



Medskapande omställningsarbete

BACKCASTINGEXPEDITIONER FÖR AGENDA 2030



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Medskapande omställningsarbete

BACKCASTINGEXPEDITIONER FÖR AGENDA 2030



Upplysningar om innehållet:

John Holmberg, john.holmberg@spaceforchange.se

Anders Nordh, anders.nordh@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2020

ISBN: 978-91-7585-910-1

Text: John Holmberg och Johan Holmén

Illustration: Ida Brogren

Produktion: Advant

Tryck: LTAB, 2020

Förord

FN har antagit 17 globala utvecklingsmål, Agenda 2030, som syftar till att uppnå en socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbar värld till år 2030. SKR stödjer kommunernas och regionernas arbete med målen genom att ta fram rapporter, bjuda in till seminarier, sammanställa nyckeltal som stöd för uppföljning med mera.

Inom ramen för SKR:s arbete med att utveckla dialogen med medborgare ser vi tydliga kopplingar till arbetet med att nå de 17 globala utvecklingsmålen där ett viktigt arbete måste göras regionalt och lokalt.

En utgångspunkt, i Agenda 2030, för det arbete som görs på lokalnivå innebär att det är av stor vikt att involvera många i arbetet, alltifrån civilsamhällets organisationer, företagare och enskilda medborgare, regionen eller kommunen kan inte ensamma nå målen.

Professor John Holmberg på Chalmers i Göteborg har lång erfarenhet av forskning och praktik inom området som rör hållbarhetsfrågor från internationell till lokal nivå. Vi har därför bett John att, tillsammans med sin doktorand Johan Holmén, beskriva hur man kan ta sig an arbetet med ett medskapande omställningsarbete.

I skriften ges konkreta beskrivningar av några metoder och arbetssätt som ”backcasting”, ”kryssning och expedition” samt praktiska tips på lokalt omställningsarbete.

Vi hoppas att skriften ska inspirera ert arbete med att nå ett hållbart samhälle.

Stockholm i december 2020

Lena Langlet
Tf Sektionschef
Ekonomi och styrning

Sveriges Kommuner och Regioner

Innehåll

- 7 Introduktion och bakgrund

- 11 Kapitel 1. Medskapande omställningsarbete för Agenda 2030
- 12 Kryssning och expedition

- 17 Kapitel 2. Backcasting
- 21 Steg 0 - Entrén: Skapa rummet för förändring och designa processen
- 22 Steg 1 - Den önskvärda framtidens rum
- 25 Steg 2 - Samtidens rum
- 27 Steg 3 - Möjligheternas rum
- 29 Steg 4 - Handlingens rum
- 31 Avslutande steg - Reflektion, utvärdering och återkoppling

- 33 Kapitel 3. Ledarskap för hållbar omställning

- 39 Kapitel 4. Referenser och lästips
- 40 Verktyg: Hållbarhetsfyren
- 42 Verktyg för att gemensamt kartlägga system



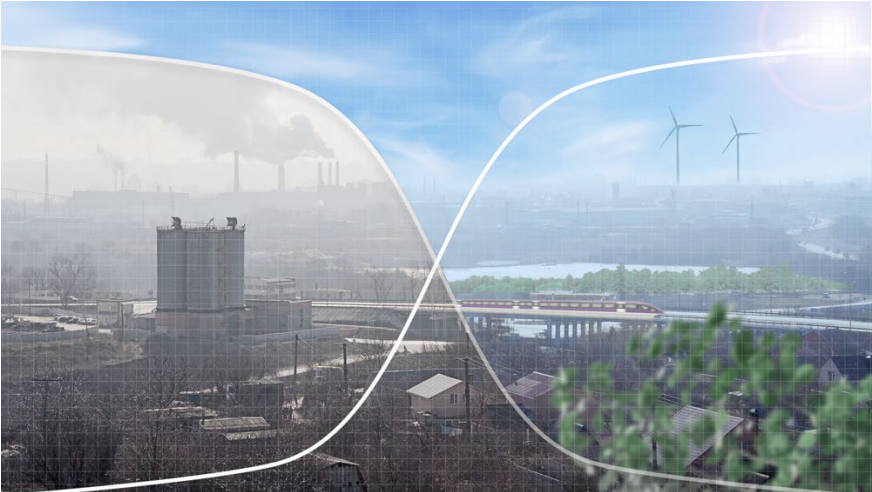
Introduktion och bakgrund

När Agenda 21 antogs vid FN:s konferens om miljö och utveckling i Rio de Janeiro år 1992 pekades den lokala nivån ut som nyckeln, eftersom det är där livet utspelar sig och människor möts på riktigt. När Agenda 2030 nu realiseras ser vi återigen att det lokala liksom det regionala pekas ut som viktiga arenor.

Samhället har utvecklats och förändrats på många sätt sedan 90-talet, och den kanske viktigaste skillnaden mellan Agenda 21 och Agenda 2030 är att vi möter en ännu större komplexitet. Agenda 21 fokuserade på den ekologiska dimensionen, medan Agenda 2030 sträcker sig över samtliga dimensioner i en tid då inte minst de sociala frågorna blir alltmer kritiska. Samtidigt som världen är alltmer sammanflätad tycks klyftorna också öka mellan de som kan delta och inte delta i samhället. Meningsfullt arbete med Agenda 2030 kräver nya arbetssätt där alla perspektiv och aktörer fås med.



Agenda 2030 med de 17 globala målen för hållbar utveckling pekar på behovet av omställning: transformation.



I transformativa förändringsprocesser fasas något önskvärt ut, och ersätts av någonting nytt. Agenda 2030 ger transformationen syfte och riktning - ut ur ohållbarhet och in i hållbarhet!

Källa: Chalmers Initiativ för Innovation och Hållbarhetsomställningar (CIIST).

