakom *Invånarnas Röst* växte fram ur en återkommande spänning: samhället kan vara rikt på information och samtidigt reagera sent på samband som flera människor redan har anat.

Jag kan inte peka på ett enda ögonblick då frågan uppstod. Den tog form genom många års möten i arbetslivet, politiken och föreningslivet.

Som konsumentvägledare mötte jag människor vars problem berörde flera aktörer samtidigt. Som kommun- och regionpolitiker mötte jag invånare som upplevde att viktiga frågor föll mellan organisatoriska gränser. I föreningslivet mötte jag människor som såg lokala förändringar innan de blev föremål för en bredare diskussion.

Berättelserna rörde olika områden och hade olika orsaker. Det gemensamma var inte att en viss organisation alltid hade gjort fel, utan att flera aktörer kunde se var sin del utan att någon hade till uppgift att undersöka helheten.

### Från återkommande erfarenhet till prövbar fråga

Det ledde till en annan förklaring än enbart brist på resurser, kompetens eller samverkan. Kanske låg en del av problemet i förmågan att tolka kunskap som redan fanns men var uppdelad mellan människor, professioner och verksamheter.

Kommuner, regioner, myndigheter och forskare producerar omfattande statistik och analyser. Ändå kan betydelsefulla samband förbli osynliga när varje källa granskas för sig.

Det betyder inte att alla problem kan förutses eller att vardagsiakttagelser alltid är riktiga. Men återkommande signaler kan vara värda att undersöka innan problemen blivit säkra – och kostsamma.

#### FRÅGAN SOM BÄR RAPPORTEN

**Hur kan ett samhälle veta så mycket och ändå förstå så lite?**

Frågan är ingen slutsats. Den är rapportens hypotes: förmågan att skapa mening av spridd kunskap kan vara lika viktig som att samla in mer.

Rapporten undersöker därför tre saker: varför kunskap fragmenteras, vad institutionellt lyssnande och lärande kräver och hur ett avgränsat försök kan bedöma om modellen skapar verklig nytta.

### Tre hypoteser som rapporten vill pröva

**SIGNALHYPOTESEN** Vissa betydelsefulla förändringar kan anas i återkommande vardagliga iakttagelser innan de blir tydliga i ordinarie uppföljning.

**FRAGMENTERINGSHYPOTASEN** Problemet är ibland inte att kunskap saknas, utan att olika aktörer ser delar som aldrig provas tillsammans.

**ÅTERKOPPLINGSHYPOTASEN** En synlig väg från erfarenhet till motiverat ställningstagande kan förbättra både lärandet och människors vilja att fortsätta bidra.

Hypoteserna kan visa sig stämma i vissa frågor men inte i andra. De kan också behöva omformuleras när modellen möter praktiken. Rapporten ska därför inte använda varje nytt exempel som bekräftelse, utan söka omständigheter där antagandena faktiskt kan motbevisas.

---

#### KAPITLETS MEDSKICK

Idén började som en erfarenhet men måste bedömas som en hypotes.

Dess värde avgörs inte av hur övertygande den låter, utan av hur öppet den kan provas.

Nästa kapitel lämnar min erfarenhet och undersöker strukturproblemet: varför människor kan leva med helheten samtidigt som organisationer möter var sin del.

---

#### DEL 1 • FRÅGAN • KAPITEL 2

## När ingen ser helheten

---

För att förstå problemet behöver vi börja där människor lever sina liv.

Människans verklighet är sammanhängande, medan samhällets verksamheter av nödvändighet är specialiserade.

Relationer, hälsa, arbete, utbildning, ekonomi och trygghet påverkar varandra. Det som organisationer delar upp i ansvarsområden upplevs av människan som delar av samma liv.

Specialiseringen är nödvändig. Den skapar kompetens, tydligt ansvar och rättssäkerhet. Men den medför också en risk: samband kan försvinna mellan verksamheter som var och en agerar rationellt inom sitt uppdrag.

Det är alltså inte organisationsgränserna i sig som är problemet. Problemet uppstår när ingen struktur hjälper aktörerna att se vad som händer mellan dem.

Föreställ dig en familj vars barn gradvis börjar få det svårare i skolan. Till en början handlar det kanske om sådant som lätt kan avfärdas som tillfälliga problem.

Frånvaron ökar långsamt. Motivation och energi minskar. Konflikterna hemma blir fler. Föräldrarna känner att något inte står rätt till, men har svårt att förstå vad som egentligen händer.

När oron växer söker familjen hjälp. Skolan kopplas in. Lärare gör sina bedömningar och elevhälsan sina. Kanske blir vården involverad och i vissa fall även

socialtjänsten. Alla arbetar professionellt, alla försöker bidra med sin kompetens och alla vill hjälpa barnet.

Alla kan arbeta professionellt och familjen ändå uppleva att något saknas. Den lever med skolgång, sömn, relationer, stress och mående som en helhet, medan varje verksamhet möter en avgränsad del.

#### MÄNNISKANS PERSPEKTIV

**Föräldrarna lever med helheten. Organisationerna möter delarna.**

Samhällets olika verksamheter möter däremot ofta endast den del av verkligheten som faller inom det egna uppdraget. Läraren ser undervisningen och skolmiljön. Kuratorn ser den sociala situationen. Vården ser hälsan. Socialtjänsten ser de frågor som ligger inom dess ansvarsområde. Varje perspektiv är viktigt och nödvändigt, men inget av dem utgör ensamt hela bilden.

Kunskapen blir alltså inte mindre, men mer fragmenterad. Det som är rationellt i varje verksamhet behöver inte ge ett sammanhängande resultat för familjen.

Mellanrummen uppstår mellan organisationer, problemdefinitioner, tidsbilder och synen på vad som är viktigt.

Ingen enskild aktör behöver ha gjort fel. Ändå kan helheten förbli osynlig när ingen har i uppgift att förena bilderna.

Skolfrånvaro, psykisk ohälsa, trygghet, integration, äldres ensamhet och företagsklimat är exempel på frågor som formas av flera faktorer. De kan inte reduceras till ett enda verksamhetsområde.

När sådana frågor analyseras ur endast ett perspektiv riskerar viktiga samband att förbises. De tidigaste signalerna finns ofta just i skärningspunkten mellan vardagsliv och organisatoriska ansvarsområden.

#### Fyra former av fragmentering

**ORGANISATORISK** Kunskap stannar inom verksamheter, huvudmän eller professionsgränser trots att problemet berör flera av dem.

**TIDSMÄSSIG** Aktörer ser samma utveckling vid olika tidpunkter. En tidig vardagssignal jämförs aldrig med den statistik som kommer senare.

**BEGREPPSLIG** Samma företeelse beskrivs med olika språk. Det som en verksamhet kallar frånvaro kan en annan möta som psykisk ohälsa, familjestress eller social isolering.

