



Många goda viljor

En fallstudie i Sege Park om lärande kring delningsekonomi i en samarbetskontext

Andrea Karlsson

Examensarbete/Självständigt arbete • 30 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Hållbar stadsutveckling, ledning, organisering och förvaltning - masterprogram

Malmö 2022

Många goda viljor

En fallstudie i Sege Park om lärande kring delningsekonomi i en samarbetskontext

Lots of good will

A case study in Sege Park on sharing economy learning in a collaborative context

Andrea Karlsson

Handledare:	Anders Kristoffersson, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU), institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning.
Bitr. handledare:	Matilda Alfengård, SLU, institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning.
Examinator:	Nina Vogel, SLU, institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning.
Bitr. examinator:	Love Silow, SLU, institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning.
Omfattning:	30 hp
Nivå och fördjupning:	A2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i landskapsarkitektur
Kurskod:	EX0859
Program/utbildning:	Hållbar stadsutveckling, ledning, organisering och förvaltning
Kursansvarig inst.:	institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning
Utgivningsort:	Alnarp
Utgivningsår:	2022
Omslagsbild:	Andrea Karlsson
Nyckelord:	Lärande, delningsekonomi, organisatoriskt lärande, samarbete, Sege Park, byggherredialog, byggherrar, kommun,

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Sammanfattning

Städer kan vara en del i omställningen till ett hållbart samhälle genom att skapa förutsättningar för de som bor och verkar i dessa att göra hållbara val. Samtidigt krävs nya lösningar i arbetet, till exempel hur vi organiserar oss för att hantera de utmaningar som finns i arbetet för hållbarhet. Delningsekonomi är ett exempel som beskrivs ha flera möjligheter att vara en del i omställningen, genom att det kan bidra till minskad konsumtion samtidigt som det också är beteendeförändrande. Utgångspunkten i studien är hur lärandet ser ut kring delningsekonomska frågor i samarbete mellan kommun och byggherrar, i stadsutvecklingsprojektet Sege Park i Malmö. Materialet i studien har samlats in genom intervjuer och dokumentanalys. Det teoretiska ramverket utgår från en modell om *organisatoriskt lärande som en dynamisk process* (Crossan et al, 1999)

I studien identifieras att byggherrarna och kommunen arbetar tillsammans om frågor kring delningsekonomi i en byggherredialog, där det huvudsakliga lärandet kring delning sker. Det lärande som skett handlar enligt respondenterna framförallt om hur aktörerna kan organisera sig för att möjliggöra för delningstjänster i Sege Park. Detta har resulterat i bildandet av en ekonomisk förening vars syfte är att underlätta för att ta gemensamma beslut och driva arbetet inom området. Flera barriärer som påverkar lärandet om delningsekonomi har identifierats. Kulturella skillnader mellan aktörerna är en av dessa, vilket påverkar dialogen mellan aktörerna och försvårar möjligheten att skapa en gemensam målbild. Ytterligare en barriär som påverkat lärandet i hög grad är att varken nuvarande eller framtida boende i området involverats i processen. Det har resulterat i en osäkerhet och ett fokus på flexibilitet då aktörerna inte med säkerhet vet vad som kommer att efterfrågas. För att kunna öka lärandet om delningsekonomi identifieras i studien vikten av att göra det mindre personberoende och sträva efter att öka det organisatoriska lärandet. Med ett tydligare fokus på lärande om delningsekonomi och med en gemensam målbild skulle förutsättningar för lärande kunna förbättras betydligt.

Nyckelord: Delningsekonomi, lärande, organisatoriskt lärande, samarbete, Sege Park, byggherredialog, byggherrar, kommun,

Abstract

Cities can be part of the transition to a sustainable society by creating conditions for those who live and work in them to make sustainable choices. At the same time, new ways of working are needed, such as how we organise ourselves to meet the challenges of sustainability. The sharing economy is one example that is described as contributing to the transition in many different ways, it can contribute to reduced consumption as well as behavioural change. The starting point of the study is learning about sharing economy issues in the collaboration between municipality and developers, in the urban development project Sege Park in Malmö. The empirical data in the study has been collected through interviews and document analysis. The theoretical framework is based on a model of organisational learning as a dynamic process (Crossan et al., 1999)

The study identifies that the developers and the municipality work together on issues related to the sharing economy in a developer dialogue (Byggherredialogen), where the main learning about sharing takes place. According to the respondents, the learnings in the process is mainly about how the actors can organise themselves to enable sharing services in Sege Park. This has resulted in the formation of an economic association the purpose of which is to facilitate joint decision-making and drive the common work within the area. Several barriers affecting the sharing economy learning have been identified. Cultural differences between the actors are one of them, which affects the dialogue between the actors and complicates the possibility to create a common vision. Another barrier that has had a significant impact on learning is that neither current nor future residents of the area have been involved in the process. This has resulted in uncertainty and a focus on flexibility as stakeholders do not know with certainty what the future demand will be. In order to increase learning about the sharing economy, the study identifies the importance of making it less person-dependent and striving to increase organisational learning. With a clearer focus on learning about the sharing economy and with a shared vision of goals, the conditions for learning could be significantly improved.

Keywords: sharing economy, learning, organizational learning, collaboration, Sege Park, developer dialogue, developers, municipality,

Förord

För två år sedan började jag min masterutbildning efter några år i arbetslivet. Från att tidigare läst en utbildning inom ekonomi där det funnits rätt och fel, och ett fokus på ekonomisk lönsamhet. Befann jag mig nu i en annan kontext, där det jag tidigare lärt mig inte längre var en allmän sanning. Det öppnade mina ögon på många olika sätt och det har både varit spännande och frustrerande – så som det är att lära sig nytt. Med hjälp av engagerade lärare, och medstudenter med olika bakgrund har det gett mig många nya insikter och infallsvinklar, min värld har växt och det är jag tacksam för. Det jag framförallt tar med mig är vikten av att utmana gamla sanningar och hur viktigt det är att arbeta tillsammans med de utmaningar vi står inför, för att skapa en hållbar stadsutveckling. Vi behöver lära oss nytt och samarbeta i formandet för den värld vi vill leva i. Det är med denna bakgrund jag valt ämne till följande masteruppsats som du nu har framför dig.

Men innan det vill jag rikta ett stort tack till de som varit med på min resa i uppsatsskrivandet.

Tack till Malmö stads miljöförvaltning för ert engagemang och möjligheten att få ta del av ert arbete. Tack till alla respondenter som ställt upp på intervjuer och genom det gjort studien möjlig. Tack till familj och vänner för stöttning, ett extra tack till dig, Daniel, för att du är min största hejarklack och alltid tror på mig. Sist men inte minst vill jag tacka mina handledare Anders Kristoffersson och Matilda Alfengård för visdom och feedback under arbetets gång.

Stort tack till er alla och med förhoppning om intressant läsning!

Andrea Karlsson

Andrea Karlsson
Göteborg 2022

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	7
1.1 Syfte	8
1.2 Frågeställningar	8
1.3 Avgränsning	9
1.4 Målgrupp	9
2. Metod	10
2.1 Fallstudie	10
2.1.1 Intervjuer	10
2.1.2 Dokumentanalys	12
2.2 Litteratursökning	12
3. Litteraturöversikt	13
3.1 Lagar och riktlinjer	13
3.2 Delningsekonomi	13
3.3 Samarbete	14
3.4 Lärande	16
3.5 Lärande, samarbete och hållbarhet	18
4. Teoretisk referensram	19
4.1 Organisatoriskt lärande som en dynamisk process	19
4.2 Nivåer av lärande	19
4.3 Utforskande och utnyttjande rutiner	20
4.4 4I processerna	20
4.5 Kunskapsöverföring	21
4.6 Kritik mot modellen	22
4.7 Hur hänger lärande och samarbete samman	22
5. Resultat	24
5.1 Fallet Sege Park	24
5.1.1 Hållbarhet och delningsekonomi i Sege Park	24
5.1.2 Byggherrar i Sege Park	26
5.1.3 Byggherredialog och mål i Sege Park	26
5.2 Lärande för delningsekonomi genom samarbete	28
5.2.1 Perspektiv på delningsekonomi	28
5.2.2 Samarbete och lärande om delningsekonomi	29
5.2.3 Aktörer som påverkar utvecklingen av delning	33
5.2.4 Lärande om delningsekonomi i Sege Park	35
6. Analys	37
6.1 Lärande i Sege Park	37
6.2 Nivåer av organisatoriskt lärande	37
6.3 Utforskande kunskapsöverföring	38
6.3.1 Intuition och tolkning	38
6.3.2 Integrering och institutionalisering	38
6.4 Utnyttjande kunskapsöverföring	39
6.5 Kunskapsöverföring	39
6.6 Sammanfattning	40
7. Diskussion	41
7.1 Samarbete för delningsekonomi	41
7.2 Ekonomiska föreningen	43
7.3 Påverkan på delning i Sege Park	43
7.4 Lärande och samarbete om delningsekonomi	44
7.5 Komplexiteten och att se helheten	45
7.6 Metoddiskussion	45
7.7 Vidare forskning	46
8. Slutsatser	47
Referenser	49

1. Bakgrund

I kapitlet presenteras bakgrund till studien och därefter presentera studiens problemformulering samt de avgränsningar som gjorts. Avslutningsvis redogörs för studiens målgrupp och disposition.

Konsumtion är en av de hållbarhetsutmaningar vi står inför, med en växande befolkning, större konsumtion och produktion (Hedenfelt, 2013). Samtidigt är resurserna i flera fall ändliga och har stor negativ påverkan på både människor och klimat. Konsekvenserna av detta kan inte ignoreras. Städer har en betydande roll för att skapa förutsättningar för hållbarhet (Hedenfelt, 2013). Det handlar både om hur städer utformas och om att de som bor och verkar i städerna bidrar till det (Hedenfelt, 2013). Ett exempel är att bygga både bostäder och arbetsplatser nära kollektivtrafik, för att på så sätt uppmuntra och underlätta för invånare att resa kollektivt (Boverket, 2021b). På samma sätt kan städer skapa förutsättningar som leder till alternativa konsumtionsmönster som ger möjligheter för en hållbar livsstil.

Samtidigt är de utmaningar som stadsutveckling försöker hantera *wicked problems*, vilket innebär att det inte finns någon enkel lösning och att lösningar ger olika resultat (Rittel och Webber, 1973). Rittel och Webber (1973) beskriver att effekter av lösningar kan variera på lång sikt, samtidigt som de kan vara svårt att förutse. Varje problem är också unikt vilket försvårar möjligheten att duplicera lösningar (Rittel och Webber, 1973). Mot den bakgrunden argumenteras för att dessa problem inte kan lösas med nuvarande metoder, utan kräver nya lösningar (Ross et al., 2022). En av dessa lösningar kan vara nya organisationsformer som exempelvis samarbete mellan olika aktörer såväl offentliga som privata och privatpersoner (Regeringskansliet, u.å; Hedenfelt, 2013; Lozano et al., 2021).

Delningsekonomi har under de senaste åren fått alltmer fokus som en del i arbetet för att kunna nå hållbarhet, där det beskrivs som en möjlighet att skapa förändring (Heinrichs, 2013; Fjellander, 2019). Det kan både genom ändrade beteenden och minskade utsläpp, och berör alla tre aspekter av hållbarhet (Fjellander, 2019). Samtidigt är delning inte något nytt, både bibliotek och gemensamma tvättstugor är exempel på former av delningstjänster som funnits under lång tid. Dock finns det ingen allmänt vedertagen definition av delningsekonomi, utan det finns många olika där de i flera fall är motstridiga (Schlagwein et al., 2020; Curtis och Lehner, 2019; Andersson et al., 2018). Curtis och Lehner (2019) belyser att vad delningsekonomi innebär är beroende av i vilken kontext det används i.

Samtidigt behövs det ske ett lärande för att utveckla delningsekonomi (Regeringskansliet förvaltningsavdelning, 2017). En beskrivning av lärande är att

det sker genom samverkan och interaktion mellan människor (Olsson Neve, 2014). Lärande kan ske både genom att lära sig nya saker eller att bygga på befintlig kunskap (Ellström och Hultman, 2004). Lärandet är således en del i att utveckla och skapa nya lösningar. Vilket beskrivs som relevant i arbetet för en hållbar stadsutveckling (Ross et al., 2022).

Stadsutvecklingsprojektet Sege Park i Malmö, är ett projekt vars fokus är att skapa ett bostadsområde där delningsekonomi är i fokus, för att ge förutsättningar för att kunna leva hållbart (Malmö stad, 2021b). I projekt arbetar Malmö kommun tillsammans med byggherrar och andra aktörer för att möjliggöra det (Malmö stad, 2021b). Sege Park ingår också i Vinnovaprojektet *Sharing cities Sweden* vars syfte är att:

”arbetat för att sätta Sverige på kartan som ett land som aktivt och medvetet arbetar med delningsekonomi i städer” (Vinnova, 2021, första stycket).

Att utifrån ett tydligt projekt där både delningsekonomi och samarbete är centralt, gör det intressant att undersöka hur lärandet ser ut kring delningsekonomi. Det är med denna bakgrund som studien tar sin utgångspunkt.

1.1 Syfte

Syftet med examensarbetet är att bidra med kunskap om lärande kring delningsekonomiska frågor i byggprocessen, utifrån samarbetet mellan kommun och byggherrar i byggherredialogen i Sege Park.

1.2 Frågeställningar

- Hur samarbetar byggherrar och kommunen med delningsekonomiska frågor i Sege Park?
- Vad har byggherrar och kommunen lärt sig om delning och hur kommer detta till uttryck i utvecklingen av Sege Park?
- Hur har samarbetet påverkat lärandet om delningsekonomiska frågor i Sege Park?
- Hur kan arbetet i byggherredialogen i Sege Park utvecklas för att öka lärandet om delningsekonomiska frågor?

1.3 Avgränsning

Avgränsningar har gjorts för att kunna undersöka och besvara studiens syfte och frågeställning. Geografisk avgränsning görs genom att endast undersöka Sege Park i Malmö. Studien kommer inte beröra den kritik som riktas mot delningsekonomi. Det är delningsekonomi på områdesnivå som är utgångspunkten. Det är således inte vad enskilda aktörer gör för delningstjänster för en viss fastighet som undersöks, utan det som ska kunna delas av samtliga boende i området.

1.4 Målgrupp

Målgrupp för studien är organisationer och tjänstepersoner som arbetar med stadsutvecklingsprojekt, som är kopplade till delningsekonomi eller om lärande för dessa frågor. Samt studenter med intresse för de frågor som studien behandlar.

2. Metod

Kapitlet beskriver studiens metodik och metodval. Kapitlet beskriver hur materialet samlats in, bearbetats och analyserats.

I studien används en kvalitativ metodik, med utgångspunkt från en fallstudie och genom litteraturinsamling. Studien har genomförts i en nära dialog med Miljöförvaltningen i Malmö stad, då de är involverade i stadsutvecklingen av Sege Park och specifikt kring delningsekonomisk utveckling i området. I upplägget med Malmö stad ingick också två andra mastersstudenter. Genom upplägget har jag under studien haft en kontinuerlig kontakt med Miljöförvaltningen för att kunna ställa frågor och få en djupare förståelse för deras arbete.