Medan millenniemålen betonade att vår främsta roll i väst är att lyfta utvecklingsländer ur fattigdom, visar Agenda 2030 att alla länder behöver genomgå en resa för att nå upp till de gemensamma ambitionerna.

Den förberedande processen för Agenda 2030 skedde i bred inkluderande dialog med många människor och grupper världen över. Denna massiva process skapade viss oro inom FN. Kommer de 17 målen som nu föreslås hanteras som checklistor i byråkratiska apparater med styrsystem och kontroll-logik där dess transformativa och integrerande ambitioner faller platt? Fem år senare ser vi att mycket engagemang med Agenda 2030 fastnar i styr- och indikatorsystem med fokus på att mäta och följa upp, snarare än processer där Agendans transformativa budskap tas på allvar. Det finns också goda exempel där arbete med Agenda 2030 har potential att leda till verklig förändring och omställning – exempel som behöver uppmärksammas, spridas, läras av och skalas upp. Det finns säkert också många goda exempel som ännu inte skapats! Ofta finns dessa att hitta i mellanrummet mellan ansvarsområden och organisationer.

Den här texten presenterar erfarenheter, metoder, verktyg, exempel och praktiska råd för hur vi kan leda för Agenda 2030 där dess transformativa och integrerande kraft tas till vara. FN har utlyst det årtionde vi nu går in i som ett ”decade of action”, och det handlar verkligen om att få saker att hända och tänka framåt. Som vi kommer belysa i denna text kräver klokt framåttänk också att vi bygger förmågor att tänka *bortom, bredare, bakom* och *tillsammans*.

Den kunskap som återspeglas i denna text började byggas upp genom involvering i lokala Agenda 21-processer i det privata såväl som det offentliga för snart 30 år sedan. Kunskapen har vidareutvecklats genom intensivt testande och utvärdering i flertalet miljöer och processer. Inte minst i samarbete med studenter på Chalmers via Challenge Lab, genom transdisciplinära processer mellan forskning och praktik och i utbyten med andra länder som skapar och driver liknande initiativ. Vi har deltagit i processer som medskapare, metod- och processtöd, som aktiva facilitatörer och processledare och som följeforskare. Vi som skriver texten har grundat *Space for Change Institute* för att möjliggöra för fler att ta del av den kunskap och erfarenheter som byggs upp och för att kunna ge stöd och råd i komplexa omställningsprocesser. Vi verkar huvudsakligen inom en forskargrupp på Chalmers som heter *Navigering av Hållbarhetsomställningar*, som är en del av en större nod *Chalmers Initiativ för Innovation och hållbarhetsomställningar* som spelar en ledande roll inom det internationella forskarnätverket om hållbar omställning.



Medskapande omställnings- arbete för Agenda 2030

Agenda 2030 pekar på behovet av transformativ förändring på olika nivåer i samhället, där ohållbara och ofta etablerade system, strukturer och praktiker fasas ut och ersätts med hållbara alternativ. Omställningen kan delvis likna en evolutionär förändring in i nya omständigheter, där det som fungerar bra bevaras och byggs vidare på, och det som inte fungerar selekteras bort.

Det handlar om att tänka *bortom* – att ta fram gemensamma idéer kring vad det är för framtid vi önskar skapa snarare än att ensidigt fastna i vad vi tror är rimligt och möjligt givet historiska utvecklingstrender och rådande omständigheter.

Det handlar om att tänka *bakom* – att gå verkligt på djupet med de problem och skeenden vi ser i världen för att också förstå dess grundläggande orsaker, i en tid då många tycks följa dem som ger enkla svar på komplexa frågor, som i bästa fall löser kortsiktiga symptom men som på sikt tenderar att göra problemen värre.

Det handlar om att tänka *bredare* – att ta vara på den integrativa ambitionen med Agenda 2030 där alla hållbarhetens dimensioner vävs samman från början i en process, och förstå att vi alla bär på våra egna och ofta unika perspektiv av samma verklighet.

Det handlar också om att tänka *tillsammans*. Då ingen aktör förmår leda omställningen på egen hand blir det viktigt att jobba över gränser och perspektiv, där vi behöver skapa gemensam förmåga att bjuda in, lyssna till och förstå varandra för att kunna jobba ihop eller i alla fall förhålla oss till varandra utan att nödvändigtvis vara överens.

Precis som organisations- och ledarskapsexperten Peter Senge vittnar om, brukar komplexa förändringsprocesser just inledas med att människor argumenterar för sina delar av ett större system eller sammanhang, vilket resulterar i argumentation om vem som har det rätta perspektivet. Om gruppen ges stöd att stanna kvar i frågan och lyssna till varandra, kan gemensam och ömsesidig förståelse växa fram och lösningar utvecklas som till en början inte fanns på kartan för de enskilda deltagarna. Gruppen börjar då jobba för en hållbar förändring av hela systemet, snarare än att deltagarna föreslår sina symptomatiska åtgärder kring dess delar.

I sin helhet pekar Agenda 2030 på att hållbar utveckling och omställning utgår från ett starkt *varför* och är sedan en *hur*-fråga och därmed en samhällelig lärandeprocess där vi inte har alla svar på förhand. Vi behöver vägleda innovation och förändring på systemnivå som är både önskvärd och hållbar. Goda idéer som utmanar eller förbättrar befintliga system och strukturer behöver möta våra behov och svara upp mot samtliga hållbarhetsdimensioner, inom såväl som över generationsgränser. Hans Abrahamsson (2019) beskriver att dagens komplexa utmaningar förutsätter bred involvering av medborgare för att hantera polarisering och göra omställningen långsiktigt socialt hållbar och rättvis, inte minst då det offentliga idag saknar legitimitet och resurser att driva förändringen och ifrågasätta invanda mönster och arbetssätt på egen hand.

Kommuner och regioner som står alltså inför en dubbel utmaning. Dels behövs krafttag för omställning av ohållbara system och dels behöver medborgare inkluderas i omställningen. En viktig utgångspunkt för att framgångsrikt lyckas att ta sig an denna dubbla utmaning är förmågan att skilja mellan de två logiker för förändring, som utvecklas i nästa avsnitt.