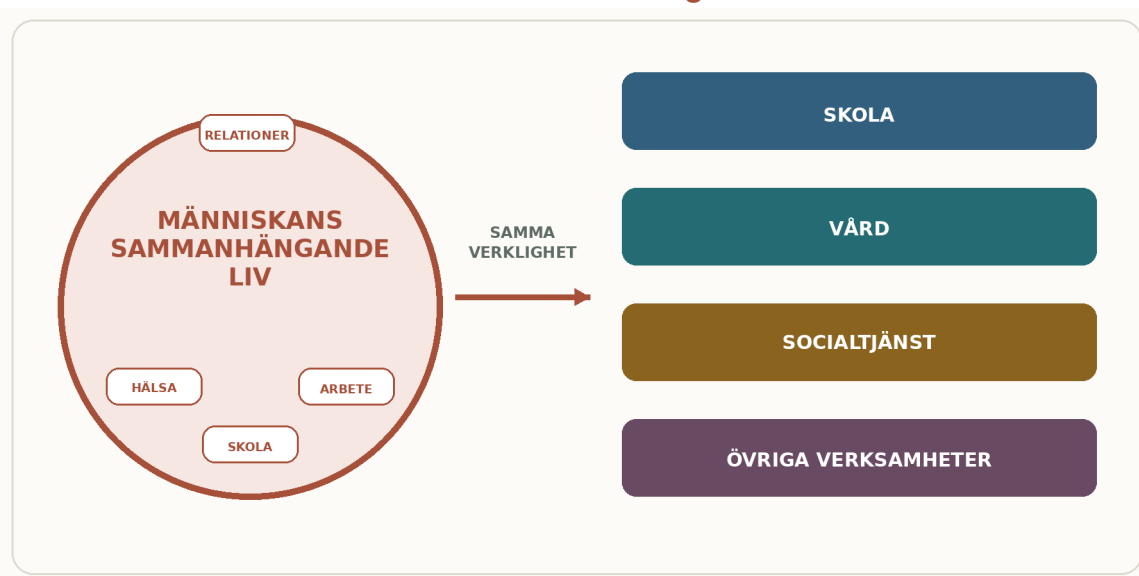
**DEMOKRATISK** Invånarnas erfarenheter registreras, men kopplingen mellan deras bidrag, analysen och det slutliga beslutet är svår att följa.

Mer samverkan är inte alltid tillräckligt. Ett möte kan öka informationsutbytet utan att någon ansvarar för att jämföra tidsperspektiv, granska alternativa förklaringar eller formulera vad deltagarna faktiskt har lärt sig. Därför behöver modellen en gemensam frågeställning, en tydlig analys och en mottagare som måste ta ställning.

Figur 3 sammanfattar spänningen: samma verklighet möts som ett sammanhängande liv på ena sidan och som flera avgränsade uppdrag på den andra.

FIGUR 3

### Människan lever i en helhet – samhället är organiserat i delar



Människor lever i sammanhängande liv, medan offentliga verksamheter möter olika delar av samma verklighet genom sina uppdrag.

**SÅ LÄSER DU FIGUREN** · Vänster sida visar människans sammanhängande liv. Höger sida visar verksamheternas avgränsade ansvar. Poängen är inte att ta bort specialiseringen, utan att skapa en väg där perspektiven kan förenas när problemet korsar gränser.

#### FRÅGAN SOM LEDER VIDARE

När delarna väl blivit synliga uppstår nästa fråga: behöver samhället mer information – eller bättre förmåga att tolka det som redan är känt?

#### DEL 2 · PERSPEKTIVSKIFTET · KAPITEL 3

## När samhället redan vet

När samhället möter osäkerhet är en vanlig och ofta rimlig reaktion att samla mer information. Men mer information löser inte automatiskt problem som egentligen handlar om tolkning, samband och mening.

#### PERSPEKTIVSKIFTE

**Vad händer om problemet inte främst är att samhället vet för lite?**

**Vad händer om problemet i stället är att samhället har svårt att förstå det som redan är känt?**

Perspektivskiftet innebär att frågan flyttas från mängden kunskap till vägen mellan iakttagelse, prövning, förståelse och beslut.

Kommuner, regioner och myndigheter har i dag omfattande system för statistik, uppföljning och analys. Dessa system är nödvändiga, men de fångar inte alltid tidiga erfarenheter eller samband mellan verksamhetsgränser.

När problem upptäcks sent kan flera aktörer alltså ha sett olika delar utan att signalerna jämförts.

### | Från mängd till mening

Vi har blivit bättre på att registrera verkligheten. Men utan gemensam tolkning kan mer information öka komplexiteten snarare än förståelsen.

Russell Ackoff skilde mellan data, information, kunskap och förståelse (Ackoff 1989). Skillnaden är praktisk: stora datamängder säger inte av sig själva vad som är betydelsefullt, hur företeelser hänger samman eller vad som bör göras.

Statistik, forskning och uppföljning är avgörande kunskapskällor, men ingen av dem kan ensam beskriva en komplex verklighet.

### | Erfarenhet är en signal – inte ett bevis

En erfarenhet beskriver vad en människa har upplevt. En signal uppstår när erfarenheten väcker en fråga. Ett mönster blir synligt när liknande eller motstridiga signaler återkommer. Först när mönstret prövas mot fler källor kan det bli ett kunskapsunderlag.

**ERFARENHET** Det en person eller aktör har sett, upplevt eller observerat.

**SIGNAL** En iakttagelse som väcker en fråga och behöver undersökas.

**MÖNSTER** Återkommande, samverkande eller motstridiga signaler som blir synliga när flera källor jämförs.

**KUNSKAPSUNDERLAG** Ett prövat underlag som skiljer belägg, hypoteser, oenighet och kunskapsluckor.

**BESLUT** Ett demokratiskt eller professionellt ställningstagande där ansvar och skäl redovisas.

Modellen samlar inte berättelser för deras egen skull. Den frågar vilka erfarenheter som återkommer eller motsäger varandra, vad andra källor visar och vad som ännu är osäkert.

Erfarenheter behandlas som möjliga signaler och jämförs med statistik, forskning, verksamhetsdata och andra perspektiv. En hållbar slutsats kräver triangulering, inte att en enda berättelse får företräde.

### | Att skydda analysen mot förhastade slutsatser

Tidiga signaler kan vara värdefulla just för att de uppstår innan utvecklingen är säker. Men samma egenskap gör dem osäkra. Människor kan minnas selektivt, tolka liknande

händelser olika eller påverkas av en uppmärksammas berättelse. Ett mönster kan också vara verkligt utan att den första förklaringen är riktig.

Analysen behöver därför aktivt söka både bekräftande och motsägande material. Den bör fråga vilka grupper som inte har hörts, om samma utveckling syns i andra källor, vilka alternativa orsaker som finns och vilken information som skulle kunna ändra den preliminära slutsatsen.

#### FYRA KONTROLLFRÅGOR

Vilka ser signalen? · Vilka ser något annat? · Vad visar oberoende källor? · Vad skulle få oss att ompröva tolkningen?