2.1 Fallstudie

Studien bygger på en fallstudie, där fallet är stadsutvecklingsprojektet Sege Park i Malmö. Genom det är fallet tydligt avgränsat då det utgår från ett stadsutvecklingsprojekt som sker under en viss tid och i ett visst geografiskt område. Valet av att utgå från en fallstudie bottnar i att det lämpar sig vid studie av relationer och processer och flera metoder kan användas, vilket gör det möjligt att komma djupare in i ämnet (Denscombe, 2014; Yin, 2006). I denna studie har både intervjuer och dokumentanalys används som insamlingstekniker. Källorna kompletterar varandra. Intervjuerna är målinriktade och fokuserar på studiens frågeställningar. Dokumentanalyser påverkas inte av studien utan är stabila och materialet kan gås igenom vid flera tillfällen (Bryman, 2016; Yin, 2006).

2.1.1 Intervjuer

I studien har sju intervjuer genomförts. Urvalet av intervjupersoner har skett i två steg, i det första steget gjordes ett strukturerat urval där de byggherrar som ska verka långsiktigt i området valdes ut, exempelvis de som bygger hyresrätter. Urvalet gjordes med hjälp av handledare och representanter på Miljöförvaltningen som har kunskap om byggherrarna. Fyra byggherrar kontaktades vars representanter varit med i arbetet under lång tid. Valet gjordes baserat på antagandet om att representanter som varit med länge har en bättre insikt i hur arbetet varit och kan därmed ge en bättre beskrivning av hur arbetet bedrivits. Tre av byggherrarna återkopplade och intervjuades.

I steg två gjordes ett urval genom snöbollsurval. Under de första intervjuerna från steg ett var det återkommande tre personer som nämndes som väsentliga för arbetet. Det var en tjänsteperson på Malmö stad, en byggherre och en annan aktör som är involverad i arbetet i Sege Park. Dessa personer kontaktades och

intervjuades. Parallellt genomfördes flera samtal under arbetets gång med tjänstepersoner på Malmö stads Miljöförvaltning, för att få insyn i kommunens arbete. En intervju gjordes också med en av tjänstepersonerna på Miljöförvaltningen.

I tabellen nedan är en sammanställning av respondenterna, som består av totalt sju personer. Benämning är den beteckning som kommer att användas i resultatet.

Benämning i resultatdelen	Respondentens roll	Verksamhet
Hållbarhetsstrategen	Hållbarhetsstrateg	Malmö stad, Miljöförvaltningen
Projektledare för exploatering	Projektledare för exploatering	Malmö stad, Fastighet- och gatukontoret
Byggherre lokal	Affärsutvecklingschef	Bygger hyresrätter i Malmö med omnejd
Byggherre nationell	Projektledare	Bygger hyresrätter i större svenska städer
Byggherre bygg-gemenskap	Arkitekt och projektledare	Bygg-gemenskap
Byggherre bostadsrätter	Projektchef	Bygger bostadsrätter i Sverige
Områdesoperatören	Verksamhetsutvecklare	Kooperativ, Ideell förening

Tabell 1, Översikt över intervjupersoner.

Intervjuerna varade i snitt mellan 45 min till 1 timma, den kortaste var runt 30 minuter och den längsta cirka 2 timmar. Anledningen till att den längsta intervjun var betydligt längre än övriga beror på att den gjordes i samarbete med de två andra studenterna, vilket gjorde att det krävdes mer tid för att få svar på alla frågor. Intervjuerna spelades in med intervjupersonernas medgivande. Valet att spela in gjordes för att få med alla delar och inte förändra det som sagts. En av intervjupersonerna gav inte sitt medgivande till inspelning utan där togs anteckningar under intervjuns gång.

Intervjuerna gjordes baserat på en semistrukturerad intervjuguide med tema kring samarbete och lärande, där ett antal öppna frågor ställts. Alvehus (2019) beskriver att en semistrukturerad intervju lämpar sig för att samla in kunskap om intervjupersonens åsikter och upplevelser, vilket passar in med studiens syfte. Efter genomförd intervju transkriberades inspelningarna. Materialet bearbetades därefter genom kodning. Dalen (2007) beskriver kodning som en av att analysera materialet. Kodning gjordes genom att markera relevanta delar och sedan tematisera dessa för att genom det sammanställa olika aspekter som framkommit.

Vid varje intervju informerades respondenterna om syftet med studien och att delta är frivilligt. Intervjupersonerna har fått information om att deras namn kommer att anonymiseras. Respondenterna har fått möjlighet att se vilka delar av intervjun som används för att säkerställa att de inte anser sig blivit citerade eller att konfidentiell information framgått. Detta för att de ska känna sig bekväma med att uttrycka sina åsikter utan risk för missstolkningar.

2.1.2 Dokumentanalys

Dokumentanalys är ett komplement till andra metoder (Yin, 2011). De dokument som använts består av offentliga rapporter och dokument om Sege Park. Förfrågan om material har också ställts till Miljöförvaltningen i Malmö stad som hänvisat vidare till deras rapporter. Material har främst inhämtats från Malmö stads hemsida. Bearbetningen av dokumenten har gjorts genom att läsa igenom dessa och för att få en bild av hur arbetet i Sege Park bedrivits och vilka mål och syften som lyfts fram.

2.2 Litteratursökning

Utöver fallstudien, används även material från andra studier genom vetenskapliga böcker och artiklar inom området. Ridley (2012) beskriver litteraturens betydelse för att positionera en studie genom att litteraturen visar på olika tolkningar och begrepp, inklusive deras betydelse. Litteraturen som används fungerar som teoretisk utgångspunkt i analyskapitlet. Att studien inte är fristående utan bygger på det som finns sedan tidigare, är en aspekt som är av betydelse att beakta då det påverkar studiens resultat (Ridley, 2012).

Insamlingen av materialet har gjorts genom *SLU bibliotek* och *Malmö Universitetsbibliotek*, *Google Scholar* och *Scopus*. Sökningar har gjorts genom snöbollsteknik. Ridley (2012) beskriver det som att ny litteratur hittas genom att författare och nyckelord har identifierats. Litteraturen, som i sin tur leder sökningarna vidare. Sökningar har gjorts med både svenska och engelska sökord, exempel på sökord är:

Knowledge, learning, organizational, collaboration, learningprocess, urban development, sustainability, partnership, sharing economy.

Vid sökningarna har olika sökord kombinerats. Urval har sedan gjorts genom att läsa *abstrakt* för sökträffarna för att genom dessa avgöra om litteraturen är relevant för denna studie.

3. Litteraturöversikt

I följande kapitel kommer olika aspekter och begrepp som är relevanta för studien att presenteras. Bland annat lagar som är kopplade till stadsutveckling och beskrivningar av delningsekonomi, samarbete och lärande. Avslutningsvis knyts delningsekonomi, lärande och samarbete samman för att visa på det som är relevant för studien och dess utgångspunkt.

3.1 Lagar och riktlinjer

För att förstå aktörerna som verkar inom stadsutveckling är det viktigt att beakta de lagar och riktlinjer som styr deras arbete. Kommunen har planmonopol vilket innebär att de har rådighet över detaljplaneläggning. Vad kommunen har ansvar för regleras i Plan och Bygglagen (Boverket, 2020b). Under 2015 skedde en justering av vilka tekniska egenskapskrav som kommuner kan ställa, vilket också kallas särkrav (Boverket, 2022; Boverket, 2018b). Det innebär att kommuner inte har rätt att ställa krav som går utöver de som krävs för att kunna genomföra detaljplanen (Boverket, 2018b; Boverket, 2021a).

3.2 Delningsekonomi

Begreppet delningsekonomi har det inte en tydlig definition utan det finns flera olika sätt att se och förklara delningsekonomi på (Curtis och Lehner, 2019). Intentionen med delningsekonomi kan både vara kommersiell eller icke-kommersiell, därmed kan delning ske både med och utan vinstsyfte (Andersson et al., 2018; Schlagwein et al., 2020). En beskrivning av delningsekonomi är att det är utbyte av resurser genom att hyra, dela eller låna (Boverket 2018a; Boverket 2020a). En annan definition är att ge tillgång till *underutnyttjade resurser* (Andersson et al., 2018; Schlagwein et al., 2020). Med olika synsätt och förklaringar av delningsekonomi läggs vikt på olika aspekter. Som en gemensam nämnare kring de olika beskrivningarna, möjliggör delningsekonomi utbyte av resurser på andra sätt än genom traditionell handel och konsumtion.

Curtis och Lehner (2019) beskriver att det är vanligt att se delningsekonomi som ett paraplybegrepp, som inrymmer olika beskrivningar och som omfattar varierande resurser och affärsmodeller. En indelning av resurser som kan delas är följande: *saker, ytor, transporter samt tid och kunskap* (Anderson et al., 2018). Det innefattar delning av exempelvis: verktyg, kläder, mötesplatser och bilar. Affärsmodeller för delningsekonomi kan variera, det kan exempelvis ske mellan privatpersoner eller mellan företag och privatpersoner (Curtis och Mont, 2020). Andra aspekter är den geografiska skalan som kan variera, från den lokala till internationella (Curtis och Mont, 2020). Därmed kan affärsmodeller kring

delningsekonomi betyda och innefatta olika delar beroende vem och hur begreppet och koncept används (Curtis och Mont, 2020).

Varken studien eller avsnittet har för avsikt att ge en definition av begreppet delningsekonomi eller avgöra hur affärsmodellen för det kan se ut. Utan syftet är att visa på den bredd som finns. Genom olika definitioner och olika synsätt kring delning påverkar det i sin tur affärsmodeller och hur logiker kring delningsekonomi utvecklas. Det är av relevans för att förstå den komplexitet som kan uppstå när aktörer med olika synsätt ska arbeta med delningsekonomiska frågor.

Som illustrerats ovan kan delningsekonomi beskrivas på olika sätt samtidigt som det beskrivs som en del i omställningen för att skapa ökad hållbarhet (Heinrichs, 2013). Det finns dock begränsad mängd data om vilken inverkan delningsekonomi faktiskt har för ökad hållbarhet (Curtis och Lehner, 2019; Curtis och Mont, 2020). Positiva aspekter som framförs kopplat till delningsekonomi är att det kan bidra till en mer resurseffektiv konsumtion som har mindre miljöpåverkan samtidigt som det också kan skapa ett varierande utbud och kan stärka relationer mellan människor (Regeringskansliets förvaltningsavdelning, 2017; Fjellander, 2019). Negativa aspekter som lyfts är påverkan av skattebasen, påverkan på arbetsrätten samt att delning skulle kunna leda till ökad konsumtion av andra resurser (Verboven och Vanherck 2016). Mot den bakgrunden är delningsekonomi beroende av den kontext den tillämpas i och kan förändras över tid (Curtis och Lehner, 2019).

3.3 Samarbete

Samarbete mellan organisationer, kan se olika ut och ske på olika nivåer (Huxham, 1996; Himmelman, 1996). Olika sorters samarbete som beskrivs är; *nätverk, allianser, partnerskap, samordning, co-operation, kollaboration*. De olika typerna av samarbete beskrivs vara varierande grad av samarbete. Nätverk ses som en av de lägre graderna av samarbete som sker informellt och bygger på utbyte av information för att gynna de som ingår i nätverket (Himmelman, 1996). Kollaboration innehåller en högre grad av samarbete och handlar om att ha ett gemensamt mål, dela resurser samt att öka kapaciteten hos aktörerna som ingår i kollaborationen, för att i sin tur nå de gemensamma målen (Himmelman, 1996). Samarbete kan ses som ett paraplybegrepp som innefattar en rad olika samarbetsformer, där hur och i vilken grad det sker varierar. Vid översättningar av begrepp från litteraturen finns det vissa svårigheter då det inte alltid finns en svensk översättning som passar. Ett exempel är begreppet *co-operation* ovan, som inte översatts till svenska, då det vid direktöversättning till svenska är samarbete.

Innebörden av begreppet samarbete varierar och det gör även definitionerna, Huxham (1996) beskriver samarbete på följande sätt:

”... att arbeta tillsammans mot ett visst mål eller i en viss riktning” (Huxham, 1996, s1).

Med denna breda beskrivning ryms flera av de samarbetsformer som beskrivits ovan. I denna studie ses samarbete som ett större begrepp som innefattar olika typer av samarbete.

Samarbete är relevant kopplat till hållbarhet, för att kunna hantera hållbarhetsutmaningar. Dessa utmaningar kan inte lösas av en enskild aktör, utan det krävs att aktörerna arbetar tillsammans (Fobbe, 2020; Feeney et al., 2022). Det beskrivs som en moralisk aspekt om varför samarbete sker, att utmaningarna är för stora eller för komplexa för en organisation att hantera (Huxham, 1996; Schuman, 1996). Ett exempel är att offentliga aktörer uppmuntrar till samarbete för att kunna hantera frågor som är större än deras kapacitet, såsom frågor om miljö och klimat (Finn, 1996; Himmelman, 1996; Eden, 1996; Gray, 1996; Copper, 1996).

Samarbete i allmänhet kopplat till hållbarhet i synnerhet beskrivs ha en rad positiva effekter för organisationerna som deltar. Det kan ge tillgång till mer kunskap, ökad legitimitet, konkurrensfördelar samt att det kan öka effektiviteten genom samordning av insatser (Fobbe, 2020; Copper, 1996). Dock innefattar samarbete en rad svårigheter, såsom kostnader och tid, för att exempelvis koordinera arbetet (Fobbe, 2020). Huxham (1996) beskriver ett flertal barriärer, bland annat varför deltagarna är med i samarbetet, drivkrafterna kan vara olika och i vissa fall motstridiga. Om aktörerna är från olika organisationer kan kultur och språk skilja sig, vilket i sin tur kan försvåra kommunikationen. Befogenheter och hierarkier är också barriärer som kan försvåra beslutsfattandet och göra att det tar längre tid. Men även andra utmaningar av logistisk karaktär bör beaktas, som geografiskt avstånd, vilket kan försvåra för aktörerna att mötas. Slutligen är tid en relevant aspekt, då det både tar tid att skapa förståelse mellan aktörerna samt att samarbete är tidskrävande (Copper, 1996; Barr och Huxham, 1996)

En aspekt som är viktig kopplad till samarbete är makt (Huxham, 1996). Samarbete kan både ge makt till grupper som annars inte har det och på så sätt ändra maktrelationer men kan också vara ett sätt att upprätthålla den egna makten (Huxham, 1996). Makt är även av betydande för att skapa ett fungerande samarbete, då det kräver att aktörerna som ingår i samarbetet är bekväma att delta och att det finns en maktbalans som gör att alla kan uttrycka sin åsikt (Huxham, 1996). Om det finns en maktbalans kan det bidra till en delad syn kring samarbetets syfte och en gemensam målbild (Feeney et al., 2022). I arbetet för

hållbarhetsfrågor har de aktörer som har makt möjlighet att påverka utvecklingen av samarbetet och dess resultat (Feeney et al., 2022). Beslutsfattare bestämmer i flera fall agendan kring hållbarhetsfrågor görs det i linje med deras egen övertygelse vilket i sin tur kan förhindra att utmana deras intressen eller synsätt (Feeney et al., 2022).