Kryssning och expedition

Allt fler har fått möjligheten att leva goda liv, mycket tack vare de system och strukturer vi har byggt upp för att skapa trygghet, välfärd och ge tillgång till exempelvis mat, energi, transporter, sjukvård och utbildning. Men än idag hamnar fortfarande många människor och samhällen utanför. Behovet av en hållbar utveckling utmanar dessutom just sådana system och strukturer som tycks fungera rätt bra för dem som använder dem – de levererar ju ofta väl på de parametrar utifrån vilka de har designats! Dessutom är rådande system och strukturer ofta inlåsta i rådande teknikläge, marknadsförutsättningar, beteendemönster, kunskap osv. På samma sätt sitter många organisationer som försöker vara fortsatt relevanta för framtiden fast i befintliga planeringsrutiner, arbetssätt, affärsmodeller och uppföljningssystem. Många vittnar om en ökande spänning mellan å ena sidan behovet av förändring och å andra sidan svårigheten att få till den. Dessutom kan ingen enskild organisation eller

verksamhet hantera komplexiteten i hållbarhetsutmaningarna på egen hand, utan utmaningarna kräver att vi jobbar ihop över gränser med människor vi inte är vana att jobba med eller rentav litar på. Vems angelägenhet och ansvar är det att samla människor runt aktuella frågor som hamnar i mellanrummet och berör flera aktörer?

Det upplevs som riskfyllt och svårt att bryta invanda mönster och tankesätt, där de åtgärder som väl görs upplevs alltför marginella i relation till utmaningarna.

Ett sätt att ta sig ur detta dilemma kan vara att skapa ett tryggt rum där det är okej att ta sig an utmaningar på nya sätt, karakteriserat av öppenhet, tillit och nyfikenhet som med stöd av en tydlig process bygger gemensam förmåga att samverka, prova, utforska och lära – en expedition.

”I en expedition sätts frågan i centrum, och relevanta aktörer bjuds in att utforska frågan och medskapa.”

Ur Holmberg (2019)

Likt en kryssning som närmar sig utforskat vatten skickas en grupp modiga personer iväg i en flexibel båt för att utforska manöverutrymme, alternativa vägar och spännande destinationer – med syfte att återvända till kryssningen för att delge lärdomar och erfarenheter. Kryssningen vinner på att skicka ut expeditioner eftersom den på så sätt minimerar risken för det stora skeppet, samtidigt som expeditioner genom att medskapa och testa förändringar med genomgripande potential i mindre skala maximerar lärandet och kan hjälpa kryssningen att navigera. Expeditionen skiljer sig alltså från kryssningen på det sättet att kryssningen är designad för komfort och följsamhet. Expeditionen är designad för att ge sig ut på oseglade vatten.

I praktiskt arbete med Agenda 2030, som ofta handlar om ta sig an komplexa utmaningar tillsammans, ser vi att två logiker träder fram som kan liknas just vid kryssningens och expeditionens respektive logiker. När människor möts över gränser i en expedition bryts perspektiv och relationer och tillit byggs som blir viktiga för den fortsatta förändringsprocessen. Det som visar sig fungera i expeditionen tas in i ordinarie verksamhet (kryssningen) och det som inte fungerar blir viktiga lärdomar.

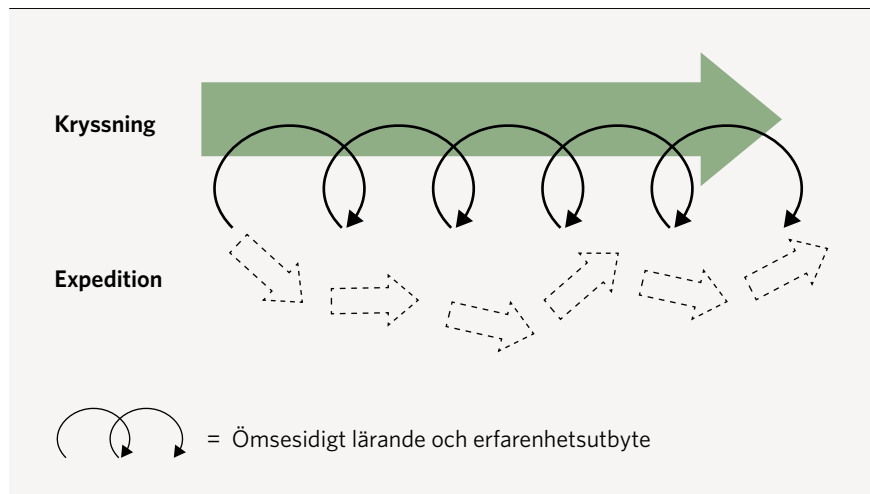
Organisationer som förmår att framgångsrikt styra och leda sin pågående verksamhet (kryssning) samtidigt som utrymme skapas för att utforska och experimentera för framtidens utmaningar och möjligheter (expedition) benämns ofta som *ambidextra*. I forskning om ambidextra organisationer har det visat sig helt avgörande för expeditionernas förutsättningar, fortlevnad och framgång att de förankras på högsta nivå. Sådan förankring lär vara än viktigare i sjösättningen av expeditioner som jobbar för samhällets bästa och systeminnovation där viktiga utmaningar sätts i centrum och människor bjuds in över organisations- och sektorsgränser att medskapa.