Målet är inte att eliminera all osäkerhet. I komplexa frågor är det ofta omöjligt. Målet är att göra osäkerheten synlig och tillräckligt väl beskriven för att ansvariga ska kunna avgöra om de bör avvakta, undersöka vidare eller pröva en begränsad åtgärd.

### Att bevara spårbarheten i analysen

När många berättelser sammanfattas kan sammanhang gå förlorade. Analysen bör därför visa vägen från rå iakttagelse till tema, jämförelse och slutsats, utan att känsliga uppgifter offentliggörs.

Antalet röster får inte ensam avgöra vad som betraktas som viktigt. En sällsynt erfarenhet kan avslöja en allvarlig risk, medan många likartade svar kan bero på att samma grupp har varit lätt att nå. Både frekvens, konsekvens, trovärdighet och samhällsrelig betydelse behöver vägas in.

Ett enkelt granskningsspår ska ange källor, hur teman identifierats, vilka alternativa tolkningar som övervägts och varför vissa slutsatser förts vidare.

#### KAPITLETS KÄRNA

En erfarenhet kan väcka en viktig fråga, men blir ett hållbart underlag först när den provas mot fler källor.

Nästa kapitel flyttar fokus från kunskapen till institutionen: vad krävs för att en kommun inte bara ska höra, utan också lyssna?

#### DEL 3 · LYSSNANDET · KAPITEL 4

## Kan ett samhälle lyssna?

Lyssnande förknippas vanligen med mötet mellan två människor. Rapportens fråga är vad motsvarande förmåga skulle innebära för en kommun eller annan samhällsinstitution.

Då uppstår en ovanlig men avgörande fråga: kan ett samhälle lyssna?

Organisationer har inga öron och samhället är inte en person. Att en institution lyssnar betyder här att människor och strukturer tillsammans tar emot, tolkar, prövar och återkopplar kunskap.

Institutionellt lyssnande är mer än ett vänligt bemötande. Det kräver en synlig väg från erfarenhet till analys, ställningstagande och återkoppling.

Ett samhälle lyssnar i denna mening först när det kan visa vad som uppmärksammades, hur det bedömdes, vilket ställningstagande som gjordes och hur resultatet återfördes.

### | Från att höra till att lära

En kommun kan exempelvis genomföra återkommande dialoger om trygghet och dokumentera invånarnas synpunkter korrekt. Den avgörande frågan kommer efter mötet: jämförs signalerna med annan kunskap, identifieras mönster och får ansvariga ta ställning?

Om svaret är nej har kommunen hört utan att nödvändigtvis ha lärt. Institutionellt lyssnande omfattar hela kedjan från mottagande till återkoppling.

Forskning om organisationer hjälper till att förklara varför kedjan kan brytas. Alvesson och Spicer har beskrivit hur starka system för styrning, kontroll och dokumentation kan samexistera med begränsat utrymme för reflektion (Alvesson & Spicer 2016).

Poängen är inte att mätning eller dokumentation är fel. Risken uppstår när det mätbara får ersätta den gemensamma tolkningen av vad resultaten betyder.

### | Makt över vad som blir synligt

Vem bestämmer vilka erfarenheter som samlas in, hur de tolkas och vilka mönster som förs vidare?

Den som sammanställer erfarenheter får också makt över hur verkligheten beskrivs. Urval, frågeformuleringar, kategorier och sammanfattningar kan förstärka vissa perspektiv och göra andra osynliga.

Därför måste modellen redovisa vilka som deltagit, vilka som saknas, hur analysen har genomförts och vilka motsättningar eller osäkerheter som kvarstår. En offentlig lärande rapport får inte skapa en falsk bild av enighet.

Det gäller särskilt erfarenheter från barn, patienter, personer i beroendeställning eller andra som kan lämna känsliga uppgifter. Endast nödvändiga uppgifter ska samlas in, och sekretess, anonymisering och dataskydd måste bedömas innan ett pilotarbete startar.

Argyris och Schön skiljer mellan lärande som korrigerar fel inom befintliga antaganden och lärande som också granskar antagandena bakom handlandet (Argyris & Schön 1978; 1996).

**TVÅ NIVÅER AV LÄRANDE**

Den ena nivån frågar: Hur gör vi det vi redan gör bättre?

Den andra frågar: Har vi förstått problemet och gör vi rätt saker?

*Invånarnas Röst* behöver båda nivåerna. Modellen ska kunna förbättra befintliga arbetssätt men också synliggöra när problemet har definierats för snävt.

Skyddsräckena sammanfattas nedan. De behövs för att fördela makt, skydda deltagare och göra analysen granskningsbar.

**MODELLENS DEMOKRATISKA SKYDDSRÄCKEN**

Bred representation · transparent urval · synliggjord oenighet · skydd för känsliga uppgifter · tydlig återkoppling.

**| Vem ska bära lyssnandet?**

Ingen ensam samordnare bör både välja deltagare, tolka materialet och formulera slutsatserna. En trovärdig process behöver dela upp rollerna mellan samordning, kunskapsanalys, demokratisk prövning och oberoende utvärdering.

Professionerna behövs för att bedöma sakfrågan. Invånare och civilsamhälle behövs för att synliggöra vardagens konsekvenser. Statistik och forskning behövs för att bedöma omfattning och alternativa förklaringar. Valda företrädare behövs för att väga kunskapen mot lag, resurser och politiska mål.

Denna ansvarsfördelning gör skillnaden tydlig mellan dem som bidrar med kunskap, dem som analyserar och dem som har mandat att besluta. Den minskar också risken att en enda aktör får tolkningsföreträde över hela processen.

**| Flera vägar in – inte bara fler möten**

Människor uttrycker erfarenheter på olika sätt. Vissa deltar i offentliga möten, andra svarar hellre skriftligt eller i ett mindre samtal. Barn, personer med funktionsnedsättning, nyanlända och människor i beroendeställning kan behöva andra former för att kunna bidra tryggt och begripligt.

En trovärdig pilot bör därför kombinera flera kanaler och aktivt söka de perspektiv som ordinarie dialoger brukar missa. Språk, tid, plats, digital tillgång och förtroende för arrangören påverkar vilka som deltar. Tillgänglighet är en del av kunskapskvaliteten, inte en praktisk detalj vid sidan av.

Samtidigt måste deltagandet vara proportionerligt. Människor ska inte behöva berätta samma sak för flera projekt utan att se vad det leder till. Därför bör befintliga erfarenhetskällor användas först och nya insamlingar göras bara när de fyller en tydlig kunskapslucka.

---

**FRÅN DELTAGANDE TILL LÄRANDE**

Att höra är att ta emot en erfarenhet. Att lyssna institutionellt är att bedöma den mot annan kunskap och återkoppla vad den ledde till.

Nästa kapitel frågar vad denna kedja betyder för demokrati, mandat och tillit.

---

**DEL 4 · TILLITEN · KAPITEL 5**

---

## Från demokrati till tillit

---

*Invånarnas Röst* berör demokratin, men också relationen mellan deltagande, återkoppling och tillit. Människors möjlighet att tala är grundläggande. En annan fråga är vad deras deltagande leder till.