Vilka som ingår i samarbetet och vilka som bör ingå överensstämmer inte alltid. Finn (1996) beskriver vikten av att lägga tid på valet av aktörer som är med i samarbetet. En indelning av aktörer är i interna och externa. Interna aktörer ingår i samarbetet medan externa aktörerna inte ingår men har intresse av det som sker (Finn, 1996). Det är relevant att beakta vilka som ingår i samarbetet och att olika aktörer kan vara med under olika perioder av arbetet. Det kan därför vara viktigt att externa aktörer blir interna på sikt, men för att den förflyttningen ska ske krävs det att aktörerna känner ett ägandeskap. Det handlar om att känna ansvar för de utmaningar som samarbetet avser. Andra aspekter kan även spela in som att det finns ett egenintresse av att vara med i samarbetet (Finn, 1996). Samarbete nämns generellt i positiva ordalag och ses som något utvecklande som skapar ett värde samtidigt som det tar mycket resurser i anspråk (Huxham, 1996; Himmelman, 1996; Cooper, 1996). En aspekt som kan vara en del i att skapa ett bra samarbete är att ha en faciliterare. En faciliterare har som roll att underlätta arbetet genom att fokusera på hur aktörerna kan samarbeta (Schuman, 1996). Det kan ske på olika sätt, Schuman (1996) beskriver exempelvis att implementera processer för samarbete och att underlätta kommunikation mellan aktörer. I rollen som faciliterare ska personen vara neutral och ska själv inte vara en del i samarbetet (Schuman, 1996).

3.4 Lärande

Lärande som begrepp är brett och hur det beskrivs är beroende av både verksamhetsfält och den teori som det används i (Ellström, 1996). Lärande och kunskap som begrepp används i flera fall som synonymer. Hur kunskap förklaras beror även det på kontexten, exempelvis är olika typer av kunskap relevant i olika branscher (Salk och Simonin, 2011). Vid användning av kunskapsbegreppet är det vanligt förekommande att dela in det i tyst och explicit kunskap. Tyst kunskap är kunskap som är svår att förklara och därmed svår att överföra och är således kunskap som inte är kommunicerbar. Explicit kunskap är däremot kommunicerbar och därmed enklare att överföra (Ellström, 1996; Polanyi, 2009; Pawlowsky, 2001).

Lärande kan delas in i olika delar på liknande sätt som kunskap. Lärande kan antingen vara formellt eller informellt. Formellt lärandet sker i exempelvis skolan medan det informella lärandet kan ske både medvetet och omedvetet och kan ske i

olika miljöer såsom i arbets- eller privatliv (Ellström, 1996). En annan indelning är att antingen se lärande som en process eller en produkt (Argyris och Schön, 1996). Att se lärandet som en produkt handlar om att det är något som kan lagras och kan skapa konkurrensfördelar (Jonsson, 2012). Det kan kopplas till ett tekniskt synsätt, där lärandet handlar om insamling, lagring och spridning. Lärandet ses då som något som kan ägas (Olsson Neve, 2014; Ellström 1996). Synen på lärandet som process handlar om att det är inbäddat i handlingar och agerande. Det liknar ett socialt synsätt där lärande har fokus på samverkan och interaktion mellan personer (Olsson Neve, 2014; Ellström 1996). Kopplat till samarbete, är lärande som process relevant då det synsättet belyser interaktion och samverka. Det är således synsättet om lärande som process som är centralt i studien.

För att förstå lärande är det relevant att fundera på vem det är som lär. En indelning som kan göras av lärande är att det sker på olika nivåer, individ, grupp och organisation (Crossan et al., 1999). Individuellt lärande kan beskrivas som lärande hos en person medan grupplärande handlar om att skapa en gemensam förståelse mellan individer (Crossan et al., 1999). För organisatoriskt lärande finns det flera olika beskrivningar (Argyris och Schön, 1996; Pawlowsky, 2001). Ett sätt att se på organisatoriskt lärande är att organisationen skapar en kontext där individen kan lära (Nonaka, 1994; Argyris och Schön, 1996). Med det synsättet ses organisationer som kluster av människor, där dessa människor är *agenter* som lär för organisationen. Samtidigt beskrivs det att lärandet inte blir organisatoriskt förrän organisationen kan ta till sig det som individen lärt. Det krävs att ansvariga i organisationen omvandlar det till handling för att det ska ses som organisatoriskt lärande (Argyris och Schön, 1996). Ytterligare ett synsätt är att organisatoriskt lärande sker när vedertagna tankar ändras hos en grupp (Müllern och Östergren, 1995). Med denna syn handlar organisatoriskt lärande om att det sker lärande i en grupp, exempelvis ändrar sin uppfattning om något (Müllern och Östergren, 1995). Även om de finns vissa likheter mellan de olika synsätten skiljer de sig också åt och det är relevant att beakta vilken definition som används för att förstå organisatoriskt lärande. Enigheten är dock större om att lärandet inte automatiskt leder till förbättringar utan resultatet kan vara försämringar (Argyris och Schön, 1996; Müllern och Östergren, 1995).

Lärande handlar inte enbart om att skapa eller bevara lärande utan även att överföra den, vilket kallas kunskapsöverföring (Crossan et al., 1999). March (1991) identifierar två rutiner för kunskapsöverföring, som på svenska kallas *utnyttjade* och *utforskande* (Ellström och Hultman, 2004). Utnyttjade handlar om att utveckla redan befintlig kunskap. Medan utforskande handlar om att lära sig något helt nytt (March, 1991). March (1991) menar att det bör finnas en balans mellan dessa, men att hur balansen ser ut varierar. Liknande beskriver även

Ellström och Hultman (2004) som menar att på lång sikt behövs båda för organisationers utveckling. Dock är de två rutinerna på kortare sikt i ett motsatthållande då de bygger på olika sätt att använda organisationens resurser (Ellström och Hultman, 2004).

3.5 Lärande, samarbete och hållbarhet

Litteraturen om lärande och hållbarhet har ökat de senaste åren och behandlas av olika discipliner (Feeney et al., 2022). Att intresset i organisationer har ökat för lärande om hållbarhetsfrågor kan ha olika orsaker. Det kan exempelvis bero på regleringar som gör kunskapen relevant eller på att genom lärande kan det minska risker och öka vinster (Feeney et al., 2022). Feeney et al. (2022) beskriver lärande som centralt för samarbete för hållbarhet. För att det ska ske ett organisatoriskt lärande kring hållbarhet beskriver Feeney et al. (2022) vikten av att det finns ett individuellt engagemang. Engagemanget i sin tur påverkar organisationen i dess lärande kring hållbarhet (Feeney et al., 2022).

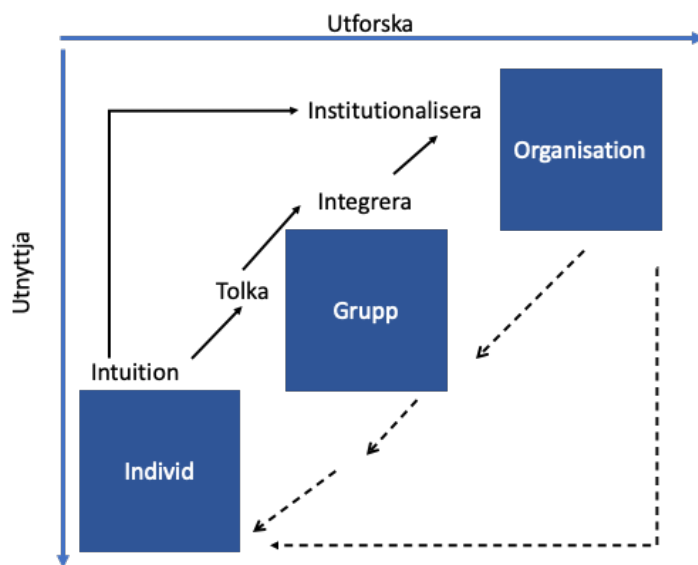
På samma sätt som lärande om hållbarhet är viktigt i organisationer, identifierar Fobbe (2020) vikten av samarbete mellan organisationer för att därmed kunna vara en del av omställningen för hållbar utveckling. För att skapa hållbarhet beskrivs förändring som relevant, det handlar om både vad som värderas och hur vi organiserar oss. Samarbete kan underlätta och skapa förutsättningar för lärande om hållbarhet (Feeney et al., 2022). Men lärande kan också underlätta för samarbete för att lärande skapar anpassning och förändring (Feeney et al., 2022). Delningsekonomi kan ses som en del i omställningen till hållbarhet, eftersom delningsekonomi har potential i att möjliggöra för olika sätt att ta vara på resurser samt olika sätt att organisera sig. Det är utgångspunkten i hur lärande om delningsekonomi sker i en samarbetskontext som är det centrala i studien. Samarbete kan skapa förutsättningar genom att skapa arenor där interaktion mellan individer som i sin tur kan skapa ett lärande.

4. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras studiens teoretiska referensram med utgångspunkt från en modell av Crossan et al. (1999) om organisatoriskt lärande som en dynamisk process.

4.1 Organisatoriskt lärande som en dynamisk process

Modellen från Crossan et al. (1999) om organisatoriskt lärande som en dynamisk process består av flera delar. Delar som ingår är lärande på olika nivåer, dessa nivåer är individ, grupp och organisation. I modellen visualiseras det med boxarna (se figur 1). Kunskapsöverföring med utforskande och utnyttjande rutin illustreras med pilarna i ytterkant av modellen (se figur 1). Den sista delen är *4I*, som är processer om vad som sker i olika steg och hur lärande överförs (Crossan et al., 1999). Det illustreras med pilarna som är mellan boxarna för de olika nivåerna (se figur 1).



Figur 1, baserad på Crossan et als (1999) modell *Organizational Learning as a Dynamic Process*.

4.2 Nivåer av lärande

I figuren illustrerar de tre fyrkanterna lärande på olika nivåer: individ, grupp och organisation (Crossan et al., 1999). Det individuella lärandet är det som sker personligt medan lärande på gruppnivå är lärande mellan personer (Crossan et al., 1999). För organisatoriskt lärande är utgångspunkten att det är lärande som är en del av organisationens rutiner och processer (Crossan et al., 1999). Organisatoriskt lärande är därför inte personberoende utan kunskapen finns kvar

även om individer försvinner från organisationen. Utgångspunkten för organisatoriskt lärande är att organisationer skapar en kontext för lärandet, där lärandet är en del av organisationens rutiner och processer, och därmed blir institutionaliserat (Crossan et al., 1999; Agyris och Schön, 1996).

4.3 Utforskande och utnyttjande rutiner

Hur lärande överförs mellan nivåerna är en central aspekt i modellen. I modellen ovan (figur 1) illustrerar pilarna *utforskande* och *utnyttjande* de två rutinerna för hur kunskapsöverföring sker. Crossan et al. (1999) beskriver *utforskanderutinen* som något som sker på *individ-* eller *grupp* nivå som sen kan överföras till organisationsnivå. Utifrån det sker den *utforskande* kunskapsöverföringen inte på organisationsnivå från början, utan det handlar om att överföra det från individ till grupp och vidare till organisationen. Denna rutin handlar om att lära sig något nytt (Crossan et al., 1999). *Utnyttjande rutinen* sker istället från organisationsnivå ner till grupp nivå och till individnivå. Dock är det relevant att poängtera att det krävs en blandning av både *utnyttjande* och *utforskande* kunskapsöverföring för att skapa ett fungerande organisatoriskt lärande (Crossan et al., 1999).

4.4 4I processerna

I figur 1 visar pilarna mellan fyrkanterna de 4I processerna. Det är fyra processer som är relaterade till varandra och relevanta för att förstå lärande på olika nivåer och hur kunskapsöverföring sker. Processerna är: *intuition*, *tolkning*, *integrering* och *institutionalisering*. Varje process består av aktiviteter som ser olika ut (Nielsen et al., 2018; Huang och Shih, 2011). I de olika processerna sker lärandet också på olika nivåer, *Intuitiv* sker på individnivå, *Tolka* sker både på individ- och grupp nivå, *Integrera* sker på grupp- och organisationsnivå och *Institutionalisera* sker på organisationsnivå (se figur 1). Dock bör det noteras att det inte är tydligt var gränserna är för när en process börjar och en annan slutar (Crossan et al., 1999).

Intuition, är den första processen icke kommunikerbar, den handlar om individens upplevelsemöster (Crossan et al., 1999). Upplevelsemöster handlar om individens egna upplevelser och är det undermedvetna samt består av tyst kunskap (Crossan et al., 1999; Huang och Shih, 2011). För att det individuella lärandet ska övergå till grupp nivå krävs det en utveckling, som sker genom att skapa en gemensam förståelse (Crossan et al., 1999). Det sker i sin tur genom att tyst kunskap blir explicit (Polanyi, 1967 refererat i Crossan et al., 1999). Dock krävs det mer än att kunskap blir explicit för att det ska leda till en delad förståelse. För att lärande på grupp nivå ska bli realitet behöver delad förståelse nås, det kan

skapas genom att göra saker tillsammans som kan skapa gemensamma erfarenheter (Crossan et al., 1999)

Tolkning, som är den andra processen, handlar om att förklara. Processen tolkning kan beskrivas som en utveckling till det verbala genom ord och handling (Crossan et al., 1999). I tolkning är språket centralt, det verbala gör det möjligt att förklara tankar och känslor, vilket i sin tur kan skapa en förståelse mellan individer. När tolkning sker på gruppnivå, övergår den till att bli integrerad vilket är den tredje processen (Crossan et al., 1999).

Även i processen *integrering* är språket viktigt, det beskrivs som ett sätt att kunna bevara det som lärts (Crossan et al., 1999). Språket möjliggör också för utveckling, det kan ske genom dialog mellan individer, det kan resultera i en gemensam förståelse. När delad förståelse skapats gör det att gruppen kan anpassa sig utifrån den delade förståelsen (Crossan et al., 1999). Inledningsvis är den integrerade processen informell, men kan genom samordning och att den sker återkommande, bli formaliserad och övergå till den fjärde processen vilket är institutionalisera (Crossan et al., 1999).

I processen *Institutionalisering* handlar det om att det som sker på gruppnivå ska bli formaliserat. Formalisering kan exempelvis ske genom att skapa arenor eller processer, där interaktion sker. Lärandet blir en del av organisationens rutiner genom formaliseringen, vilket i sin tur gör det möjligt att upprepa det som lärts (Crossan et al., 1999).

4.5 Kunskapsöverföring

Modellen visar processer för lärande på olika nivåer (Crossan et al., 1999). Dock finns det svårigheter med att överföra lärandet. Exempelvis om det sker förändringar kan det organisatoriska lärande inte längre passa in för verksamheten. Det finns då en skillnad i vad organisationen har lärt sig att göra och vad den borde göra (Crossan et al., 1999). Det är en utmaning då *nytt* lärande skapas genom *utforskande* kunskapsöverföring, som skapats i de tidigare processerna på individ- och gruppnivå (Crossan et al., 1999). Det spontana lärandet i de tidigare processerna minskar när lärande är institutionaliserat. Exempelvis genom att när lärandet är institutionaliserat påverkar det vem som talar med vem i organisationen (Crossan et al., 1999).

Ett annat exempel på svårigheter att överföra lärandet är från den tolkande till den integrerade processen genom utforskande kunskapsöverföring. Att den beskrivs som svår beror på att det krävs en förflyttning från individuellt lärande till lärande på gruppnivå, där det behöver ske interaktion och att skapa en delad förståelse.