TABELL 1. Viktiga skillnader mellan kryssning och expedition

Kryssningen (pågående verksamhet)	Expeditionen
Rådande rutiner, strukturer, budgetramar mm ger stöd åt verksamheten.	Rådande rutiner, strukturer, budgetramar m.m. hindrar expeditionen.
Arbetet går huvudsakligen ut på att effektivisera och optimera rådande system.	Expeditionen behöver tänka bortom och utmana rådande system.
Mål, styrning och kontroll är viktigt.	I expeditionen är det snarare vägledande principer, tillit och att skapa utrymme för förändring som är viktigt.
Stor vikt läggs i att mäta och följa upp.	I expeditionen är istället lärandet i centrum. Även lärandet av misstag!
Organisationen är i centrum för ledarskapet och beslut.	I expeditionen är istället frågan i centrum. Ofta utforskas frågan ihop med aktörer från andra organisationer. Faciliteringförmåga är viktigare än beslutskraft.
Handlar ofta om att lösa problem och implementera lösningar. Ta bort något oönskat.	Handlar om att möjliggöra något nytt och annorlunda. Skapa något önskvärt.

Holmberg, 2019.

FIGUR 1. Kryssning och expedition



Ett vanligt misstag som görs är att expeditions- och kryssningslogiken blandas ihop, där expeditionen utvärderas med traditionella (kryssningens) instrument. Dessa fokuserar oftast på kortsiktiga och direkt mätbara resultat, snarare än att fånga eventuell framtida potential i det som utvecklats samt det man lärt under processen – inklusive lärandet från misstag. Ett annat vanligt förekommande fenomen är att kryssningen och expeditionen börjar konkurrera och känna sig hotade av varandra, snarare än förstå varandras kompletterande funktioner och ömsesidiga beroende. Kryssningen behöver ju expeditionen för att minimera risk i omställningen kring att bli relevant för framtiden, och expeditionen behöver kryssningen för legitimitet, resurser och uppskalning.

Det är inte heller helt ovanligt att det upplevs så spännande att befinna sig på en expedition att den seglar iväg och glömmar sina övergripande syften, och tappar återkopplingen till kryssningen. För att expeditioner verkligen ska fungera och ge värde måste expeditionen förankras och upplevas angelägen av kryssningen, i dialog där ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte och lärande sker mellan kryssning och expedition.

Vi kommer nu gå in lite djupare på vilka processer, metoder, verktyg, förhållningssätt och kvalitéer som blir viktiga i att leda, facilitera och arbeta i expeditioner med utgångspunkt i *backcasting*.



Backcasting

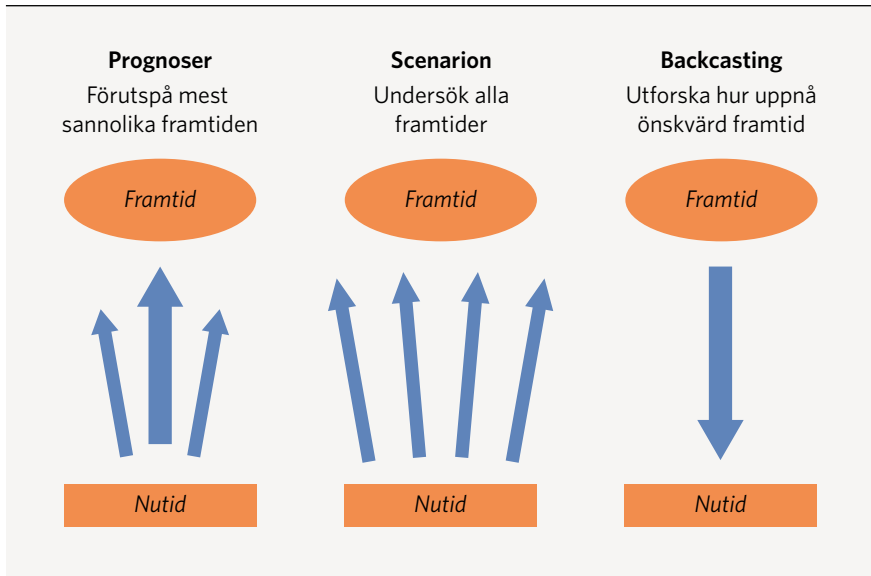
Backcasting utvecklades under 70-talet som en ny typ av normativa framtidsstudier. De kom som en reaktion på de rådande energiprognoserna, som var baserade på trendframskrivningar med ständigt ökad efterfrågan utan inslag av energieffektivisering eller förnybar energi. De tidiga backcastingstudierna visade på möjliga energiframtider baserade på förnybar energi och hög grad av energieffektivisering som inte enbart baserades på sektorns historiska utveckling utan med explicit utgångspunkt i vad som vore önskvärt ur främst miljösynpunkt. Sedan 70-talet har backcastingstudierna breddats till att hantera många olika frågor i olika typer av organisationer. Backcasting har visat sig vara speciellt lämpad för att arbeta med systeminnovation och blir alltmer uppmärksammas i sammanhang om 17 globala målen och Agenda 2030.

”Framtiden är inte förutbestämd, vi har möjlighet att forma den!”