Jag såg länge frågan främst som demokratisk: människor ska kunna uttrycka sina åsikter, påverka och delta i det offentliga samtalet. Den utgångspunkten gäller fortfarande. Men under arbetet blev en andra fråga tydlig: vad händer efter att någon har deltagit?

Tillit används här som människors bedömning av om institutioner är mottagliga, begripliga och beredda att motivera sitt agerande. Det är inte samma sak som att människor alltid får sin vilja igenom.

Demokrati handlar bland annat om rätten att delta och om valda företrädares ansvar att fatta beslut. Tillit kan påverkas av om människor förstår hur deras erfarenheter har behandlats, även när beslutet går dem emot.

Rapporten påstår inte att modellen automatiskt skapar tillit. Den undersöker en mer begränsad tanke: tydlig mottagning, saklig bedömning och begriplig återkoppling kan förbättra förutsättningarna för tillit.

Föreställ dig en person som deltar i en medborgardialog och berättar om återkommande problem i sitt bostadsområde. Mötet genomförs korrekt och synpunkterna dokumenteras.

Det avgörande är inte att kommunen måste göra som personen önskar. Frågan är om det går att följa hur erfarenheten bedömdes, vilka andra underlag som vägde in och varför ett visst beslut fattades.

Återkoppling kan därför bestå av ett ja, ett nej eller beskedet att frågan behöver undersökas vidare. Det viktiga är att ställningstagandet motiveras och inte lämnar deltagandet utan synligt resultat.

---

**Återkoppling är inte samma sak som enighet**

Edmondsons forskning om psykologisk trygghet visar hur människors vilja att uppmärksamma problem påverkas av hur deras bidrag tas emot (Edmondson 2019). Forskningen gäller främst organisationer och arbetsplatser, men ger en relevant

hypotes även här: människor delar erfarenheter oftare när det är meningsfullt och tryggt att göra det.

Om återkopplingen uteblir kan engagemanget minska. Om den fungerar kan tilliten stärkas, men effekten måste undersökas i stället för att tas för given.

### **Gemensam förståelse utan påtvingad enighet**

#### **TVÅ DEMOKRATISKA FRÅGOR**

Demokrati frågor: Får människor delta och vem har mandat att besluta?

Lärande frågor: Vad förstod vi, vad gjorde vi och vad hände därefter?

Gemensam förståelse innebär därför inte konsensus. Den innebär att fakta, erfarenheter, värderingsskillnader och kvarstående osäkerhet synliggörs innan beslutet fattas.

*Invånarnas Röst* ska inte skapa en parallell beslutsordning. Valda politiker behåller beslutanderätten och professioner sitt ansvar. Modellen ska förbättra underlaget och göra ställningstagandet mer spårbart.

### **När det offentliga svaret måste bli nej**

Offentliga institutioner kan inte behandla varje erfarenhet som ett önskemål som ska uppfyllas. Lagstiftning, likabehandling, professionella bedömningar och begränsade resurser kan göra att ett förslag avslås även när erfarenheten bakom det tas på allvar.

Ett lärande arbetssätt visar sin styrka inte bara när svaret blir ja, utan också i förmågan att ge ett begripligt nej: vilket underlag användes, vilka hänsyn vägde tyngre, vad förblir osäkert och när kan frågan behöva bedömas på nytt?

Demokratisk kommunikation kräver möjlighet att granska skälen bakom gemensamma beslut, en tanke som bland annat utvecklas i Habermas arbeten om kommunikation och legitimitet (Habermas 1984; 1996). Det betyder inte att samtal upplöser makt eller värderingskonflikter, men att skälen blir möjliga att bemöta.

Svenska diskussioner om tillitsbaserad styrning har samtidigt lyft behovet av professionellt omdöme och minskad onödig detaljkontroll (Tillitsdelegationen 2018; 2019). *Invånarnas Röst* är inte samma modell, men delar frågan om hur ansvar, kunskap och handlingsutrymme kan förenas utan att insynen går förlorad.

### **Tillit är inte detsamma som nöjdhet**

Nöjdhet och tillit är inte samma sak. En person kan vara missnöjd med ett beslut men ändå uppfatta processen som rättvis och begriplig – eller få sin vilja igenom utan att lita på institutionen.

Piloten bör därför bedöma processens kvalitet: kunde berörda bidra, redovisades underlagen, behandlades motargument sakligt och blev beslutets skäl begripliga?

Tillit påverkas också av tidigare erfarenheter, bemötande och resultat. Piloten kan undersöka vissa förutsättningar för tillit, inte isolera eller utlova hela effekten.

## Tre led i demokratisk legitimitet

**DELTAGANDET** Vilka fick möjlighet att bidra, vilka perspektiv saknades och vilka hinder påverkade deltagandet?

**BEHANDLINGEN** Hur prövades erfarenheterna mot annan kunskap, hur hanterades motargument och vem hade inflytande över sammanfattningen?

**STÄLLNINGSTAGANDET** Vem fattade beslutet, vilka skäl redovisades och hur ska effekterna följas upp och återkopplas?

En process kan vara svag i ett av leden även om de andra fungerar. Ett brett deltagande hjälper inte om analysen är ogenomskinlig. En god analys räcker inte om ingen ansvarig tar ställning. Ett välmotiverat beslut förlorar i trovärdighet om berörda grupper aldrig haft rimlig möjlighet att bidra.

### DEMOKRATISK PRINCIP

Invånarnas Röst ersätter inte politisk konflikt eller demokratiska beslut. Modellen ska göra erfarenheter, oenighet och skäl tydligare – även när svaret blir nej.

Nästa kapitel samlar resonemanget i en konkret arbetsgång.

## DEL 5 · LÄRANDET OCH PILOTEN · KAPITEL 6

# Det lärande samhället

De tidigare kapitlen har beskrivit problemet. Här konkretiseras lösningshypotesen: ett återkommande kunskapskretslopp från tidig signal till gemensam analys, beslut, handling och återkoppling.

### FRAMTIDSFRÅGAN

Hur snabbt och hur väl kan ett samhälle lära?

Ett lärande samhälle är i denna rapport inte ett samhälle som alltid har rätt. Det är ett samhälle som kan upptäcka osäkerhet, jämföra perspektiv, pröva sina antaganden och korrigera sitt handlande när ny kunskap tillkommer.

## Modellen i sex steg

- 1 · UPPTÄCKA. Erfarenheter, observationer och verksamhetsdata används för att identifiera signaler inom en tydligt avgränsad fråga.
- 2 · SAMMANFÖRA. Signaler från invånare, professioner, företag och civilsamhälle jämförs med statistik, forskning och befintliga utredningar.
- 3 · TOLKA. Återkommande mönster, motsägelser och kunskapsluckor analyseras. Det ska framgå vad som är belagt, sannolikt, omstritt eller fortfarande okänt.
- 4 · TA STÄLLNING. Ett kort offentligt lärandeunderlag lämnas till den ansvariga nämnden eller ledningen, som redovisar vad den går vidare med, inte går vidare med och varför.