För att uppnå det är gemensamt handlade centralt, vilket är att gruppen gör aktiviteter tillsammans som kan skapa delad förståelse (Crossan et al., 1999). För utnyttjande kunskapsöverföring beskriver Crossan et al. (1999) processen från institutionalisering till intuition som komplicerad (se figur 1). I den institutionaliserade processen har skapats ett gemensamt språk och förståelse, men för att kunna övergå till den intuitiva processen krävs det då att kunna bortse från det. Det behöver finnas en balans mellan de två rutinerna. Lärande behöver bli institutionaliserat, men det får inte slå ut det utforskande lärandet, då det kan hämma annat lärande. Organisationer behöver använda befintlig kunskap för att utveckla lärandet, men även skapa förutsättningar för nytt lärande (Crossan et al., 1999).

4.6 Kritik mot modellen

Modellen har kritiserats av flera även om den är välanvänd. Nielsen et al. (2018) beskriver att det är en obalans mellan *utforskande* och *utnyttjande* kunskapsöverföring, samt de *4i processerna*. Det finns fler teorier som beskriver kunskapsöverföring genom *utforskande* än genom *utnyttjande rutin*. Detta leder till en asymmetri, som därmed påverkar hur relationerna mellan *utforskande* och *utnyttjande* ses (Nielsen et al., 2018). Utgångspunkten som Crossan et al. (1999) har kring *utforskande* från individ till organisation och *utnyttjande* från organisation till individ ifrågasätts av Nielsen et al. (2018). Nielsen et al. (2018) anser att både *utforskande* och *utnyttjande* kunskapsöverföring sker från individnivå till organisationsnivå.

4.7 Hur hänger lärande och samarbete samman

Inför användandet av modellen från Crossan et al (1991) behöver några ställningstagande klargöras för studiens sätt att undersöka lärande när organisationer samarbetar. Valet att använda den modellen beror på att den består av flera delar som är relevanta för lärande. Användning av de processer som presenterats, skapar den förklaringsmodell som studien tar avstamp i. Dock appliceras modellen i en annan kontext genom att studien utgår från det samarbete som sker mellan kommun och byggherrar, det är således flera aktörer som ingår. Det är därmed väsentligt att beskriva vad som avses när begreppet *organisation* används. Eriksson-Zetterquist et al. (2015) beskriver att vad som ses som en organisation har både förändrats och utvecklats över tid. I studien tas utgångspunkt i att en organisation är människor som har liknande mål och organiserar sig för att kunna nå målen (Eriksson-Zetterquist et al., 2015). Därmed ses en konstellation av aktörer som samarbetar som en organisation. I och med det används begreppet organisatoriskt lärande utifrån samarbetet mellan kommunen och byggherrarna.

Modellen som Crossan et al. (1999) har utvecklat, har modifierats av andra författare. Ett exempel är Laudien och Daxboeck (2016) som har utvecklat modellen genom att lägga till ytterligare en nivå efter organisation, som är interorganisation och där även lagt till ytterligare processer. Anledningen till att inte använda en liknande utveckling av modellen i denna studie är att studien är kring lärandet som sker i samarbetet mellan organisationerna. Det är således samarbetet mellan representanter från olika organisationer som är utgångspunkten och inte en interorganisatorisk utgångspunkt för lärande. Studien har inte heller kapacitet att undersöka om lärandet blir interorganisatoriskt utan utgår från om lärande i samarbetskontexten kan bli organisatoriskt.

5. Resultat

Kapitlet är indelat i två delar, den första delen ger en bakgrund om stadsutvecklingsprojektet i Sege Park, målen för området och involverade aktörer. Därefter redovisas resultatet från intervjuerna genom olika teman som identifierats.

5.1 Fallet Sege Park

I Kirseberg i östra Malmö ligger området Sege Park (Malmö stad, u.å). Området byggdes på 1930-talet som ett sjukhus med park runt om, där det fram till mitten av 90-talet varit mentalsjukhus (Malmö stad, u.å). Under 2015 godkändes planprogrammet för Sege Park, där det framgår att både befintlig byggnation och parkmiljön ska bevaras. Samtidigt kommer det att byggas nytt i området (Malmö stad, 2015a; Malmö stad, 2021c). År 2025 beräknas det bo ca 2 000 personer i Sege Park, på en yta om 250 000 kvm (Malmö stad, 2015a; Malmö stad, u.å). På kartan nedan är Sege Park markerat i rött.

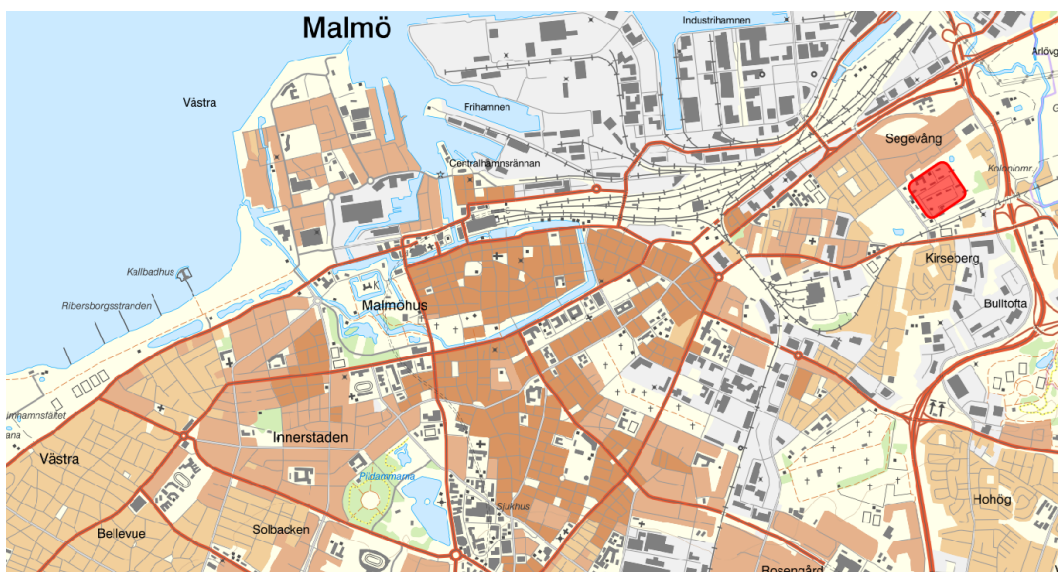


Bild 1. Karta över Malmö. © Lantmäterier.

5.1.1 Hållbarhet och delningsekonomi i Sege Park

Kommunen har satt ett tydligt hållbarhetsfokus för Sege Park: ”Malmöns nya skyltfönster för hållbar stadsutveckling” (Malmö stad, 2021 C). I såväl Planprogram (Malmö stad, 2015a), Markanvisningsprogram (Malmö stad, 2016) och Hållbarhetsstrategin (Malmö stad, 2015b) beskrivs mål och riktlinjer för det. Planprogrammet (Malmö stad, 2015a) visar en tydlig intention att Sege park ska arbeta aktivt med alla tre hållbarhetsaspekterna för att ge:

”förutsättningar för människor att leva ett gott liv med hög livskvalitet och god hälsa som också är klimatsmart och resurseffektivt” (Malmö stad, 2015a s.20).

I hållbarhetsstrategin (Malmö stad, 2015 B) beskrivs mål och åtgärder, samt vilken eller vilka förvaltningar som bär ansvaret. Exempel på mål som lyfts är att området ska vara *”en experimentverksamhet för hållbarhet”*. Målen tas även upp i Planprogrammet (Malmö stad, 2015a).

Ett exempel på åtgärder för att skapa hållbarhet i området är delningsekonomi, som av Malmö stad beskrivs på följande sätt:

”Delningsekonomi innebär att människor delar på varor och tjänster för att köpa och äga mindre men samtidigt få tillgång till mer” (Malmö stad, u.å under Vision).

Kommunen fokuserar på delning som sker på områdesnivå och avser exempelvis mobilitetspool, som kan nyttjas av alla i området (Malmö stad, 2015b).

Sege Park har varit en del av projektet Sharing cities Sweden som pågått mellan 2017 och 2021 (Sharing cities, 2021). Syftet med projektet har varit att utveckla delningsekonomi genom testbäddar. Projektet genomfördes på fyra olika platser i Sverige där Sege Park i Malmö var en av dessa (Sharing cities, u.å). I Sege Park har projektet fokuserat på att arbeta vidare med det som beskrivits i bland annat planprogrammet (Malmö stad, 2015a) om att arbeta med delningsekonomi för att kunna nå hållbarhet (Sharing cities, 2021). Flera aktörer har varit involverade i arbetet, såsom EON, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU), IVL Svenska miljöinstitutet, Malmö stad samt byggherren Trianon (Sharing cities, 2021).

I slutrapporten för Sharings cities (2021) beskrivs projektets resultat. Projektet har varit involverat i utvecklingen av hur byggherrarna kan organisera sig och hur de på lång sikt ska kunna arbeta tillsammans för att underlätta för delningstjänster (Sharing cities, 2021). Arbetet har resulterat i en ekonomisk förening, där byggherrarna i området ingår. Föreningens syfte är underlätta för att kunna ta gemensamma beslut och avtal för området (Sharing cities, 2021).

En affärsmodell för delningstjänster för Sege Park har också utarbetats i projektet. Affärsmodellen har utvecklats i samarbete med Trianon som i sin tur involverat flera aktörer i arbetet. Affärsmodellen handlar om att skapa förutsättningar för boende att dela och genom det även kunna minska sin klimatpåverkan (Sharing cities, 2021). Arbetet har utmynnat i att en områdesoperatör har ansvar för att utvecklat konceptet för delningsekonomi i Sege Park, som också ska driva utvecklingen på plats (Drevet, u.å). I slutrapporten för Sharing cities (2021)

beskrivas områdesoperatörens verksamhet som flera dela där en del handlar om delning genom delning och återbruk. Men deras verksamhet ska även bestå av andra uppdrag såsom fastighetsskötsel (Sharing cities, 2021). Delningstjänsterna ska vara fria eller billiga och möjliga för alla i området att nyttja (Sharing cities, 2021). Exempel på tjänster som ska finnas är: bilpool, cykelpool, möjlighet att kunna hyra exempelvis släp, verkstad och återbruk, verktyg- och prylpool, gemensamma ytor samt leveransskåp (Drevet, u.å). En del av dessa delningstjänster kommer finnas i området delningshub, som kallas *Byggnad 14*. Byggnad 14 kommer innehålla verkstäder och fungera som en mötesplats. Visionen är att tjänsterna som finns förändras beroende på vad som efterfrågas av boende (Drevet, u.å).

5.1.2 Byggherrar i Sege Park

I Sege Park är det totalt 12 byggherrar som ingår i dialogen, två av dessa, Parkering Malmö och Stadsfastigheter Malmö stad, bygger inte bostäder (Malmö stad, 2021a). Av de kvarvarande tio finns det en variation i storlek på organisationerna såväl som vad och hur mycket de bygger i Sege Park. I tabellen nedan är byggherrarna som bygger bostäder listade med vilka boendeformer och antal bostäder som planeras.

Byggherrar	Upplåtelseform	Antal bostäder (ca)
Boklok	Bostadsrätter	20 st ^a
ByggVesta	Hysesrätter	227 st ^b
Derome	Äganderätt	18 st ^a
Trianon	Hysesrätter och bostadsrätter	74 st ^a
Röda Oasen	Hysesrum och bostadsrätter	20 st ^a
MKB	Hysesrätter	211 st ^a
Serneke	Hysesrätter och bostadsrätter	150 st ^a
Sundprojekt Bostads AB / Fastighets AB	Hysesrätter	134 st ^a
Tallfarm	Hysesrätter och äganderätter	60 st ^a
Wästbygg	Hysesrätter	177 st ^a

Tabell 2. Byggherrar som bygger bostäder i Sege Park. ^a J, Leonette. Personlig kommunikation, 15 augusti 2022. ^b ByggVesta. (u.åa). och ByggVesta. (u.åb).

5.1.3 Byggherredialog och mål i Sege Park

I arbetet för att kunna nå de mål som satts upp har en byggherredialog organiserats. Byggherredialogen är en samarbetsorganisation där kommunens förvaltningar och byggherrarna tillsammans arbetar (Malmö stad, 2016; Palm och

Smedby, 2019). I markanvisningsprogrammet (Malmö stad, 2016) beskrivs syftet med byggherredialogen som

”... att uppnå ett slutresultat som höjer sig över mängden och visar vägen för det hållbara stadsbyggandet” (s 9).

Att skapa och genomföra en byggherredialog beskrivs som en resursintensiv process för kommunen, därför genomförs det inte i alla stadsutvecklingsprojekt (Palm och Smedby, 2019). Malmö stad genomförde den första byggherredialogen i Västra Hamnen under Bo01. Sege Park är den sjunde dialogen som genomförs i Malmö (Palm och Smedby, 2019)

Byggherredialogen i Sege Park startade 2017 (Palm och Smedby, 2019). Det är Fastighet- och gatukontoret som är ansvariga för dialogen (Palm och Smedby, 2019; Malmö stad, 2015b). Ett möte genomförs varje månad, där flera representanter från kommunen är med samt byggherrarna (Palm och Smedby, 2019). I byggherredialogen har olika moment skett, i inledningen av arbetet med Sege Park genomfördes två studieresor till Vallastaden och Amsterdam (Palm och Smedby, 2019). Flera arbetsgrupper har upprättats, vars syfte varit att arbeta i mindre grupper med konkreta frågor, exempelvis om avfall, kommunikation och delningsekonomi. Workshops har också genomförts där varje workshop haft ett tema (Palm och Smedby, 2019).

I hållbarhetsstrategin (Malmö stad, 2015b) beskrivs byggherredialogen som ett medel för att nå de mål som satts upp. Ett exempel är att Sege Park ska vara en testbädd¹ för delningstjänster på områdesnivå, såsom mobilitetspool, återbruk samt samutnyttjande av byggnader (Malmö stad, 2015b). Ytterligare ett mål som tas upp är att en hållbarhetssamordnare ska anställas av byggherrarna i byggherredialogen. För att bidra med stöd och göra att lärandet kring hållbarhetsfrågor höjs, både i kommun och bland byggherrarna (Malmö stad, 2015b). Som i sin tur ska bidra till att Sege Park blir ett skyltfönster för hållbar stadsutveckling (Malmö stad, 2015b).

¹ En testbädd kan definieras på olika sätt, i denna studie används begreppet för att beskriva en fysisk miljö där det i samverkan sker utveckling av delningsekonomi <https://www.vinnova.se/m/testbadd-sverige/>

5.2 Lärande för delningsekonomi genom samarbete

Intervjupersonerna nämns utifrån de benämningar som gjorts i metodkapitlet. Det är totalt sju intervjupersoner, varav fyra representerar byggherrar dessa benämns som byggherre: *bygg-gemenskap, lokal, nationell, bostadsrätter*. Två tjänstepersoner från Malmö stad, de kallas utifrån sin roll i respektive förvaltning, *Hållbarhetsstrategen* samt *Projektledare för exploatering*. Sista respondenten är den aktör som kommer verka i området som operatör kring delningstjänster, den kallas i studien *Områdesoperatör*.