Donella Meadows

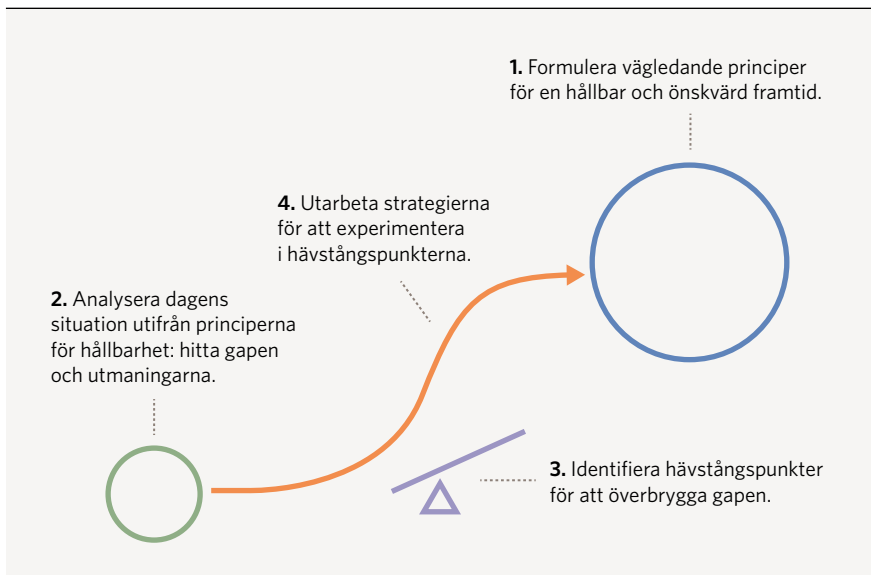
Backcasting tar sin utgångspunkt i en önskvärd framtid och visar på vägar att ta oss dit. Den skiljer sig därför från prognoser och scenarier som båda utgår från dagens situation. Prognoser försöker beskriva vad som kommer hända i den mest troliga framtiden medan scenarier beskriver vad som skulle kunna hända i olika möjliga framtider givet olika antaganden, se figur 2. Prognoser, scenarier och backcasting är alla tre viktiga instrument för att planera för framtiden som kompletterar varandra. Prognoser kan peka ut vad som händer utifrån dagens och historiska trender, vilket kan ge signaler kring huruvida förändring och anpassning blir viktigt. Scenarier hjälper oss utforska kritisk osäkerhet och risker in i framtiden utifrån olika antaganden. Backcasting (figur 3) sätter prognoser och scenarier i ett sammanhang; genom att inleda med övergripande samtal kring vad som karaktäriserar en önskvärd för att ge omställningen syfte och riktning. I sådana förändringsprocesser blir prognoser och scenarier viktiga verktyg för att förbereda oss samt hantera risker liksom möjligheter på vägen.

FIGUR 2. Prognoser, scenarion och backcasting



Utifrån Robinson (2011).

FIGUR 3. Backcasting



Från början gjordes de flesta backcastingstudierna av en mindre grupp experter. På senare tid har allt fler backcastingstudier försökt kombinera expertkunskande med erfarenheter från människor som är verksamma i de system och sektorer som studeras för att fånga fler perspektiv samt med insikten att de som berörs av en backcastingstudie ofta är de som också behöver involveras i förändringsprocessen – så varför inte involvera dem från första början? De backcastingstudier som denna text handlar om har även ambitionen att involvera ”vanliga” människor och deras värderingar, preferenser och övertygelser.

Backcasting förstås ibland som ett enskilt steg som beskriver vad som behöver göras för att ta sig till en önskad framtid. I denna text vill vi förstå backcasting som ett bredare ramverk bestående av fyra steg. Det förberedande steget handlar om att planera processen så långt det går, hitta den tematiska fråga som ska utforskas och bjuda in relevanta deltagare. Det första steget handlar om att beskriva den önskvärda framtiden; det andra steget handlar om att beskriva dagens situation i relation till den önskvärda framtiden; det tredje steget handlar om att hitta möjliga insatsområden som kan ta oss närmare den önskvärda framtiden; och det fjärde steget handlar om att ta de första stegen inom dessa insatsområden i riktning mot den önskvärda framtiden.

”Titta aldrig ner när du tar nästa steg. Bara den som höjer blicken och fokuserar på horisonten hittar rätta vägen.”

Dag Hammarskjöld

I vart och ett av dessa steg utforskas först olika tänkbara alternativ varpå de mest intressanta alternativen prioriteras. Det innebär att man först öppnar upp för att sedan stänga ner inom varje steg. Det blir därför ett brutto- och ett nettoresultat från varje steg (figur 4).

Varje steg kan också utforskas inifrån-ut och utifrån-in, d v s först tar deltagarna sig an steget inifrån sina egna värderingar, preferenser och övertygelser för att sedan gemensamt se på steget utifrån mer objektiva fakta och gruppens samlade bild.

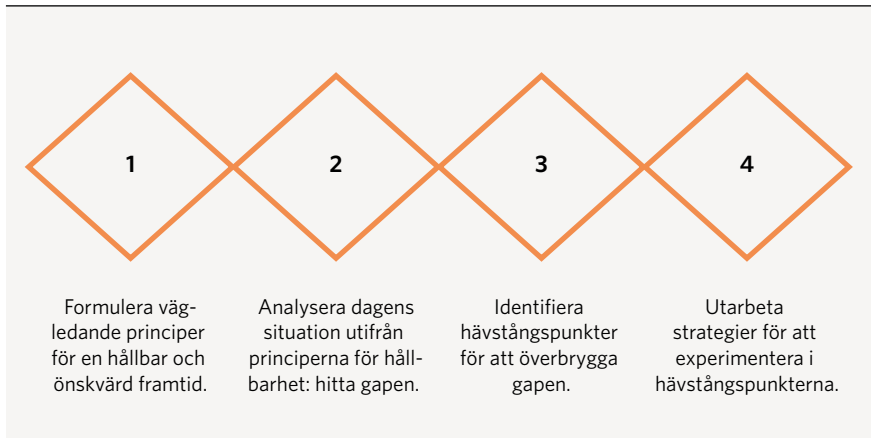
Sammanfattningsvis ligger alltså den stora skillnaden mellan backcasting och andra framtidsstudier i steg 1, där man förflyttar sig bortom dagens situation och beskriver en önskvärd framtid. Detta är speciellt viktigt om dagens trender utgör en stor del av problembilden. Backcasting är därför speciellt lämpad för att ta sig an mer komplexa utmaningar där mer grundläggande förändringar kommer att krävas, t ex hållbar omställning av trafik-, energi-, mat-, sjukvårds- och utbildningssystem.

Backcasting är alltså en process, som kan stödja en expedition i utforskandet av nya färdvägar in i framtiden. Utöver processen behöver rummet för expedition skapas (steg 0) och dessutom behöver processen en god facilitering. Faciliteringen kan ses som de kvalitéer med vilken processen genomförs. I texten nedan kommer tips angående facilitering ges kopplat till varje steg, samt i ett avslutande avsnitt om ledarskap.