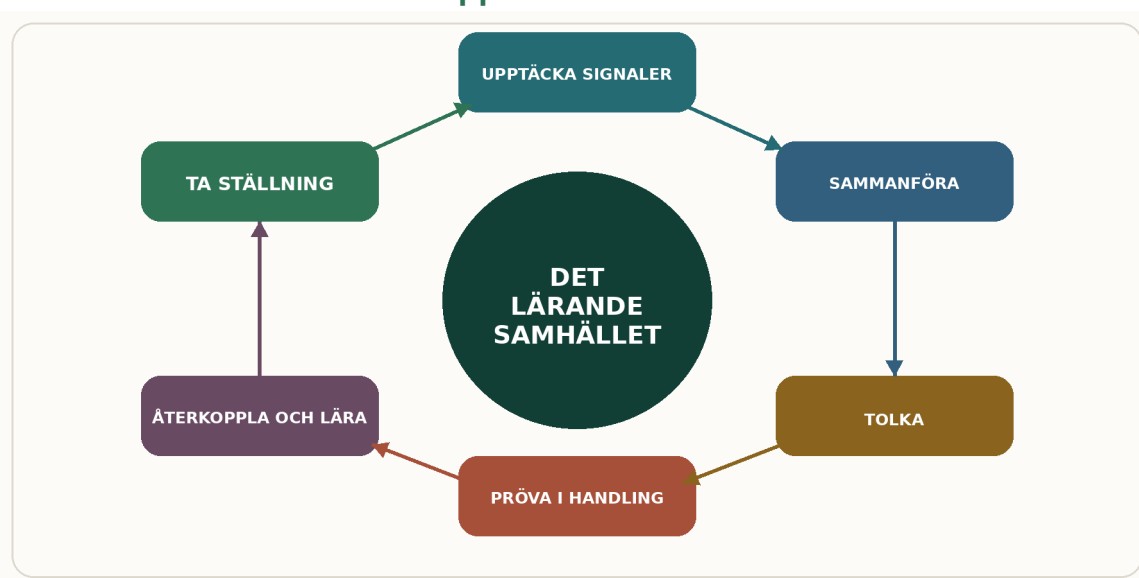
5 · PRÖVA I HANDLING. En eller flera avgränsade åtgärder genomförs med tydligt ansvar, tidsram och kriterier för uppföljning.

6 · ÅTERKOPPLA OCH LÄRA. Resultat, oväntade effekter och nya frågor återförs till deltagarna och allmänheten. Därmed börjar nästa lärandecykel.

Figur 4 visar hela kretsloppet. Insamling utan analys blir dokumentation. Analys utan ställningstagande blir ännu ett underlag. Handling utan återkoppling gör det svårt att veta vad samhället faktiskt lärde sig.

FIGUR 4

### Det lärande samhällets kretslopp



Arbetsgången har sex steg: upptäcka, sammanföra, tolka, ta ställning, pröva i handling samt återkoppla och lära.

**SÅ LÄSER DU FIGUREN** · Följ pilarna medurs. Varje varv börjar med en signal och slutar med återkoppling. Om ansvariga inte tar ställning, provar något och återför resultatet stannar processen vid informationsinsamling.

### Illustrativt exempel: växande skolfrånvaro

Exemplet är hypotetiskt och visar hur modellen skulle kunna användas. Lärare ser ökande frånvaro och koncentrationssvårigheter. Föräldrar beskriver stress och svårigheter att få samordnat stöd. Föreningslivet märker att vissa ungdomar slutar delta i aktiviteter. Varje observation är begränsad, men tillsammans väcker de en fråga.

Signalerna jämförs med närvarodata, elevhälsans bedömningar, relevant forskning och andra verksamheters kunskap. Analysen kan visa ett gemensamt mönster, flera olika förklaringar eller att underlaget ännu är otillräckligt.

Ett offentligt lärandeunderlag redovisar vad som är belagt, vad som är osäkert och vilka åtgärder som kan provas. Ansvarig nämnd tar ställning, motiverar sitt beslut och bestämmer hur resultatet ska följas upp.

Efter försöksperioden återförs resultatet till deltagarna. Om frånvaron inte förändras eller om åtgärden får oväntade effekter blir också det en del av lärandet. Modellen ska

alltså inte bekräfta en förutbestämd förklaring, utan förbättra förmågan att pröva flera möjliga förklaringar.

#### EXEMPLET ÄR INTE ETT VAL AV PILOTFRÅGA

Skolfrånvaro används för att göra arbetsgången begriplig. Exemplet är hypotetiskt och innebär inte att någon pilotfråga har valts. Vilken fråga som lämpar sig bäst måste avgöras genom förstudien.

### | Samma arbetssätt i fyra andra samhällsfrågor

Skolfrånvaro visar hela arbetsgången. Följande korta exempel visar hur samma sex steg skulle kunna prövas i andra komplexa frågor. De anger varken orsaker eller färdiga lösningar, utan visar vilken kunskap som skulle behöva sammanföras och vilken fråga som skulle kunna undersökas.

**SJUKVÅRD OCH KONTINUITET** Patienter och anhöriga beskriver att de återkommande behöver berätta samma historia. Medarbetare i primärvård, specialistvård och kommunal omsorg ser olika delar av vårdkedjan, medan uppgifter om återbesök, väntetider och avbrott visar andra mönster. Modellen skulle kunna pröva var kontinuiteten försvagas, vilka förklaringar som stöds av underlaget och vilken avgränsad förändring som bör testas och återkopplas.

**INTEGRATION OCH VÄGEN TILL ARBETE** Nyanlända och andra utrikes födda kan beskriva hinder för att få utbildning och yrkeserfarenhet erkända. Arbetsgivare kan samtidigt efterfråga kompetens, medan vuxenutbildning, myndigheter och föreningsliv ser andra delar av övergången. Genom att jämföra erfarenheterna med statistik om utbildning, sysselsättning och rekrytering kan modellen pröva var vägen till arbete bromsas, för vilka grupper och av vilka möjliga orsaker.

**FÖRETAGANDE OCH FÖRETAGSKLIMAT** Företagare kan återkommande beskriva svårigheter med tillstånd, upphandling, kompetensförsörjning eller kontaktvägar. Kommunens medarbetare kan samtidigt se lagkrav, ofullständiga underlag och interna samordningsproblem. Genom att jämföra erfarenheter med handläggningstider, ärendedata och skillnader mellan branscher kan modellen pröva om problemen främst gäller information, processer, regelverk eller samordning och vilka förändringar som bör testas.

**TRYGGHET OCH FÖREBYGGANDE ARBETE** Invånare, skolor, föreningar, fastighetsägare, lokala företag och polis kan uppmärksamma olika tidiga förändringar i ett område. Deras iakttagelser behöver jämföras med brottsstatistik och andra relevanta underlag. Syftet är inte att peka ut människor eller grupper, utan att undersöka vilka mönster som faktiskt kan beläggas och vilka förebyggande insatser som kan prövas. Modellen ska inte användas för akuta händelser eller enskilda rättsärenden.