5.2.1 Perspektiv på delningsekonomi

Alla respondenter beskriver delningsekonomi i positiva ordalag, inställningen är att det är något nytt som behöver utforskas och ett område där aktörerna vill öka sin kunskap. Däremot skiljer sig byggherrarna åt i vilka möjligheter och utmaningar de ser kring delningsekonomi, det varierar beroende på deras ekonomiska perspektiv. Vikten av ekonomisk långsiktighet och stabilitet poängteras i högre grad av de kommersiella aktörerna (*Byggherre lokal, Byggherre bostadsrätter, Byggherre nationell*). Medan byggherren som är en bygg-gemenskap lägger större vikt vid att invånarna ska få vara med och påverka och att deras initiativ kring delning ska möjliggöras. Vidare menar *Byggherre bygg-gemenskap* att det är andra affärsmodeller än de traditionella som skapar förutsättningar för att leva mer resurseffektivt. Det är tvärt emot vad resterande byggherrar säger, som fokuserar på att nå ekonomisk lönsamhet, och menar att alternativa affärsmodeller innebär en osäkerhet eftersom det bygger på engagemang som kan försvinna och variera över tid (*Byggherre nationell, Byggherre lokal, Byggherre bostadsrätter*). *Byggherre lokal* uttrycker det som:

” Vi är ett vinstdrivande bolag, vi vill ju ha ihop vår affär, vi satsar jättemycket på social hållbarhet, men vill vi ju ändå ha ihop vår affär [ekonomiskt] ”.

Från kommunens sida varierar förvaltningarnas uppdrag, vilket återspeglas i vad tjänstepersonerna har för roll och uppgifter, som i sin tur påverkar hur de ser på delningsekonomi. *Hållbarhetsstrategen* beskriver delningsekonomi med fokus på innovation och vikten av att testa nya lösningar i större utsträckning än vad *Projektledare för exploatering* gör.

En svårighet som beskrivs är att delning är relativt nytt och därmed utforskat (*Byggherre lokal, Projektledare för exploatering*). Av den anledningen är det större osäkerhet om förutsättningarna för att skapa lönsamhet för delningsekonomi. Bilpool lyfts som ett exempel där det går att få lönsamhet, då incitamenten är större eftersom kostnader kopplade till ägandet av en bil är höga, vilket gör att privatpersoner också har en ekonomisk vinning i att använda det. Andra delningstjänster såsom verktygspool uppfattas inte ge möjlighet till samma

ekonomiska lönsamhet varken för företag eller privatpersoner (*Byggherre lokal*). *Områdesoperatören* och *Byggherre bygg-gemenskap* är kritisk till att stor vikt läggs vid ekonomisk hållbarhet och genom det förbiser andra aspekter kring hållbarhet. Det verkar med andra ord finnas olika uppfattning kring delningsekonomi bland respondenterna. *Byggherre bygg-gemenskap* uttrycker det som:

”Det har väl egentligen genom hela projektet varit en kamp om narrativet, om definitionen [kring delningsekonomi]”.

5.2.2 Samarbete och lärande om delningsekonomi

Byggherredialogen

Byggherredialogen är den arena där byggherrarna och kommun möts och arbetar med delningsekonomiska frågor. I dialogen sker samarbete mellan kommunen och byggherrar samt mellan byggherrarna. Både tjänstepersoner och byggherrar ser byggherredialogen som ryggraden i arbetet. Genom dialogen har det skapats uppslutning om delningsekonomiska frågor (*Projektledare för exploatering, Hållbarhetsstrateg och Byggherre bostadsrätter*). Exempelvis beskrivs det att genom dialogen har en samsyn skapats mellan aktörerna. *Byggherre bygg-gemenskap* beskriver det som:

”Det har ju varit en massa bra saker genom hela processen [byggherredialogen], många goda viljor”.

Byggherre bostadsrätter identifierar att genom det gemensamma arbetet har delning kunnat bli mer innovativt än om varje aktör hade gjort det själv. Två av byggherrarna (*Byggherre nationell, Byggherre bostadsrätter*) påtalar att det sker ett visst utbyte mellan några av byggherrarna utanför byggherredialogen men som handlar om praktiska frågor. Dock är det inte något som resterande byggherrar redogör för.

Tjänstepersonerna på kommunen (*Projektledare för exploatering och Hållbarhetsstrategen*) delar byggherrarnas bild av byggherredialogen, men lägger större tyngd på att dialogen skapar lärande. *Projektledare för exploatering* beskriver det som en lärandeprocess genom dialog och att det genom dialogen har skapats nätverk mellan aktörerna. När tjänstepersonerna talar om lärande syftar de på lärande där kommunen får ökad förståelse för byggherrarna och byggherrarna får mer insyn i kommunens arbete (*Hållbarhetsstrategen och Projektledare för exploatering*). Det är således inte lärande om delning som tjänstepersonerna menar när de talar om lärande, utan om en ökad förståelse mellan aktörerna. Det verkar med andra ord som att lärande handlar det mer om utveckling av samarbetet än om lärande i specifika frågor. Det kan i sig förklara varför det är organiseringen kring delningsekonomi som är den största lärdomen som

respondenterna identifierat. Eftersom det sker lärande om aktörerna som är involverade, skapar en förståelse mellan dem.

I byggherredialogen har det genomförts en rad aktiviteter, till exempel studieresor, arbetsgrupper och workshops som har påverkat lärandet kring delning (Hållbarhetsstrategin och planprogram). Det råder dock olika syn mellan respondenterna om i vilken omfattning som aktiviteterna påverkat lärandet om delningsekonomi. Ett exempel på det är studieresorna, båda tjänstepersonerna beskriver de som viktiga för att skapa en gemensam referensram (*Hållbarhetsstrategin o Projektledare för exploatering*). Men byggherrarnas åsikter går isär. *Byggherre bygg-gemenskap* delar tjänstepersonernas bild men *Byggherre lokal* anser istället att det är svårt att applicera det som sker i andra länder i en svensk kontext då det är stora skillnader kring lagar och riktlinjer. Alla respondenter har dock inte varit med under denna fas av byggherredialogen vilket gör att flera av byggherrarna inte har denna referensram (*Byggherre bostadsrätter*, *Byggherre nationell*). Ytterligare ett exempel är workshops, som genomförts av Miljöförvaltningen kring olika teman. Kompetensen hos tjänstepersonerna beskrivs som hög kopplat till workshops avseende delningsekonomi och hållbarhet (*Byggherre bostadsrätter*).

Tjänstepersonerna beskriver att det är byggherrarna som ska driva arbetet i byggherredialogen och i synnerhet kring delningsekonomiska frågor, men det har gjorts i lägre grad än vad kommunen önskat (*Hållbarhetsstrategin och Projektledare för exploatering*). Känslan av ägandeskap över delningsekonomiska frågor varierar mellan byggherrarna. *Byggherre nationell* uttrycker att de inte anser att de haft möjlighet att påverka delningstjänster i någon större utsträckning medan övriga byggherrar identifierat sin egen makt att påverka vad som ska delas i området. Dock delar inte byggherrarna kommunens inställning, utan de menar att det är kommunen som har tid och resurser att leda arbetet (*Byggherre bostadsrätter*, *Byggherre lokal*).

Byggherrar

I samarbetet mellan aktörerna identifierar respondenterna olika aspekter som påverkat arbetet kring delningsekonomi. Byggherrarna har olika förutsättningar, vissa kommer vara kvar långsiktigt i området genom att de bygger hyresrätter, medan andra lämnar området eftersom de säljer bostäderna. Det är också skillnad i storlek och ägarstruktur på byggherrarna, vilket påverkar arbetet. De som bygger hyresrätter kan ta en hög investeringskostnad mot att det blir en låg driftkostnad medan de som bygger bostadsrätter vill ha det motsatt. Även skillnader i långsiktighet skiljer sig mellan byggherrarna. De som bygger bostadsrätter lämnar över till bostadsrättsföreningen vilket innebär att aktörer ändras över tid (*Byggherre bostadsrätter*, *Byggherre lokal*, *Byggherre nationell*). Det skapar

svårigheter att fatta gemensamma beslut när incitament och mål ser olika ut (*Byggherre lokal, Byggherre bostadsrätter, Byggherre nationell*).

I byggherredialogen har byggherrarnas representanter olika mandat och roller, som resulterat i en obalans mellan byggherrarna. Vissa representanter kan fatta beslut för sin organisation medan andra inte har det mandatet (*Hållbarhetsstrategen, Byggherre bygg-gemenskap*). Det påverkar i sin tur att beslutprocessen blir längre när byggherrar måste ta beslut i den egna organisationen innan beslut kan fattas i byggherredialogen (*Hållbarhetsstrategen, Byggherre bygg-gemenskap*).

Utöver dessa förutsättningar varierar också kunskaperna om hållbarhet och delningsekonomi mellan byggherrarna (*Byggherre lokal, Byggherre bostadsrätter*). En del av byggherrarnas representanter har inte arbetat med dessa frågor tidigare och har därmed inte kunskap om hållbarhet utan det har varit ett lärande under projektets gång (*Byggherre bostadsrätter, Byggherre nationell*). Relaterat till det beskriver två av byggherrarna (*Byggherre bygg-gemenskap och Byggherre lokal*) vikten av att ha rätt person i rummet, och menar att det saknats kompetens kring hållbarhetsfrågor hos en del av byggherrarna. *Byggherre lokal* uttrycker det som:

”De kan bygga hus och hålla i kostnaderna men de kan ingenting om hållbarheter”

Därmed är arbetet personbundet, då det beror på respektive individs kunskaper. Men det är även individens engagemang i arbetet som påverkar (*Hållbarhetsstrategen och Byggherre bostadsrätter*). Det har under arbetets gång i Sege Park skett ett utbyte av personer vilket får konsekvenser när personer med stor kunskap och stort engagemang slutar (*Hållbarhetsstrategen och Byggherre bostadsrätter*). Vissa kunskaper är svåra att överföra, såsom oskrivna regler, vilket påverkar arbetet när nya personer kommer in (*Byggherre nationell*).

Kommun

Respondenterna identifierar skillnader som är mellan förvaltningar i kommunen. *Byggherre bostadsrätter* beskriver en önskan om ökad tydlighet och ledarskap från kommunen, där det finns stora skillnader mellan förvaltningarna och saknas en gemensam målbild inom staden. Denna bild bekräftas av *Hållbarhetsstrategen*, som beskriver att uppdragen mellan förvaltningarna är olika. Det påverkar i sin tur förvaltningarnas ambitioner och hur utvecklingsdrivna de är. Miljöförvaltningen som har ett större fokus på innovation, vill i högre grad utveckla delningsekonomi än andra förvaltningar (*Hållbarhetsstrategen*). Att det råder skillnader inom kommunen försvårar samarbetet, *Hållbarhetsstrategen* uttrycker det:

”för att samverka med externa aktörer måste vi kunna samverka internt”.

Mot den bakgrund identifierar *Hållbarhetsstrategen* att samarbetet med byggherrarna påverkas av hur kommunen arbetar internt.

Svårigheter och utmaningar för samarbetet

Byggherredalogen beskrivs som tidskrävande och det konstateras att den har pågått under en lång tid (*Byggherre bygg-gemenskap, Byggherre lokal*). Det finns mellan kommunen och byggherrar olika synsätt om arbetet som i sin tur påverkar samarbetet. *Byggherre bostadsrätter* beskriver svårigheter att ta beslut:

”Alla vill bidra, men det är samtidigt väldigt svårt för alla är ju trots allt närmst sin egen affär. I alla beslutsunderlag så ligger den egna affären som prioritet. Så måste det ju vara såklart, men gör det svårt att ha en delad målbild. Och väldigt svårt att komma till beslut”.

Därmed finns det i samarbetet svårigheter då byggherrarna har sina egna mål med att delta. Samtidigt beskriver båda tjänstepersonerna (*Hållbarhetsstrategen* och *Projektledare för exploatering*) vikten av att byggherrarna ska se sig som ett lag istället för konkurrenter.

Workshops som genomförts under byggherredialogen kritiseras av byggherrarna som är kritiska till att få förslag resulterat i fysiska lösningar. Exempel som ges är att de förslag som kommit fram under workshops inte har utvecklats för att bli delningslösningar i området utan att de istället är kvar på ett idéstadium. *Byggherre nationell* uttrycker det:

”Som en aktör i området måste det [syftar på delningstjänster] alltid konkretiseras. Det är alltid en balansgång kring innovativa saker som man vill testa men det kanske inte alltid finns ekonomisk lönsamhet i det, så det är alltid en balans”.

Samtidigt har det gemensamma arbetet lett till en samsyn om fördelen med att hitta lösningar tillsammans. Att lärandet kopplat till delningstjänster är låg kan bero på att beslut ännu inte är tagna, vilket gör att det finns en osäkerhet kring vad resultatet kommer att bli, vilket påverkar hur respondenterna beskriver delning i Sege Park.

Samarbetet i byggherredialogen har påverkats av de krav som ställts, vilket i sin tur påverkat lärandet. Två av byggherrarna (*Byggherre bygg-gemenskap, Byggherre nationell*) kritiserar att kraven från kommunen inte varit tydliga, exempelvis är det inte angett i vilka byggnader som skyddsrum skall vara. Det har gjorts att mycket tid lagts på att komma överens om var de ska placeras istället för att använda tiden till frågor kring exempelvis delning (*Byggherre nationell*).

Samtidigt finns det krav som kommunen ställt på byggherrarna som de inte uppfyllt, ett exempel på det är hållbarhetsamordnaren. Det beskrivs i både Markanvisningsprogram (Malmö stad, 2016) och Hållbarhetsstrategin (Malmö stad, 2015b) att det är en samordnare som byggherrarna ska anställa vars syfte är att både fungera som stöd och öka lärandet kring frågor om hållbarhet bland aktörerna. Men en hållbarhetsamordnare anställdes inte. Anledningen som lyfts är att det saknades förståelse för vad personen skulle bidra med och en motvilja till att ta på sig mer kostnader (*Byggherre lokal, Byggherre bygg-gemenskap*). Tjänstepersonerna beskriver en besvikelse över att samordnare uteblev. Kommunen försökte få byggherrarna att ändra sig genom att erbjuda sig att ta en del av kostnaden för samordnaren genom projektpengar (*Hållbarhetsstrategin och Projektledare för exploatering*). *Byggherre bygg-gemenskap* och *Hållbarhetsstrategin* anser att kommunen skulle varit tydligare med vad samordnarens roll skulle varit och begärt att samordnaren anställdes. Att hållbarhetsamordnaren uteblev har inte fått några konsekvenser för byggherrarna, dock menar tjänstepersonerna att det kan påverka framtida markanvisning (*Hållbarhetsstrategin och Projektledare för exploatering*).

I vilken grad kommunen kan och bör ställa krav går isär. När tekniska särkrav inte längre kan ställas, är det genom arbetsformer såsom byggherredialog som arbete sker (*Hållbarhetsstrategin och Projektledare för exploatering*). Byggherredialogen blir således kommunens styrmedel för att kunna skapa en dialog med aktörerna och genom det påverka utvecklingen (*Hållbarhetsstrategin och Projektledare för exploatering*). *Projektledare för exploatering* menar att om kommunen ställer för många krav får den en negativ effekt på dialogen. Dock delas inte denna syn av alla, *Områdesoperatören* anser exempelvis att kommunen både kan och bör ställa tydligare krav vid markupplåtelse.

Ytterligare en aspekt som påverkat samarbetet är kulturskillnader mellan kommunen och byggherrarna. *Byggherre bygg-gemenskap* beskriver det som att Miljöförvaltningen fokuserar på innovation och processer medan byggherrarna fokuserar på de idéer som kan förverkligas och bli delningstjänster i området. Ett exempel är att byggherrarna menar att det som gjorts i samband med workshops har varit konceptuellt och att det ännu inte har resulterat i faktiska delningstjänster (*Byggherre bygg-gemenskap, Byggherre lokal, Byggherre nationell*).