“Om vad som helst var möjligt, om det inte fanns några som helst hinder, hur skulle den ideala organisationen för att skapa världens bästa system för värdeutbyte karaktäriseras?”

Dee W. Hock, grundare av Visa (fritt översatt)

FIGUR 4. Diamantflödet



Diamantflödet hjälper deltagarna i en backcastingprocess att gemensamt "öppna upp" och "stänga ner" i varje rum.

Steg 0 – Entrén: Skapa rummet för förändring och designa processen

“Att medvetet skapa ett rum (utrymme) för förändring och på ett neutralt och respektfullt sätt engagera människor i äkta frågor utan en dold agenda. Det skapar en helt annan energi än att försöka få människor att ansluta sig till en fördefinierat plan.”

Peter Senge m.fl. 2015 (fritt översatt)

Vad letar vi efter?

I detta förberedande steg formas först en liten processgrupp som har till uppgift att hitta den fråga som processen ska ägna sig åt, bjuda in relevanta aktörer samt planera så långt det går.

Varför?

För att ge backcastingprocessen bästa förutsättningar att lyckas.

Viktigt för framgång?

- › Att formulera en angelägen fråga.
- › Att aktörerna bär med sig relevanta perspektiv.
- › Att göra processen angelägen för dem som kommer beröras av resultaten.

I detta förberedande steg formas först en processgrupp som har till uppgift att skissa på processen, koordinera arbetet, säkerställa åtaganden, ambitionsnivå och resurser (tid och pengar) samt föreslå den initiala sammansättningen av den större förändringsgruppen. Processgruppen ansvarar även för intern och extern kommunikation samt att koppla arbetet till andra viktiga processer.

En viktig uppgift för processgruppen är att definiera den inledande metafrågan som ramar in hela arbetet, motiverar och ger förändringsprocessen en tydlig riktning. Exempelvis valde Ale kommun att skicka iväg en backcastingexpedition utifrån metafrågan *det mänskliga mötet* (Ale Kommun, 2019) och trafikkontoret vid Göteborgs kommun valde *elektromobilitet* (Göteborg Stad, 2018). Utifrån metafrågan gör processgruppen en första aktörsanalys som underlag för att bjuda in relevanta personer till den större förändringsgruppen.

Den större förändringsgruppen täcker tillsammans in de viktigaste perspektiven för den fråga man har valt. Det är viktigt att personerna som väljs ut inte i första hand ser sig som representanter för sin aktörsgrupp utan snarare som individer som för med sig relevanta perspektiv och vill bidra till förändringsprocessen.

Nu är förändringsprocessen förberedd för att processgruppen ska kunna vägleda förändringsgruppen genom de fyra stegen av backcasting-processen (figur 3).

För en lyckad process har det, som nämndes ovan, visat sig vara viktigt att ägna tid åt att identifiera och metafrågan som står i centrum för hela processen. Det är den som attraherar deltagarna och som arbetet kretsar runt. Det har också visat sig vara viktigt att få med relevanta människor som bär med sig olika perspektiv. Det innebär att även de som står för obekväma nej-röster bör vara med från början. Att redan från början försäkra sig om att "expeditionen" kopplas till tillräckligt hög nivå av "kryssningen" har, som nämndes ovan, också visat sig vara viktigt för motivera expeditionen och för att garantera att resultaten kommer till användning.

Steg 1 - Den önskvärda framtidens rum

"Kan du snälla tala om vilken väg jag ska ta härifrån?"

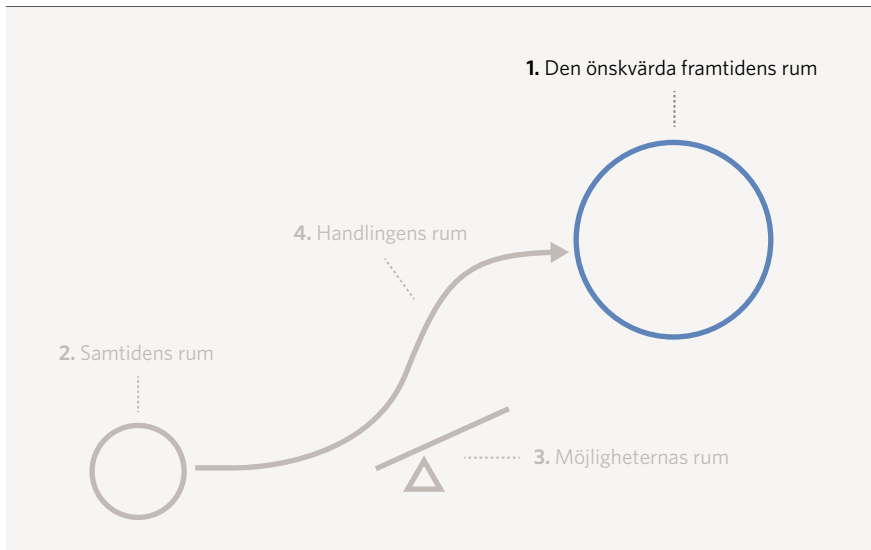
- Det beror till stor del på var du vill gå.

Jag bryr mig inte så mycket om var.

- Då spelar det heller ingen roll vilken väg du tar."

Ur Alice i Underlandet, Lewis Carroll

FIGUR 5. Den önskvärda framtidens rum



Vad letar vi efter i detta rum?

Vägledande principer.

Varför är detta rum viktigt?

- › För att få riktning, syfte, mening.
- › För att få förmåga att tänka bortom rådande system.
- › För att få en lins som gör att man letar efter det mest angelägna i dagens system.

Viktigt för framgång

God samtalsledning som gör att deltagarna kan parkera sina käpphästar och prata om varför förändringen är viktig samt vad som karakteriserar framgång.