### | Det offentliga lärandeunderlaget

Underlaget bör vara kortare och mer beslutbart än en traditionell utredning. Det behöver besvara fem frågor: Vad har vi sett? Vad vet vi med rimlig säkerhet? Vad är omstritt eller okänt? Vad bör prövas? Hur och när ska resultatet återkopplas?

Underlaget ska inte ge sken av större säkerhet än materialet tillåter. Om grupper har olika erfarenheter ska skillnaden framgå. Om statistiken motsäger berättelserna ska även det redovisas och undersökas. Oenighet är ett analysresultat, inte ett misslyckande som ska redigeras bort.

### | När modellen inte bör användas

*Invånarnas Röst* är inte rätt verktyg för varje fråga. Akuta situationer kräver snabb ledning och tydligt ansvar. Enskilda myndighetsärenden ska hanteras rättssäkert i ordinarie processer. Enkla problem med känd lösning behöver inte göras till omfattande lärandeprojekt.

Modellen är mest relevant när problemet är avgränsat men komplext, flera aktörer bär på olika delar av kunskapen och ordinarie system har svårt att förklara hur delarna hänger samman. Den avgränsningen skyddar både deltagarnas tid och modellens trovärdighet.

### | Tre möjliga nivåer av resultat

**BEKRÄFTELSE** Piloten visar att befintlig problembild i huvudsak håller, men gör sambanden och underlaget tydligare.

**KORRIGERING** Nya erfarenheter eller data förändrar delar av problembeskrivningen och leder till en justerad åtgärd.

**OMPRÖVNING** Analysen visar att frågan har definierats för snävt eller på fel nivå och att andra antaganden behöver prövas.

Alla tre resultaten kan vara värdefulla. Modellen misslyckas inte för att den första problembilden förändras. Tvärtom är förmågan att korrigera eller ompröva antaganden ett av de tydligaste tecknen på lärande.

Processens direkta resultat är mönster, kunskapsluckor, ett offentligt underlag och ett motiverat svar. Tidigare upptäckt och bättre beslutsunderlag är möjliga närliggande effekter. Ökad tillit och bättre samhällsresultat är långsiktiga möjligheter som måste utvärderas och inte får utlovas i förväg.

---

#### NÄSTA STEG

Modellen kan inte bedömas enbart som en vision. Den behöver prövas på ett konkret problem, under en bestämd tid och med kriterier som fastställs innan arbetet börjar.

Det är utgångspunkten för förslaget om en pilot i Kristianstad.

# Kristianstad som lärande kommun – ett pilotförslag

---

## Varför Kristianstad?

En idé om samhälleligt lärande får sitt värde först när den möter verkligheten. Kristianstad föreslås därför inte som bevis för modellen, utan som en möjlig plats för ett begränsat och öppet utvärderat försök.

Syftet med piloten skulle vara att undersöka både modellens möjligheter och dess begränsningar. Ett misslyckat eller otillräckligt resultat måste kunna redovisas lika öppet som ett positivt.

Kristianstad är intressant eftersom kommunen förenar stad, landsbygd, större tätorter och mindre samhällen och rymmer många olika verksamheter och livsvillkor.

Kommunen är tillräckligt komplex för att flera perspektiv och organisationsgränser ska bli synliga, men samtidigt tillräckligt överblickbar för att ett avgränsat arbetssätt ska kunna följas och utvärderas.

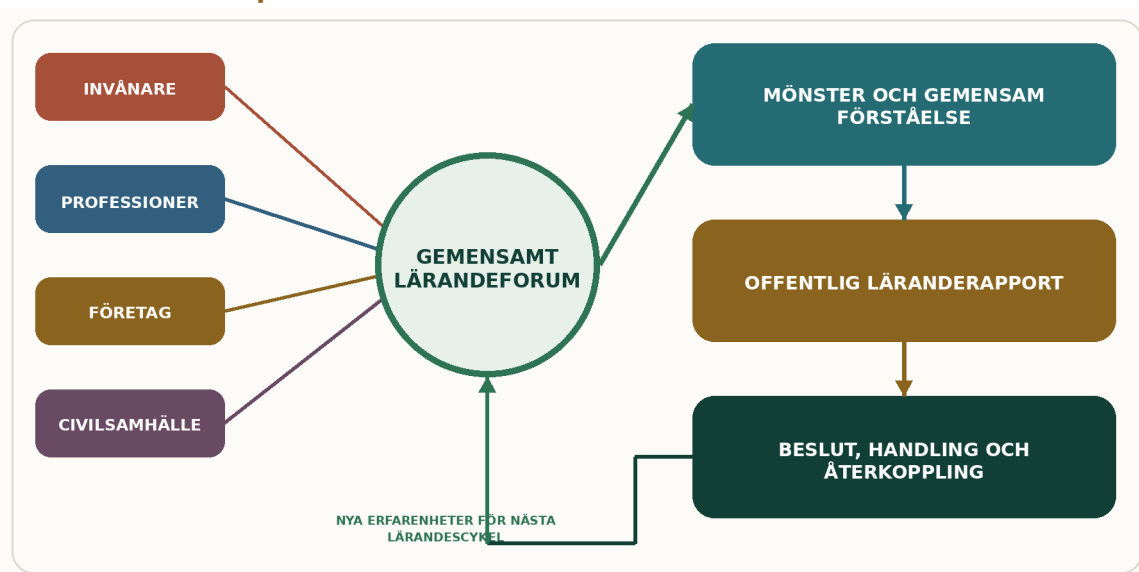
I kommunen finns offentliga verksamheter, företag, utbildningsinstitutioner, föreningar och andra samhällsaktörer. Det ger möjlighet att pröva hur olika kunskapskällor kan mötas kring en gemensam, tydligt avgränsad fråga.

Befintliga relationer och samverkansformer kan vara en utgångspunkt, men de ska först kartläggas. Piloten bör bygga vidare på det som redan fungerar och undvika att skapa ett parallellt rapporteringssystem.

Figur 5 visar pilotens huvudflöde. Uppgiften är inte att samla allt som alla vet om kommunen, utan att testa en tydlig arbetsgång inom ett enda samhällsområde.

FIGUR 5

## Kristianstad som pilot för en lärande kommun



Pilotens huvudflöde går från flera kunskapskällor via gemensam analys till ett offentligt underlag, ett formellt ställningstagande och återkoppling.

**SÅ LÄSER DU FIGUREN** · Läs från vänster. Aktörernas erfarenheter förs, tillsammans med statistik, forskning och verksamhetsdata, till lärandeforumet. Forumet analyserar men beslutar inte. En offentlig lärande rapport går till ansvarig nämnd eller ledning, som tar ställning, handlar och återkopplar. En fristående aktör ska utvärdera processen och nyttan.