5.2.3 Aktörer som påverkar utvecklingen av delning

Boende

Byggherrarna och tjänstepersonerna beskriver svårigheten att utveckla delningstjänster innan de boende är på plats, då de inte vet vad som kommer

efterfrågas (*Byggherre bostadsrätter, Byggherre lokal*). Att de boende inte aktivt involverats har resulterat i att byggherrarna varit de som fått driva vilka delningstjänster som ska finnas (*Projektledare för exploatering*). Dock är en av byggherrarna en bygg-gemenskap där de som är medlemmar kommer att bo i sin fastighet, därmed har de haft möjlighet att påverka både i sin roll som byggherre och som framtida boende i området.

Områdesoperatören är kritisk till att boende inte inkluderats under arbetet om hur delningsekonomi ska förverkligas i Sege Park. De har därför kontaktat köpare av bostadsrätter i Sege Park för att undersöka vad de efterfrågar. Att boende inte är delaktiga är tydligt när respondenterna pratar om funktioner som ska delas, det finns därigenom en osäkerhet om vad de boende kommer vilja dela. *Byggherre lokal* uttrycker det:

”Alla människor som flyttar in här kommer ju inte vilja dela allt med alla”.

Flexibiliteten i de funktioner som ska finnas blir därmed viktig för att kunna anpassas efter framtida behov och önskemål.

Sharing cities och områdesoperatören

Samtliga respondenter beskriver att projektet *Sharing cities* haft stor inverkan på delningsfrågor. *Byggherre bygg-gemenskap* är kritisk till att projektet syftar till att ta fram en kommersiell affärsmodell, då det gör att andra aspekter kring delning fått mindre fokus. Projektet *Sharing cities* är dock i linje med övriga byggherrars synsätt kring ekonomisk lönsamhet. Utvecklandet av affärsmodellen är en del av *Sharing cities* arbete (*Sharings cities, 2021*). Projektet *Sharing cities* har gett kapital till en av byggherrarna för att utveckla en affärsmodell för delningsekonomi i området, som resulterade i att områdesoperatören valdes. Områdesoperatören är den aktör som kommer driva delningskonceptet i Sege Park och utvecklar affärsmodellen.

Områdesoperatören beskriver att deras mål med verksamheten är att flödena ska stanna i området och lägger stor vikt vid att arbeta tillsammans med de boende. Efter inflyttning i Sege Park ska byggherrarna bekosta ett år av områdesoperatörens verksamhet. Under denna tid beskriver *områdesoperatören* det som viktigt att skapa intresse hos invånarna, för att de ska vilja vara med och nyttja och utveckla konceptet även efter det att byggherrarna inte längre bekostar deras verksamhet.

Områdesoperatören har fått stort fokus och det är genom deras verksamhet som delningstjänster kommer att utvecklas i Sege Park. Med fokus på flexibilitet för att kunna anpassa sig efter vad boende kommer efterfråga blir deras roll extra

påtaglig och mer komplex. De förväntas driva delning samt skapa ett intresse hos dem som flyttar till området, för att de både ska vilja nyttja samt vara med och utveckla delningstjänster. Genom sin närvaro i området kan områdesoperatören identifiera, förverkliga och förändra delningskonceptet över tid. Samtidigt speglas respondenternas syn kring ekonomiska aspekter i deras syn på områdesoperatörens verksamhet. *Byggherre bygg-gemenskap* och *Hållbarhetsstrategen* lyfter områdesoperatören och deras verksamhet som väsentligt för området och beskriver i positiva termer områdesoperatörens fokus på invånarna. Även *Byggherre nationell* och *Byggherre bostadsrätter* beskriver områdesoperatören i positiva termer, *Byggherre bostadsrätter* säger:

”... det är viktigt att områdesoperatören kan ha örat mot rälsen och som någonstans har mandat att styra, ... om de ska vara coworking space eller odling, det bryr jag mig inte om, utan det är de som ska bo där som någonstans ska få lov att bestämma vad de vill ha”.

Byggherre lokal är dock mer kritiska än de andra byggherrarna och kommunen, vilket beror på att det ännu inte är klart hur områdesoperatören kommer klara sig ekonomiskt utan stöd från byggherrarna. *Områdesoperatören* beskriver att de ibland haft svårt att nå fram i kommunikationen av sitt koncept.

5.2.4 Lärande om delningsekonomi i Sege Park

Organisering av delning

Vid frågan om vad respondenterna lärt sig kring delningsekonomi och hur det applicerats i Sege Park har det för samtliga respondenter varit svårt att identifiera. En anledning till det kan vara att projektet pågått under flera år, vilket försvårar att identifiera specifika lärdomar. Det kan även bero på att lärande inte skett i någon större omfattning, *Byggherre bygg-gemenskap* säger:

”Jag tycker inte att det varit så mycket lärande om jag ska vara helt ärlig”.

De lärdomar som respondenterna beskriver att de tillskansats sig handlar framförallt om organisering kring delningsekonomiska tjänster. Som i sin tur har resulterat i bildandet av den ekonomiska föreningen där alla byggherrar ingår. I föreningen tas gemensamma beslut och avtal kan tecknas gemensamt istället för att varje byggherre tecknar enskilda avtal. Den ekonomiska föreningen blir ett forum för att samarbeta om delning som möjliggör för utvecklingen av delning i Sege Park på områdesnivå.

Trots att byggherredialogen beskrivs som viktig för lärandet och utvecklingen av delning beskrivs den också som hämmande. Då byggherredialogen har gjort att

annat samarbete uteblivit (*Byggherre bygg-gemenskap, Byggherre nationell*). Eftersom byggherredialogen tagit mycket tid i anspråk har det inte funnits utrymme för mer informella samtal eller spontana dialoger utanför agendan (*Byggherre bygg-gemenskap och Byggherre nationell*).

Planering av delningstjänster

Det har skett lärande om den fysiska organiseringen av delningstjänster. Respondenterna beskriver att inledningsvis var fokus på delningstjänster i respektive fastighet. Från Miljöförvaltningens sida beskriver *Hållbarhetsstrategen* en vision om att:

”Bygga in delning i DNA:t”.

Hållbarhetsstrategen beskriver en vision om att från start skapa förutsättningar för delningstjänster genom att planera in det tidigt. På så sätt kan olika byggnader komplettera varandra och tjänster kan delas på områdesnivå. Dock blev det inte verklighet och under arbetets gång har det skett en centralisering av delningstjänster till *Byggnad 14*, vilket är området delningshub som ska drivas av områdesoperatören.

Att centralisering skett beskrivs som en följd av svårigheter för byggherrarna att samarbeta kring delningstjänster som kräver tillgång till varandras fastigheter. En av byggherrarna (*Byggherre lokal*) uttrycker det som:

”Vi kan ha en vision om att rädda klimatet men det är svårt att få det att funka i praktiken”.

Byggherre bygg-gemenskap menar att delningstjänster i olika fastigheter för gemensamt bruk är ambitiöst, men påtalar också att det inte undersökts närmare. Men att centraliseringen skett som en följd av svårigheter, delas dock inte av alla. *Byggherre nationell* ser centraliseringen som en del av processen, där delningshuben är ett exempel på hur idéer blir till fysiska lösningar (*Byggherre nationell*).

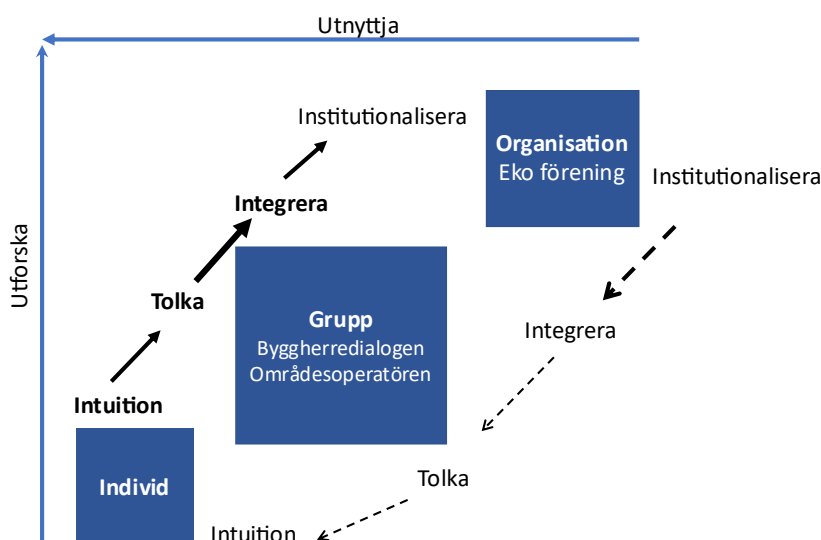
Trots att centraliseringen skett kring delningstjänster beskriver *Byggherre nationell* att det finns en vision om att exempelvis kunna dela övernattningslägenheter på områdesnivå. Det skulle i praktiken innebära att alla boende i Sege Park har tillgång till de olika fastigheternas övernattningslägenheter. Dock finns det olika inställningar om dess genomförbarhet och komplexitet. *Byggherre bygg-gemenskap* lyfter positiva aspekter om att delningen av övernattningslägenheter ger tillgång till fler. Däremot beskriver *Byggherre lokal* svårigheter att få det att fungera med exempelvis städning när många personer har tillgång till lägenheterna.

6. Analys

I följande kapitel analyseras resultatet utifrån studiens teoretiska ramverk. Det sker utifrån modellen från Crossan et al. (1999) i enlighet med kapitel 4.

6.1 Lärande i Sege Park

Figuren nedan illustrerar hur lärandet om delningsekonomiska frågor ser ut i Sege Park utifrån Crossan et als (1999) modell. I figuren är boxarna olika stora för att illustrera var lärandet har skett i störst utsträckning. Pilarna och deras tjocklek är beroende av vilka processer som identifierats och i hur hög grad processen skett i Sege Park.



Figur 2. från Crossan et al (1999) modell *Organizational Learning as a Dynamic Process*, modifierad utifrån resultatet.

6.2 Nivåer av organisatoriskt lärande

Enligt tolkningen av modellen är det individuella lärandet det som har minst omfattning i studien, det beror på att det är svårt att fastställa hur det lärandet sett ut. Eftersom det är tyst kunskap som beskrivs är svårt att fånga upp det i studien. Det kan dock antas att det skett en förflyttning från individuellt lärande till lärande på gruppnivå, genom utvecklingen av en gemensam förståelse.

Lärande på gruppnivå är tydligast i studien. Det beror på att representanterna från både byggherrar och kommun, interagerar och skapar gemensam agerande, som sker i byggherredialogen. I byggherredialogen är det möjligt för representanterna

att mötas och det är utifrån denna nivå som lärande om delningsekonomi sker i hög utsträckning.

I tidigare kapitel har olika syn på organisatoriskt lärande behandlats. Utgångspunkten i denna studie är att organisatoriskt lärande handlar om att lärandet blir en del av organisationens processer och att det finns kvar även om personer byts ut. Utifrån det är bildandet av den ekonomiska föreningen en institutionalisering av det lärande som aktörerna skapat om att organisera sig för att skapa förutsättningar för delningstjänster.

6.3 Utforskande kunskapsöverföring

Hur kunskapsöverföring sker och vad som möjliggjort de olika processerna i Sege Park, kommer beskrivas i följande avsnitt.

6.3.1 Intuition och tolkning

Även om det ovan är beskrivet att det individuella lärandet är svårt att identifiera i studien, går det att identifiera, med processerna intuition och tolkning. Eftersom det sker ett lärande från individ- till grupp nivå. Vissa av respondenterna identifierar att det genom studieresor och i workshops, har skapats förståelse mellan aktörerna. Samtidigt har respondenterna inte en gemensam bild av delningsekonomi utan de fokuserar på olika aspekter och har olika synsätt. Dock finns det kring vissa aspekter en större och mer delad förståelse och samsyn, såsom vikten av att organisera sig för att skapa förutsättningar för delningstjänster. Anledningen till det kan vara att kommunen i byggherredialogen har haft fokus på att skapa relationer och öka förståelsen mellan aktörerna. Det kan i sin tur gjort att aktörerna fått en samsyn om organisatoriska frågor som påverkat hur delning har utvecklats i Sege Park.

6.3.2 Integrering och institutionalisering

I den integrerade processen är dialog och ett gemensamt agerande centralt, som sker i byggherredialogen. Det är här som aktörerna samarbetar och lärande sker om hur delning kan implementeras i Sege Park. Ett tydligt exempel i hur anpassning och utveckling har skett är bildandet av den ekonomiska föreningen. I föreningen fattas beslut kring frågor som bland annat är kopplade till delningsekonomi. Föreningen möjliggör för arbete på lång sikt genom att den är kvar även om representanter byts ut. Det har skapat ett lärande och en gemensam förståelse kring vikten av att organisera sig för att kunna möjliggöra delning. Den ekonomiska föreningen är formalisering och institutionalisering som möjliggör för ett långsiktigt arbete kring delning.

Byggherredialogen är startad av kommunen, den är institutionaliserad genom att den består av bestämda processer för lärandet såsom workshops. Anledningen till att den ändå ses som lärande på gruppnivå är att det som lärts är personberoende.

6.4 Utnyttjande kunskapsöverföring

I avsnittet ovan är de fyra processerna beskrivna utifrån hur lärandet sker genom en utforskande kunskapsöverföring och med 4i-processerna. Det är de som varit tydligast i studien, och där lärande framförallt skett på gruppnivå. Men det finns också delar där det sker ett lärande genom utnyttjande kunskapsöverföring även om det har varit svårare att identifiera. Att det har varit svårt att identifiera kan bero på att studien i synnerhet handlar om nytt lärande vilket den utforskande rutinen berör. Argument för att lärande generellt sker genom den utforskande processen snarare än i den utnyttjande (Nielsen et al., 2018). Samtidigt är det svårt att avgöra vad den bakomliggande orsaken till att den utnyttjande rutinen sker i låg utsträckning.

Kunskapsöverföring från den ekonomiska föreningen till områdesoperatören har potential att utvecklas. Dock är det svårt att identifiera om det skett, då det är lärande mellan kommun och byggherrar som studien fokuserat på. Men det är en framtida möjlighet att utbytet mellan föreningen och områdesoperatören kan öka och även involvera boende, vilket i sin tur kan skapa ökat lärande på individnivå. Lärande från gruppnivå till individ sker också genom studieresor och genom workshops. Därmed är det ett utbyte mellan nivåerna av lärande och det sker med en blandning av både utnyttjande som utforskande processer.

6.5 Kunskapsöverföring

Lärande är kopplat till samarbete, genom lärandet som process identifieras samverkan och dialog som centralt (Olsson Neve, 2014; Ellström 1996; Feeney et al, 2022). I Sege Park är arbetet i hög grad institutionaliserat genom de formella processerna, men det har dock inte gjort lärandet organisatoriskt, eftersom det är beroende av personerna som ingår i arbetet. Det kan bero på det som Feeney et al. (2022) identifierar – när det handlar om hållbarhet krävs det ett individuellt engagemang. I Sege Park är det tydligt att det är personer på exempelvis Miljöförvaltningen som har kunskap om delning. De är avgörande för hur arbetet utvecklas och förmedlar kunskap genom exempelvis workshops. I workshops finns det både element av utforskande och utnyttjande kunskapsöverföring. Eftersom experter på delningsfrågor har skapat lärande om delning kan det beskrivas som utnyttjande kunskapsöverföring. Men det har också skett utforskande kunskapsöverföring genom workshops där aktörerna har kunnat skapa nya idéer. Trots att det genom workshops och dialog sker ett lärande om

delningsekonomiska frågor, har det bland respondenterna inte skapats ett gemensamt språk eller syn på delning. Det är svårt att identifiera i vilken grad respektive rutin har påverkat lärandet. En förklaring till det kan vara att projektet pågått under en lång tid och att det varit svårt att få fram dokumentation, vilket gör det svårt att följa utvecklingen på ett strukturerat sätt.