I det första steget förflyttar man sig in i den önskvärda framtiden. Anledningen är att inlåsningarna i dagens situation kan utgöra ett stort hinder för de viktiga förändringarna. Om man vill åstadkomma avgörande förändringar är det mycket som talar för att man ska börja ifrån den framtid man vill ha. Detta steg ger hela förändringsprocessen gemensam riktning, syfte och mening. Eller som Nietzsche uttryckte det:

*”Den som har ett **varför** att leva för, kan uthärda nästan varje **hur**.”*

Friedrich Nietzsche

Att ställa sig frågor om vad som är riktigt viktigt och önskvärt för att sedan formulera principer som kan vägleda förändringen innebär inte att de små förändringarna är oviktiga. Tvärt om, det är samspelet mellan tydliga vägledande principer och praktiskt provande, som är poängen. Tänk till exempel på vad Gandhi lyckades med i Indien med starka vägledande principer om människors lika värde och icke-våld, samtidigt som dessa ständigt tillämpades i praktiken. Hans självbiografi bär också titeln ”Historien om mina experiment med sanningen”.

De vägledande principerna blir en lins som används i efterföljande steg för att leta efter det mest angelägna och därmed undvika att ramla i fällan att leta under lampans sken och reagera på symtom.

Vid expeditionen ”Det mänskliga mötet” i Ale kommunen identifierades åtta ord, som beskriver ett framtida Ale på en principiell nivå. Man kom fram till att om man verkligen lyckas med det mänskliga mötet i Ale ska man känna: *glädje, välmående, gemenskap, samhörighet/tillhörighet, förståelse, respekt, trygghet och tillit.*

Erfarenheten är att den stora utmaningen ligger i att få gruppen att stanna i frågan tillräckligt länge för att den ska kunna beskriva det önskvärda framtida tillståndet på en principiell nivå. Det verkar finnas en inbyggd tendens i de flesta organisationer att försöka hitta vägar att lösa utmaningen man står inför innan man ägnat tillräcklig tid att förstå VARFÖR det är angeläget att ta sig an utmaningen, eller vad som karakteriserar ett önskat tillstånd. Om tid ägnas åt att stanna i dessa frågor innan man rusar på lösning ger det stort värde till den fortsatta processen, speciellt ökar förmågan att finna nya angreppssätt och nå systeminnovation (se den inledande texten om medskapande i detta dokument).

Vägledande principer skiljer sig från visioner och mål. Medan visioner kan liknas vid bilder av framtiden, så är vägledande principer mer att likna vid tavlans ramar som ger utrymmer för många olika bilder. Smarta mål ska helst vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Sådana mål riskerar att hanteras som checklistor och fungerar inte lika bra när man letar nya angreppssätt för att förändra de system och omständigheter man befinner sig i. Vägledande principer beskriver "naturen" av det önskvärda rummet och används som vägledning och stöd för reflektion på vägen dit.

En annan erfarenhet är att ett gemensamt formulerat "varför?" även bygger öppenhet och tillit i gruppen, vilket är nödvändigt om man ska lyckas medskapa i komplexa system. Öppenhet och tillit kan ytterligare förstärkas genom en övning där deltagarna tillåts tydliggöra sin personliga värderingarna för sig själva och även reflektera över hur dessa relaterar till gruppens vägledande principer.

Det är en konst att föra ett öppet samtal om den önskvärda framtiden och samtidigt utmana gruppen att tänka brett och bortom rådande system samt hitta gemensam vägledande principer. I de senaste årens omställningsprocesser har vi därför valt att använda Hållbarhetsfyren (Holmberg & Larsson 2018) som stöd för samtalet om framtiden, se *Verktyg: Hållbarhetsfyren* i slutet av texten.

I Ale vittnade flera deltagare om att processen kändes ovan till en början, men i reflektionen på slutet var insikten snarare att principerna var viktiga för att verkligen gå bortom och tänka bakom:

"Jag har alltid varit lösningsorienterad förut men arbetet har lärt mig att inte alltid gå direkt på lösningen utan att faktiskt prata om frågorna som är viktiga också. Det är spännande att lära sig en ny metod och arbeta med frågor på ett nytt sätt. Jag har lärt mig tänka nytt och tänka i andra banor. Lära av varandra är viktigt."

Deltagare i Ale 360

I Västra Götalandsregionens arbete med Klimat 2030 vittnade processledaren om att backcasting som metod och framförallt hållbarhetsprinciperna var viktiga för att inte bara få fram insatsområden utan också för regionen att få till samtal och lärande kring sin roll och arbetssätt i omställningen till en fossiloberoende region där alla invånare lever ett gott liv.

Steg 2 - Samtidens rum

”Vi ser inte världen som den är, vi ser världen som vi själva är.”

David Bohm (fritt översatt)

FIGUR 6. Samtidens rum



Vad letar vi efter i detta rum?

Gapet mellan den önskvärda framtiden (formulerat som vägledande principer i steg 1) och dagens situation.

Varför är detta rum viktigt?

Gapet ger förändringskraften!

Viktigt för framgång

God samtalsledning som gör att gruppen kan använda de vägledande principerna som lins för att söka efter det mest angelägna gapen, söka rot-orsaker bakom symtom och bygga gemensamma bilder av dagens situation.

I det andra steget flyttas fokus till dagens situation. De vägledande principerna som formulerades i steg 1 används som lins för att fånga de mest angelägna utmaningarna. Detta har visat sig vara viktigt för att åstadkomma en djupare förändring. Det finns annars en stor risk att man tittar på dagens situation genom att ta fram existerande data. De vägledande principerna pekar på vad som är viktigt och även om det inte finns data idag behöver beskrivningen av dagens situation ske utifrån linsen. Denna analys leder till att en uppsättning gap (utmaningar) formuleras i spänningsfältet nutid-framtid.

Vid expeditionen "Det mänskliga mötet" i Ale kommun identifierades sju utmaningar: psykisk ohälsa, ensamhet, otrygghet, utanförskap, innanförskap, uppdelat samhälle och tillgänglighet till det offentliga rummet.