### Ett avgränsat försök – inte en ny permanent organisation

En rimlig första pilot kan pågå i ungefär nio till tolv månader och avse en konkret fråga där flera verksamheter och samhällsaktörer redan ser olika delar av samma utveckling. Omfattningen ska fastställas innan deltagare rekryteras och data samlas in.

Piloten behöver en offentlig uppdragsbeskrivning som anger frågan, tidsramen, ansvariga aktörer, beslutande mottagare, vilka underlag som ska användas och hur resultatet ska utvärderas.

### Sex funktioner som måste vara tydliga

**SAMORDNING.** En utsedd funktion ansvarar för tidsplan, dokumentation, tillgänglighet och kontakt med deltagarna. Samordnaren får inte ensam bestämma analysens slutsatser.

**KUNSKAPSKÄLLOR.** Erfarenheter från berörda invånare och aktörer förenas med verksamhetsdata, statistik, forskning och tidigare utredningar. Urvalet och eventuella luckor redovisas öppet.

**LÄRANDEFORUM.** En grupp med relevanta men olika perspektiv granskar mönster, motsägelser och alternativa förklaringar. Forumet söker ett bättre underlag, inte framtvingad enighet.

OFFENTLIGT LÄRANDEUNDERLAG. Resultatet sammanfattas kort och begripligt. Det ska skilja mellan belagda slutsatser, rimliga hypoteser, avvikande uppfattningar och obesvarade frågor.

FORMELL ÅTERKOPPLING. Ansvarig nämnd eller ledning redovisar vilka slutsatser den delar, vilka åtgärder som provas, vad som inte genomförs och skälen för detta.

OBEROENDE UTVÄRDERING. En aktör som inte ansvarar för pilotens dagliga genomförande bedömer processen, nyttan, kostnaderna och de oönskade effekterna.

#### PILOTENS PRINCIP

Piloten ska inte bevisa att idén är rätt.

Den ska skapa tillräckligt god kunskap för att avgöra vad som bör fortsätta, förändras eller avslutas.

Före starten bör fem bedömningsområden fastställas: representation, kunskapsvärde, påverkan på beslut eller arbetssätt, kvaliteten i återkopplingen samt nyttan i förhållande till tid och kostnad.

**REPRESENTATION** Nådde piloten även grupper som sällan deltar, och redovisades vilka röster som saknades?

**KUNSKAPSVÄRDE** Framkom mönster, motsättningar eller kunskapsluckor som tidigare inte varit tydliga?

**PÅVERKAN** Bidrog underlaget till ett förändrat beslut, arbetssätt eller en tydligare motivering?

**ÅTERKOPPLING** Kunde deltagarna följa vad deras bidrag ledde till?

**RESURSEFFEKTIVITET** Var nyttan rimlig i förhållande till tid, kostnad och arbetsbelastning?

Före start ska projektdirektivet ange utgångsläge, önskad förändring, datakälla, ansvarig bedömare och uppföljningsdatum för varje område. Uttryck som ”bättre förståelse” eller ”ökad tillit” räcker inte; det måste stå vad som faktiskt ska kunna observeras.

#### Risker, resurser och ansvar

Piloten kräver resurser för samordning, deltagande, analys, tillgänglighet, återkoppling och utvärdering. Kostnad och tidsåtgång ska redovisas före start, inklusive vad som tas från ordinarie verksamhet.

#### PILOTENS MINIMIKRAV

Tydligt mandat · ett avgränsat problem · redovisat urval · bedömt dataskydd · avsatta resurser · formell mottagare · oberoende utvärdering.

**PUBLICERAT METODPROTOKOLL FÖRE START**

Urval och rekrytering · analysmetod och granskningsspår · hantering av motstridiga uppgifter · dataskydd och sekretess · utgångsläge och indikatorer · ansvar och mandat · tidpunkt för offentlig återkoppling.

**| Fyra risker som piloten måste kunna hantera**

**SYMBOLISKT DELTAGANDE** Invånare bjuds in men påverkar inte analysen. Motåtgärden är spårbar återkoppling och ett formellt svar från mottagaren.

**DE HÖGLJUDDA DOMINERAR** Välorganiserade grupper får oproportionerligt utrymme. Motåtgärden är aktiv rekrytering, flera deltagandeformer och redovisning av vilka som saknas.

**NY RAPPORTBÖRDA** Piloten skapar möten och dokumentation utan tydlig användning. Motåtgärden är ett enda avgränsat problem, korta underlag, beslutade stoppunkter och ett krav på att ange vilka befintliga möten, rapporter eller insamlingar som piloten ersätter, sammanför eller gör överflödiga.

**POLITISK SELEKTION** Endast bekväma slutsatser lyfts fram. Motåtgärden är offentlig redovisning av oenighet, förhandsbestämda kriterier och oberoende utvärdering.

Piloten ska kunna avbrytas om deltagarnas integritet hotas, arbetsbelastningen blir orimlig eller mottagaren saknar möjlighet att agera. Att avsluta ett dåligt utformat försök är också ett möjligt läranderesultat.

Före medverkan ska varje deltagare få begriplig information om syfte, inflytande, datahantering och tidpunkt för återkoppling. Barn, patienter och personer i beroendeställning kräver särskilda skydd och en prövning av om uppgifterna alls behövs.

**| Så bör den första pilotfrågan väljas**

Frågan bör vara tillräckligt konkret för att följas under försöksperioden men tillräckligt komplex för att flera perspektiv behövs. Det ska finnas en ansvarig mottagare som har faktisk möjlighet att testa en åtgärd.

Det bör också finnas befintliga data och erfarenhetskällor att utgå från. Om all kunskap måste produceras från början riskerar försöket att bli en dyr undersökning snarare än ett test av förmågan att sammanföra det som redan är känt.

**EN LÄMPLIG PILOTFRÅGA**

Är avgränsad men tvärgående · har flera kunskapskällor · kan påverkas inom försöksperioden · har en ansvarig mottagare · kan följas upp utan orimlig belastning.

---

#### PILOTENS RÄCKVIDD

Kristianstad kan bli en föregångare om kommunen prövar idén öppet och redovisar både resultat och begränsningar.

Nästa kapitel frågar därför inte om visionen låter rätt, utan vilka villkor som måste vara uppfyllda innan en pilot kan starta.

---

#### DEL 6 · PRÖVNINGEN · KAPITEL 8

---

## Från idé till prövning

---

Rapportens resonemang leder inte fram till ett krav på omedelbart införande. Det leder fram till en mer begränsad och ansvarskrävande slutsats: idén bör utsättas för kritisk granskning och, om förutsättningarna finns, prövas i liten skala.

Nästa steg är därför inte att skapa en ny permanent organisation eller att lova resultat som ännu inte har visats.

Först bör forskare, praktiker, invånare, civilsamhälle och politiska företrädare granska problemformuleringen. Vilka antaganden är rimliga? Vad är redan känt? Vad riskerar modellen att missa?

Därefter behöver ett möjligt pilotområde väljas utifrån tydliga kriterier: frågan ska vara avgränsad, beröra flera kunskapskällor och vara möjlig att följa under en bestämd period.