6.6 Sammanfattning

Med Crossan et als (1999) modell synliggörs på vilka nivåer lärandet och kunskapsöverföring skett. I Sege Park har det framförallt varit lärande genom utforskande rutin och lärandet på gruppnivå har varit tydligast. En anledning till detta kan vara att det i Sege Park har krävts nytt lärande för att komma fram till hur delningsekonomi ska utvecklas i området. En annan anledning är att det har varit på gruppnivå som samarbetet i hög grad skett, vilket påverkar lärandet. Dock kan det i studiens kontext vara svårt att skapa organisatoriskt lärande beroende på att arbetet är personbundet i högre grad än väntat. Att det är personberoende beskrivs också av respondenterna.

För vidare utveckling finns det anledning att i Sege Park arbeta med att lärande ska vara organisatoriskt, för att på så sätt vara mindre personberoende. Den ekonomiska föreningen har potential att skapa rutiner för att ta tillvara på lärandet kring delningsekonomiska frågor. Tillsammans med områdesoperatören finns det möjlighet att skapa ett samarbete som gör att lärande på de olika nivåerna vidmakthålls. Delningsekonomi är beteendeförändrande vilket gör att det individuella lärandet är relevant för att kunna skapa förändringar. Områdesoperatören har potential att vara en drivande kraft som på sikt, tillsammans med boende och andra aktörer, kan skapa en stadsdel där delningsekonomi utvecklas.

7. Diskussion

I kapitlet diskuteras aspekter som studien identifierat kring lärandet om delningsekonomi i Sege Park mot bakgrund av syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med metoddiskussion och vidare forskning.

I Sege Park är det i byggherredialogen som kommun och byggherrar arbetar tillsammans med delningsekonomiska frågor och det är i denna arena som lärande om delningsekonomi skett. Lärandet om delningsekonomiska frågor har varit mindre än väntat. Det lärande som har identifierats i studien är hur aktörer kan organisera sig och den fysiska planeringen av delningstjänster.

7.1 Samarbete för delningsekonomi

Samarbete om delningsekonomiska frågor är väsentligt för att utveckla delning, eftersom det krävs samarbete för frågorna som en enskild aktör inte kan lösa (Fobbe, 2020; Feeney et al., 2022). I studien lyfter respondenterna att det är byggherredialogen som möjliggör för den utvecklingen. Genom byggherredialogen har kommunen involverat flera aktörer och därmed kunnat nå längre än om kommunen arbetat med frågorna själva (Finn, 1996; Himmelman, 1996; Eden, 1996; Gray, 1996).

Byggherredialogen beskrivs som en lärandeprocess av *Projektledaren för exploatering*. Dock är lärande kopplat till att skapa relationer mellan aktörerna snarare än lärande om delning, det har i sin tur påverkat lärandet och utvecklingen av dessa frågor. Även om det finns tydliga mål i Hållbarhetsstrategin (Malmö stad, 2015b), har lärandet handlat mer om strukturer och samarbete som egenvärde än att tydligt koppla den till delning. Men byggherredialogen kan också ses som hämmande för lärande, beroende på att det begränsar det spontana lärandet. Både *Byggherre bygg-gemenskap* och *Byggherre lokal* beskriver att det inte funnits tid att skapa en dialog och interaktion utanför byggherredialogen. Att dialog och interaktion sker i bestämda processer kan påverka både vilka som pratar med varandra och vilka ämnen som behandlas, vilket i sin tur har effekter på vilka lärdomar som skapas (Crossan et al., 1999).

Kopplat till samarbete finns det flera barriärer som påverkar arbetet i Sege Park. Samarbete beskrivs som tidskrävande (Fobbe, 2020; Copper, 1996) vilket bekräftas av respondenterna. Att arbetet tar mycket tid beror delvis på att aktörerna har olika mandat vilket förlänger beslutsprocessen. Men det beror också på att samarbete i sig är tidskrävande. Det tar tid att skapa ett väl fungerande samarbete eftersom det förutsätter förståelse mellan aktörerna (Fobbe, 2020; Copper, 1996). Att samarbete kräver mer tid är en aspekt som kan ha negativ

påverkan på utvecklingen då det tar tid innan beslut kan fattas (Copper, 1996). Flera av byggherrarna identifierar att samarbetet har tagit mycket tid och att tiden skulle kunna användas mer resurseffektivt.

Även om samarbete kräver mer resurser än annat arbete, innebär det en möjlighet att skapa ett resultat som inte varit genomförbart utan det (Fobbe, 2020). Mot denna bakgrund krävs det en förståelse för och insikt om de resurser som samarbete kräver för att fungera (Fobbe, 2020; Copper, 1996). Att samarbete möjliggör att nå ett bättre resultat än om varje aktör skulle arbeta med frågorna enskilt identifieras även av respondenterna.

Studien visar på komplexiteten för att skapa lärande om delningsekonomi. Anledningen till detta är att aktörerna har fokus på olika aspekter, som försvårat att skapa ett gemensamt synsätt och mål (Copper, 1996; Huxham, 1996). Byggherrarnas organisationer och intressen skiljer sig åt, vilket gör att deras synsätt inte alltid överensstämmer. Det gäller inte bara mellan byggherrar utan också inom kommunens olika förvaltningar. Även om målet att bygga en hållbar stadsdel är gemensamt, finns det olika syn på vad det innebär och hur det ska nås. Att från en övergripande vision, enas om vilka åtgärder som krävs för att kunna materialisera visionen är svårt. I Hållbarhetsstrategin (Malmö stad, 2015b) framgår mål, åtgärder och vem som är ansvarig, men det har inte lett till en delad målbild. Bland byggherrarna finns osäkerhet om vad staden vill när olika förvaltningar har olika fokus. Om det interna samarbetet inom kommunen hade varit bättre skulle det kunna underlätta för samarbetet med byggherrarna.

I studien identifieras svårigheter i samarbetet mellan byggherrarna. Tjänstepersonerna har en vision om att byggherrarna ska se varandra som ett lag istället för konkurrenter. Även om det framgår att byggherredialogen skapat en viss samsyn i arbetet så poängteras det också att målen för den egna affärens ses som en svårighet att för att kunna fatta gemensamma beslut.

Om en hållbarhetssamordnare hade anställts skulle den haft ett övergripande ansvar och fungera som en länk mellan aktörerna. Det hade sannolikt underlättat samarbetet och ökat lärandet. Hållbarhetssamordnaren skulle kunna bidra till organisatoriskt lärande genom dokumentation och processer som skapar värde och långsiktighet. När denna roll uteblev gav det istället mindre helhetssyn och otydlighet i processerna. Det har påverkar lärandet och försvårar möjligheten att applicera det som lärts i framtida processer, då det som lärts är personberoende och därmed inte organisatoriskt (Crossan et al., 1999). När det är många olika aktörer och intressen behövs en faciliterare som kan styra och medla, vilket hade kunnat ske genom en hållbarhetssamordnare (Schuman, 1996).

Avsaknaden av en gemensam målbild påverkar arbetet och utvecklingen när målen är olika. Om en gemensam målbild hade skapats skulle en högre nivå av samarbete nås (Himmelman, 1996). Med en högre nivå av samarbete skulle det resultera i att aktörerna delade resurser med varandra som i sin tur kan underlätta för att nå gemensamma mål (Himmelman, 1996).

7.2 Ekonomiska föreningen

Lärandet om att organisera sig för delningsekonomi har resulterat i en formalisering av samarbetet, den ekonomiska föreningen. Den kan ses som en institutionalisering av lärande genom att föreningen möjliggör för processer att utvecklas kring delning mellan byggherrarna i Sege Park. Skapandet av föreningen visar på en gemensam förståelse om vikten av att organisera sig och skapa handling och struktur för att skapa möjligheter för delningsekonomiska funktioner. Det är viktigt för hållbarhet, då det krävs förändringar i hur vi organiserar oss för att skapa en hållbar utveckling (Feeney et al., 2022). Genom att utveckla samarbete mellan aktörer tas ett gemensamt ansvar för frågor som är större än den egna organisationen. Det är byggherredialogen och den ekonomiska föreningen exempel på. Den ekonomiska föreningen är ett sätt att hitta nya lösningar och att arbeta tillsammans som skapar nya insikter. Med det skälet är lärandet som skett kring organisering viktigt för hur delningsekonomi kan möjliggöras. Således kan den ekonomiska föreningen beskrivas som det främsta lärandet som skett om delningsekonomi bland aktörerna i Sege Park.

7.3 Påverkan på delning i Sege Park

Framtida boende har inte inkluderats i dialogen i Sege Park vilket har bidragit till en osäkerhet kring vilka funktioner som kommer efterfrågas. Som i sin tur kan ha försvårat för lärandet. Respondenterna beskriver att de inte vet vad de framtida boende vill ha, vilket i sin tur kan skapat passivitet vid utvecklandet av delningstjänster. Även om boende inte kan vara involverande under hela processen hade de kunnat vara involverade under perioder och på så sätt kunna påverka vad som ska delas i området. Dock finns det svårigheter att involvera boende innan de är på plats, men boende i närområdet skulle exempelvis kunna engageras. I samarbeten beskrivs det som viktigt att undersöka vilka aktörer som bör involveras och där kan boende ses som en grupp som förbisetts (Finn, 1996).

Boende kommer dock att involveras när de flyttat in, genom områdesoperatören som har till uppgift att skapa intresse om delning hos boende. Områdesoperatören kan underlätta och ge förutsättningar för boende att vara med i utvecklingen av området och ge invånarna makt och ett ägandeskap i hur området utvecklas (Finn, 1996; Huxham, 1996). Feeney et al (2022) beskriver att de som besitter makten

kan påverka vilka intressen som får styra. Att boende som grupp exkluderats, kan ha påverkat lärandet och samarbetet, och gett mer inflytande till byggherrarna om vad delning ska innebära i Sege Park. Dock är en av byggherrarna av en bygg-gemenskap som består av framtida boende varit involverade och genom det kunnat påverka utvecklingen.

Områdesoperatörens roll är central genom att de ska involvera boende när de flyttar in i området. Det är utifrån områdesoperatörens möjlighet att skapa ett engagemang och ägandeskap hos invånarna som delning på lång sikt kommer utvecklas. Med områdesoperatörens närvaro finns det möjlighet att utveckla delning utifrån vad invånarna efterfrågar. Respondenterna beskriver att alla som kommer bo i området inte kommer vilja ta del av delningstjänster. Denna problematik finns i stadsutveckling generellt, då lösningar skapas men det går inte att tvinga boende att nyttja dessa. Problematik blir dock extra påtaglig när det handlar om delningsekonomi när det bygger på att boende engagerar sig.

Ytterligare aspekt som påverkar utvecklingen av delningsekonomi i Sege Park är projektet *Sharing cities*, genom deras inflytande har de varit med och format vad delning innebär i området. De har med det haft betydelse också för lärandet genom att de har påverkat vad som utvecklats. Exempelvis genom områdesoperatören.

7.4 Lärande och samarbete om delningsekonomi

I studien har det inte varit helt enkelt att skilja på lärande och samarbete, beroende på att lärandet sker genom processer som involverar interaktion och dialog. I arbetet för delningsekonomi är det en blandning av utnyttjande och utforskande kunskapsöverföring som skett, genom exempelvis byggherredialogen och den ekonomiska föreningen. Även om arbetet är institutionaliserat genom formalisering, påverkas det i hög grad av de personerna som ingår och deras kunskaper. Det finns argument för att lärandet är institutionaliserat eftersom det finns arenor såsom byggherredialogen där detta sker. Samtidigt är det ändå inte ett organisatoriskt lärande eftersom det förändras beroende på vilka individer som ingår. Det motsäger dock modell från Crossan et al. (1999) som betonar att genom institutionalisering blir lärandet organisatoriskt. Att det inte bekräftas i studien kan bero på att organisatoriskt lärandet enligt Crossan et al. (1999) är kopplat till enskilda organisationer och inte en organisation som är en sammanslutning av aktörer. Att lärande ska bli inkopierat i strukturen som innefattar flera olika aktörer med olika målsättningar och krav är svårt.

Det kan påverka framtida projekt att lärandet är personberoende, då det försvårar möjligheten att duplicera lärandet från Sege Park. Eftersom lärandet inte blivit

inbyggt i processerna utan snarare är beroende av individerna och gruppen som varit med. Om det i byggherredialogen initialt hade skapats en gemensam målbild och beskrivning av delningsekonomi skulle det kunna underlättat för gemensamt lärande.

7.5 Komplexiteten och att se helheten

Sammantaget finns det flera delar som påverkar lärandet om delningsekonomi utifrån samarbetet mellan kommun och byggherrar. Samtidigt är enkelt att beskriva brister och tillkortakommanden, men att hitta lösningar som fungerar i en komplex miljö är inte enkelt. Det är därmed relevant att reflektera över komplexiteten i processen. Många aktörer är involverade och det handlar om att arbeta med något som är relativt nytt och utforskat. Aktörerna som är involverade är i många fall med i flera projekt som alla kräver tid och resurser. I studiens bakgrund beskrivs att utmaningar som stadsutveckling arbetar med är exempel på wicked problems (Rittel och Webber, 1973). Det är därigenom relevant att beakta de svårigheter och den komplexitet som finns i Sege Park. De förslag och beskrivningar som gjorts i studien måste därmed sättas i relation till helheten av ett stadsutvecklingsprojekt. I Sege Park är det höga ambitioner för hållbarhet och aktörer med goda viljor att vara en del i omställningen.

7.6 Metoddiskussion

Studien har genomförts i ett samarbete med Miljöförvaltningen vilket har gjort det möjligt att få mer kunskap om deras arbete och tillgång till kontakter som skulle vara svårt att få annars. Men det har kunnat påverka studiens självständighet, då samarbetet kan ha vinklat studien. För att minska det, förklarades det inledningsvis att Miljöförvaltningen inte har något inflytande kring vad som presenteras i studien. Dock finns det en risk att samarbetet har påverkat synen på Miljöförvaltningens roll, som i sin tur gör studien vinklad. Det skulle kunna hanterats genom att inte ha ett samarbete. Dock har en avvägning gjorts att det utan samarbetet hade varit svårt att få tillgång till viss kunskap och begränsat möjligheten att få kontakt med relevanta tjänstepersoner.

Att studien gjorts genom en fallstudie med utgång i endast ett fall kan kritiseras, då resultatet är svårt att generalisera. Ett sätt att hantera denna problematik skulle varit att använda ett fall till för att kunna göra jämförelser, vilket skulle kunna öka möjligheter till generalisering av resultatet. Att resultatet är svårt att generalisera påverkar studiens relevans, dock beskriver Denscombe (2014) och Flyvbjerg (2003) att ett fall också kan ha ett egenvärde som inte ska förminskas. Det som studien kommer fram till kan vara svårt att applicera i en annan kontext.