Pilotens styrning, deltagande, dataskydd, resurser och utvärdering ska utformas innan arbetet startar. Det minskar risken att metoden anpassas i efterhand för att ge ett önskat resultat.

Efter försöket ska både positiva resultat, begränsningar och misslyckade delar redovisas offentligt. Först därefter går det att bedöma om modellen bör utvecklas, prövas på nytt eller avslutas.

En seriös prövning behöver människor som ser både möjligheter och svagheter. Kritiska frågor är inte ett hinder för Invånarnas Röst; de skyddar idén från att bli ett slagord.

Om ett pilotarbete visar verklig nytta kan erfarenheterna delas med andra kommuner och organisationer. En bredare rörelse bör i så fall växa ur dokumenterade lärdomar, inte ur anspråk på att modellen redan är färdig.

Det är ett högt ställt mål. Därför bör Kristianstad börja med ett litet, tydligt och granskningsbart steg: en gemensam bedömning av om förutsättningarna för en pilot finns.

---

#### Tre steg före en pilot

- 1 · GRANSKA. Låt en oberoende och blandad grupp pröva problemformuleringen, jämföra den med befintliga arbetssätt och föreslå en lämplig pilotfråga.

2 · BESTÄM VILLKOREN. Besluta kriterier för framgång och avbrytande före start. 3 · UTSE MOTTAGAREN. Ge en formell mottagare ansvar att svara offentligt på lärandeunderlaget.

Först därefter är det rimligt att besluta om en pilot. Rapportens omedelbara uppgift är att öppna för prövningen, inte att föregripa resultatet.

### | Frågor som rapporten medvetet lämnar öppna

Vem bör ha mandat att sammankalla lärandeforumet? Hur ska oberoendet i analysen säkras? Vilken blandning av kvalitativa och kvantitativa underlag fungerar bäst? Hur mycket deltagande är rimligt att begära? När övergår en tidig signal till ett mönster som motiverar handling?

Dessa frågor saknar ännu färdiga svar. De ska därför inte döljas i en detaljerad organisationsskiss som ger sken av säkerhet. Uppgiften före en pilot är att besvara dem tillräckligt väl för att försöket ska bli rättssäkert, användbart och möjligt att utvärdera. Om frågorna inte kan besvaras bör piloten inte starta. Även det är en viktig slutsats: ett samhälleligt lärande måste kunna börja med att erkänna vad det ännu inte vet.

### | Idén måste kunna stå på egna ben

En pilot blir sårbar om den uppfattas som en enskild persons eller ett partis projekt. Ett eventuellt uppdrag måste därför beslutas i ordinarie former, ha en tydlig institutionell ägare och kunna fortsätta, förändras eller avslutas oberoende av vem som först formulerade idén. Författarens roll är att lägga fram och förklara förslaget – inte att ensam kontrollera prövningen eller dess slutsatser.

### | En prövbar inbjudan

#### EN PRÖVBAR INBJUDAN

Pröva öppet. Lär tillsammans. Återkoppla tydligt.

## Efterord

När jag började fundera över *Invånarnas Röst* sökte jag inte en ny organisationsmodell. Jag försökte förstå varför viktiga erfarenheter så ofta verkade finnas nära människor men långt från en gemensam bild.

Arbetet har inte gett mig alla svar. Det har i stället gjort frågan mer precis: kan vi skapa en bättre väg mellan erfarenhet, prövning, förståelse, beslut och återkoppling?

Rapporten lämnar den frågan öppen. Dess nästa värde avgörs inte av fler formuleringar, utan av om andra vill granska antagandena och om modellen kan prövas på ett sätt som gör både framgångar och brister synliga.

**AVSLUTANDE ÖVERTYGELSE**

Människor tillsammans kan veta mer än någon enskild organisation förmår se.

Om vi blir bättre på att förena deras erfarenheter med annan kunskap kan vi också bli bättre på att förstå samhället medan förändring fortfarande är möjlig.

Det är en möjlighet värd att pröva – öppet, försiktigt och med höga krav på lärande.

## Referenser och inspirationskällor

*Invånarnas Röst* är ett idémanifest och inte en vetenskaplig studie. Rapporten bygger inte på en egen systematisk empirisk undersökning. Den förenar författarens erfarenheter och reflektioner med inspiration från forskning om organisation, lärande, tillit, kommunikation och institutionell utveckling.

Forskningsreferenserna används för att belysa begrepp och problemställningar. Rapportens tolkningar, överföringen från organisationsnivå till samhällsnivå och den föreslagna modellen är författarens egna och behöver provas i praktiken.

När forskningsbaserade resonemang används i texten anges författare och årtal. Nedanstående verk är de viktigaste inspirationskällorna.

### Organisationslärande

Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

### Kritisk organisationsforskning

Alvesson, Mats (2013). *The Triumph of Emptiness: Consumption, Higher Education and Work Organization*. Oxford: Oxford University Press.

Alvesson, Mats & Spicer, André (2016). *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*. London: Profile Books.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2016). *Changing Organizational Culture*. London: Routledge.

### Psykologisk trygghet och lärande

Edmondson, Amy C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

### Demokrati, kommunikation och gemensam förståelse

Habermas, Jürgen (1984). *The Theory of Communicative Action, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press.

Habermas, Jürgen (1996). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Cambridge: Polity Press.

## Tillit och offentlig styrning

Tillitsdelegationen (2018). *Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning i staten* (SOU 2018:38). Stockholm: Statens offentliga utredningar.

Tillitsdelegationen (2019). *Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten* (SOU 2019:43). Stockholm: Statens offentliga utredningar.

## Institutioner och gemensamma resurser

Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

## Kunskap, system och förståelse

Ackoff, Russell L. (1989). "From Data to Wisdom." *Journal of Applied Systems Analysis*, 16(1), 3–9.

## Avslutande kommentar

Rapportens slutsatser och förslag är författarens egna. Att ett verk anges som inspirationskälla betyder inte att forskaren eller författaren har granskat eller ställt sig bakom *Invånarnas Röst*.

Gemensamt för källorna är att de, från olika perspektiv, behandlar hur människor och organisationer skapar mening, utvecklar förståelse och lär av erfarenheter.

# Om Qalinle Dayib

Qalinle Dayib är civilekonom med magisterstudier i organisation och ledarskap samt studier i statsvetenskap, sociologi och pedagogik.

Han arbetar som konsumentvägledare och har lång erfarenhet av kommunala och regionala förtroendeuppdrag. Arbetet, politiken och engagemanget i civilsamhället har gett honom perspektiv som invånare, tjänsteperson och förtroendevald.

Intresset för organisatoriskt lärande fördjupades under studier vid Lunds universitet. Professor Mats Alvessons kritiska forskning om moderna organisationer blev en viktig inspiration till rapportens frågor om information, kunskap och förståelse.

### Läs mer

Framtida uppdateringar, sammanfattningar och information om *Invånarnas Röst* finns på:

[www.qalinledayib.se](http://www.qalinledayib.se)