Det finns flera aspekter att beakta när det gäller intervjuer som metod, både kring urval och antal respondenter. Hur urvalet har gjorts kan ifrågasättas, då de första tre intervjuerna med byggherrar gjordes utifrån att de ska verka långsiktigt i området och att deras representanter varit med i projektet under långtid. Även om det totala urvalet har en bredd kan det ändå skapa en snedvridning. Ett alternativt urval som skulle kunna vara att spegla variationen av byggherrar, eller att genomföra fler intervjuer, vilket skulle det kunna ge en mer heltäckande bild. Fler förvaltningar i Malmö stad skulle kunna ha intervjuats. Det hade även varit intressant att prata med ansvariga i projektet *Sharing cities* för att få deras bild över delning och lärandet i Sege Park. Det hade kunnat ge en ytterligare dimension till hur lärandet om delning sett ut.

Studiens teoretiska utgångspunkt har format analysen, vilket gör att andra aspekter inte har behandlats. Teorin utgår från en tydlig modell som gör att andra aspekter förbises. Istället skulle flera modeller och teorier som kompletterar varandra kunna användas för att genom skapa en djupare analys.

7.7 Vidare forskning

För att studien ska kunna generaliseras och att resultatet ska kunna appliceras i liknande fall är vidare forskning i liknande stadsutvecklingsprojekt relevant att göra. Det i sin tur kan göra det möjligt att jämföra mellan olika fall. Efter att inflyttning skett i Sege Park skulle forskning om lärandet kring delningsekonomi även då vara relevant och fungera som vidare forskning inom ämnet. I det skedet skulle boende kunna inkluderas för att se hur lärandet sker och vad det resulterar i när boende är involverade.

8. Slutsatser

I följande avsnitt presenteras slutsatserna som korta svar på studiens frågeställningar.

- *Hur samarbetar byggherrar och kommunen med delningsekonomiska frågor i Sege Park?*

Byggherredialogen är den arena där aktörerna arbetar tillsammans med frågorna om delningsekonomi. Arbetet styrs av mötesrutiner och sker genom olika möten i workshops och arbetsgrupper. Byggherrarnas begränsade resurser för de olika projekt som de medverkar i gör att det inte i princip inte återstår någon tid för samarbete utöver det som sker i genom byggherredialogen.

- *Vad har byggherrar och kommunen lärt sig om delning och hur kommer detta till uttryck i utvecklingen av Sege Park?*

Kunskapsnivån har varit varierande bland respondenterna och det finns bland respondenterna olika syn om det skett lärande och om vad. De lärdomar som beskrivs av aktörerna handlar om att organisera sig för att skapa förutsättningar för delningstjänster. Genom att utveckla samarbete mellan aktörer tas ett gemensamt ansvar för frågor som är större än den egna organisationen. Det är både byggherredialogen och den ekonomiska föreningen exempel på. Lärande har också skett kring var delningstjänster fysiskt ska placeras och utvecklingen av dessa. I Sege Park har det inneburit att delningstjänsterna koncentreras till områdets delningshub, Byggnad 14.

- *Hur har samarbetet påverkat lärandet om delningsekonomiska frågor i Sege Park?*

I studien har flera aspekter identifierats som har påverkat lärandet. Det har exempelvis varit skillnader mellan aktörerna i kultur och mål, som försvårat att skapa en gemensam målbild. En mer gemensam sådan skulle kunna bidra till bättre lärande. Tidsaspekten är ytterligare en barriär som identifierats eftersom arbetet tar mycket tid. Den aspekt som tydligast har påverkat lärandet i området är frånvaron av medverkan från framtida boende i arbetet, det har gjort att det finns en osäkerhet kring vad de boende kommer att vilja dela. Vad som lärs är också beroende av vem eller vilka som får definiera ramarna eller narrativet av delningsekonomi. I studien har byggherrarna haft makt över vad delningsekonomi innebär i Sege Park. Detta i sin tur kan påverka hur delning ses och vad som lärts kring det. Ett exempel är att fokus varit på delningstjänster som har ekonomisk lönsamhet.

- *Hur kan arbetet i byggherredialogen i Sege Park utvecklas för att öka lärandet om delningsekonomiska frågor?*

Med ett tydligare fokus på lärande om delningsekonomi och med en gemensam målbild skulle det gå att skapa förutsättningar för ökat lärande. Den ekonomiska föreningen och områdesoperatören har potential att långsiktigt skapa lärande. Den ekonomiska föreningen kan skapa rutiner och processer där lärande både skapas och tas tillvara. Tillsammans med områdesoperatören finns det möjlighet att skapa ett samarbete som gör att lärande på de olika nivåerna kan vidmakthållas och utvecklas. Även om studien fokuserat på organisatoriskt lärande, är det relevant att inte glömma lärandet på individnivå. Delningsekonomi är beteendeförändrande och har genom det en potential att skapa lärande på individnivå. Områdesoperatören har potential att vara en drivande kraft för att skapa det lärandet.

Referenser

- Alvehus, J. (2019). Skriva uppsats med kvalitativa metoder: En handbok. (Upplaga 2). Liber.
- Andersson, T., Matschke Ekholm, H., Fjellander, L., Harris, S., Ljungkvist, H., Zhang, Y. (2018). Dela prylar, yta, bil och tid. Delningsekonomi i kommunerna. (Rapport 2018:18 och/eller Rapportnr C336). Avfall Sverige och/eller IVL Svenska Miljöinstitutet
- Argyris, C och Schön, D. (1996). Organizational Learning II Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Barr, C och Huxham, C. (1996). Involving the Community: Collaboration Community Development. I Huxham, C (red), Creating Collaborative Advantage. SAGE Publications, Limited
- Boverket. (2018a). Rapport 2018:20. Smarta städer och regioner Förhållningssätt kopplat till översiktsplanering och rumsliga strukturer. <https://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2018/smarta-stader-och-regioner.pdf>
- Boverket. (2018b). Förbud mot egna kommunala krav på byggnadsverks tekniska egenskaper. <https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/regler-om-byggande/krav-pa-byggnadsverk-tomter-mm/sarkrav/>
- Boverket (2020a). Rapport 2020:10. Sambanden mellan byggd miljö, teknikutveckling och hållbarhet En introduktion till stöd för översiktlig planering. <https://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2020/sambanden-mellan-byggd-miljo-teknikutveckling-och-hallbarhet.pdf>
- Boverket. (2020b). Kommunalt planmonopol. <https://www.boverket.se/sv/kommunernas-bostadsforsorjning/kommunens-verktyg/kommunalt-planmonopol/>
- Boverket. (2021a). Genomför och följ upp översiktsplanen. https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/teman/ekosystemtjanster/metod_planering/op/genomfor-op/

- Boverket. (2021b). En regional och kommunalövergripande klimatsmart struktur. https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/planering/oversiktsplan/allmannaintressen/hansyn/miljo_klimat/klimatpaverkan/strukturer/regional/
- Boverket. (2022). Nyhet 1 januari 2015: En enklare och effektivare plan- och bygglovsprocess. https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/Allmant-om-PBL/lag--ratt/andringar/plan_byggprocess/
- Bryman, A. (2016). Samhällsvetenskapliga metoder. (Upplaga 3). Liber
- ByggVesta. (u.åa). Grönskande parkläge nära stadskärna. <https://www.byggvesta.se/projekt/sege-park>
- ByggVesta. (u.åb). Modernt boende i grönskande kulturhistorisk miljö i Malmö. <https://www.byggvesta.se/projekt/sege-park-sjuksalen>
- Copper, S. (1996). Collaborative Working and the Issue of Sustainability. I Huxham, C (red), Creating Collaborative Advantage. SAGE Publications, Limited
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Curtis, S. K., & Lehner, M. (2019). Defining the sharing economy for sustainability. *Sustainability*, 11(3), 567.
- Curtis, S. K., & Mont, O. (2020). Sharing economy business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 266, 121519
- Dalen, M. (2007). Intervju som metod. Glerups.
- Denscombe, M. (2014). Forskningenshandbok För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. (Upplaga 3). Studentlitteratur.
- Drevet. (u.å). DELNING I SEGE PARK– EN MODELL UTIFRÅN DREVET
- Eden, C. The stakeholder/collaborator strategy workshop. I Huxham, C (red), Creating Collaborative Advantage. SAGE Publications, Limited
- Ellström, P. E., & Hultman, G. (2004). Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet. Studentlitteratur.

- Ellström, P.E. (1996). Rutiner och reflektion. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete. I Ellström, P.E., Gustavsson, B., Larsson, S. (Red), *Livslångt lärande*. Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Upplaga 4. Liber.
- Esposito, M., Tse, T., & Soufani, K. (2017). Is the circular economy a new fast-expanding market?. *Thunderbird International Business Review*, 59(1), 9-14.
- Feeney, M., Grohnert, T., Gijsselaers, W., & Martens, P. (2022). Organizations, Learning, and Sustainability: A Cross-Disciplinary Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- Finn, C. B (1996). Utilizing stakeholder strategies for positive collaborative outcomes. I Huxham, C (red), *Creating Collaborative Advantage*. SAGE Publications, Limited
- Fjellander, L. (2019). Sharify-Tillgängliggöra, förenkla och skala upp delning.
- Flyvbjerg, B. (2003). Fem missförstånd om fallstudieforskning (Five Misunderstandings about Case-Study Research). *Statsvetenskaplig tidskrift*, 106(3), 185-206.
- Fobbe, L. (2020). Analysing organisational collaboration practices for sustainability. *Sustainability*, 12(6), 2466.
- Gray, B. (1996). Cross-sectoral partners: collaborative alliances among business, government and communities. I Huxham, C (red), *Creating Collaborative Advantage*. SAGE Publications, Limited
- Hedenfelt, E. (2013). Hållbarhetsanalys av städer och stadsutveckling: ett integrerat perspektiv på staden som ett socioekologiskt, komplext system. Malmö university, Department of Urban Studies.
- Heinrichs, H. (2013). Sharing economy: a potential new pathway to sustainability. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 22(4), 228-231.
- Himmelman, A. T (1996). On the theory and practice of transformational collaboration: from social service to social justice. I Huxham, C (red), *Creating Collaborative Advantage*. SAGE Publications, Limited
- Huang, Y. C., & Shih, H. C. (2011). A new mode of learning organization. *International Journal of Manpower*.

- Huxham, C. (1996). Collaboration and collaborative advantage. I Huxham, C (red), Creating Collaborative Advantage. SAGE Publications, Limited
- Jonsson, A. (2012). Kunskapsöverföring och knowledge management. Liber.
- Lantmäteriet. (2022). Malmö. Karta. [Kartografiskt material]. <https://minkarta.lantmateriet.se/> (hämtat: 2022-08-07).
- Laudien, S. M., & Daxboeck, B. (2016). Value creation networks, knowledge co-creation, and the foundation of dynamic capabilities—insights from an organizational learning perspective. *Journal of Competence-based Strategic Management*, 8, 83-106.
- Lozano, R., Barreiro-Gen, M., & Zafar, A. (2021). Collaboration for organizational sustainability limits to growth: Developing a factors, benefits, and challenges framework. *Sustainable Development*, 29(4), 728-737.
- Malmö stad. (2015a). Planprogram Sege Park. <https://malmo.se/download/18.76b7688614bb5ccea094934d/1491305596584/6047%20Sege%20Park%20Godk%C3%A4nt%20150212.pdf>
- Malmö stad. (2015b). Hållbarhetsstrategi för Sege Park.
- Malmö stad. (2016). Markanvisningsprogram för Sege Park.
- Malmö stad. (26 augusti 2021a). Samarbete med byggaktörer. <https://malmo.se/Stadsutveckling/Stadsutvecklingsomraden/Sege-Park/Samarbete-med-byggaktorer.html>
- Malmö stad. (8 oktober 2021b). Sharing Cities - Delning och samägande i Sege Park. <https://malmo.se/Miljo-och-klimat/Miljo--och-klimatprojekt/Sharing-Cities---Delning-och-samagande-i-Sege-Park.html>
- Malmö stad. (25 oktober 2021c). PP 6047, Sege park. <https://malmo.se/Bo-och-leva/Bygga-och-bo/Detaljplaner/Planprogram/Pp-6047-Sege-Park--.html>
- Malmö stad. (U.Åa). Sege Park. <https://malmo.se/segepark>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Müllern, T., & Östergren, K. (1995). Lärandekulturer: en studie av organisatoriskt lärande under olika institutionella betingelser (Doctoral dissertation, Umeå universitet).

- Nielsen, J. A., Mathiassen, L., & Hansen, A. M. (2018). Exploration and exploitation in organizational learning: A critical application of the 4I model. *British Journal of Management*, 29(4), 835-850.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Olsson Neve, T. (2014). Hållbart organisatoriskt lärande – åtta steg. Studentlitteratur.
- Palm, J., & Smedby, N. (2019). Byggherredialogen i Sege Park: –reflektioner två år in i processen.
- Pawlowsky, P. (2001) The treatment of organizational learning in management science. I Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I. (red.), *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford University Press, USA.
- Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Regeringskansliet. (u.å). Agenda 2030, Mål 11, Hållbara städer och samhällen. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/agenda-2030-mal-11-hallbara-stader-och-samhallen/>
- Regeringskansliets förvaltningsavdelning. (2017). Delningsekonomi På användarnas villkor. (SOU 2017:26). Elanders Sverige AB.
- Ridley, D. (2012). *The literature review: A step-by-step guide for students*. (Upplaga 2). SAGE.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Ross, D., Leonard, B., & Inayatullah, S. (2022). Leadership Beyond The Great Pause: Climate Change And Other Wicked Problems. *Journal of Futures Studies*, 26(4), 15-22.
- Salk, JE och Simonin, B. L. (2011). Collaborating, Learning and Leveraging Knowledge Across borders: A Meta-Theory of Learning. I Easterby-Smith, M och Lyles, M. A. (red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. (2 uppl., s 605-625). John Wiley & Sons, Incorporated
- Schlagwein, D., Schoder, D., & Spindeldreher, K. (2020). Consolidated, systemic conceptualization, and definition of the “sharing economy”. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(7), 817-838.

- Schuman, S. P. (1996). INTERVENTION PROCESSES FOR COLLABORATION. I Huxham, C (red), Creating Collaborative Advantage. SAGE Publications, Limited
- Sharing cities. (2021). Slutrapport från testbädden Sharing City Malmö, 2017–2021. <https://static1.squarespace.com/static/59e86b55aeb625e2140eec1a/t/61642b8d143ad02891b89d27/1633954704329/Slutrapport+Malm%C3%B6.pdf>
- Sharing cities. (U.Å). Sharing cities Sweden. <https://www.sharingcities.se/>
- Verboven, H., & Vanherck, L. (2016). The sustainability paradox of the sharing economy. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 24(4), 303-314.
- Vinnova. (16 november 2021). Sharings cities Sweden. <https://www.vinnova.se/p/sharing-cities-sweden/> (Hämtad: 2022-05-26).
- Yin, R. K. (2006). Fallstudier: design och genomförande (upplaga 1:1). Liber AB, Ljubljana.
- Yin, R. K. (2011). Kvalitativ forskning från start till mål. (upplaga 1:1). Studentlitteratur.

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Läs om SLU:s publiceringsavtal här:

- <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.