I detta steg är det viktigt att fånga många olika perspektiv och spänningsfält (vilket bland annat innebär att lyssna in "nej-röster" på ett ohotande sätt). Här har den dialogmetod som *Dialogues* använder, som inkluderar lyssnande i 360° och deep democracy, visat sig vara värdefull. Målsättningen är att få saker till ytan så att perspektiv och spänningsfält tydliggörs samtidigt som "vattenytan" sänks så att djupare lager av förändringskraft frambringas, se SKR (2019) för en djupare beskrivning. Att förstå olika perspektiv och eventuella motsättningar är en naturlig del av samverkan. Att vara överens om att inte vara överens.

Det har också visat sig vara viktigt att få en bra gemensam kartbild över den aktuella situationen. I en sådan kartbild synliggörs de viktigaste utmaningarna och dess orsaker. Genom att arbeta systematiskt med sådana gemensamma bilder minskar risken att man agerar på symptom och istället tar sig an de grundläggande orsakerna som ligger bakom. Det finns flera olika verktyg för att göra denna typ av gemensam systemkartläggning, se *Verktyg: Systemkartläggning* i slutet av denna text.

Det är också värt att påminna om att allt inte är problem. Därför bör även det som bör bevaras och stärkas också identifieras.

"Den knappaste resursen är varken olja, metaller, ren luft, kapital, arbetskraft eller teknik. Det är vår vilja att lyssna på varandra och lära från varandra och söka vad som är rätt (sant) snarare än att försöka ha rätt."

Donella Meadows, fritt översatt

Steg 3 - Möjligheternas rum

”Management handlar om att göra saker rätt, ledarskap om att göra rätt saker.”

Peter Drucker, fritt översatt

FIGUR 7. Möjligheternas rum



Vad letar vi efter i detta rum?

Bra hävstångspunkter (insatsområden inte lösningar) där insatser kan ge stora effekter och bli bra plattformar för efterföljande steg i riktning mot det önskvärda.

Varför är detta rum viktigt?

För att hitta de mest relevanta insatsområdena/ hävstångspunkterna innan man letar efter konkreta lösningar.

Viktigt för framgång

- › God samtalsledning som hjälper gruppen att formulera rätt frågor innan man börjar föreslå lösningar.
- › Dra nytta av pågående processer och försök lösa flera problem.

Det tredje steget fokuserar på möjligheterna att minska gapet mellan var vi är och där vi vill vara. Genom att utnyttja de gemensamma bilder som skapats i det föregående steget identifieras hävstångspunkter/insatsområden (där en liten inverkan kan få en stor effekt). Det är viktigt att insatsområdena relateras till de vägledande principerna så att de föreslagna insatserna kan bli bra avstamp för en fortsatt förändring i rätt riktning. Detta är därmed en viktig skillnad mellan backcastingprocessen och förändringsprocesser som inte börjar med att formulera vägledande principer. I backcasting räcker det inte att förändringen leder till en förbättring, man behöver också ställa sig frågan om förbättringen ger rätt förutsättningar att nå hela vägen fram till den önskade framtiden.

Det har visat sig vara både svårt och belönande att leda samtalet så att gruppen verkligen försöker hitta rätt insatsområden innan man letar efter konkreta lösningar. Förslag på konkreta lösningar parkeras för att tas upp i nästa rum – i detta rum vill vi snarare försäkra oss om att vi siktar in oss på rätt problem innan problemlösningen börjar.

Genom att utnyttja den gemensamma kartbilden som togs fram i förra steget arbetar man med grundläggande orsaker i de mest angelägna gapen. Arbetet kan med fördel delas upp i gruppen så att delgrupper tar sig an var sitt gap/utmaning och arbetar med dessa på djupet. Detta leder ofta till att man ser utmaningar på ett nytt sätt och upplever att man ser bortom det man normalt ser. Per-Anders Klöversjö delade med sig av sina erfarenheter från Ale360 i en ledare i Alekuriren på följande vis:

“Har ni hört talats om Ale 360? Det har ni säkert, men det betyder inte att man kommer ihåg innebörden. Det är inte heller helt glasklart, men efter tre möten måste jag erkänna att det börjar kännas riktigt spännande. Ale 360 är ett projekt som bygger på dialog mellan alebor, kommunens tjänstemän och politiker. Samtalen handlar ytterst om hur framtidens samhälle ska vara att leva i. Vad vill vi ska prägla det goda livet i Ale och hur skapar vi detta? Flummigt? Ja, inledningsvis så kändes det verkligen så, men när vi börjar klä de olika utmaningarna i ord och konkretisera vad till exempel utanförskap är och varför det uppstår blir det plötsligt väldigt intressant...”

Per-Anders Klöversjö

För att det ska bli en kraftfull hävstångspunkt/insatsområde har det visat sig vara viktigt att se hur insatsen kan koppla till och dra nytta av andra pågående processer (insatsen kanske kan lösa flera problem?). Detta är också viktigt för att de lärdomar man gör och de resultat man når ska ges bra förutsättningar att skalas upp. Utöver att leta efter pågående processer i närmiljön är det

intressant att leta i omvärlden efter aktiviteter som kan ge konkreta exempel på vad insatsområdet skulle kunna innebära. Går det dessutom att peka på samhällstrender som troligen kommer att stödja den föreslagna hävstångspunkten/insatsområdet?

Resultatet från steg tre är alltså ett antal prioriterade insatsområden. Beroende på omfattningen av den ingående meta-frågan för hela expeditionen kan insatsområdena ibland bli så stora att det inte är konstruktivt att gå vidare i steg fyra utan att först göra en ny loop med steg ett, två och tre för dessa insatsområden.

Vid expeditionen "Det mänskliga mötet" i Ale kommunen identifierades sex insatsområden, t ex: Hur kan innanförskapet börja öppna upp på riktigt? Hur kan sociala medier och digitalisering användas som en positiv kraft för det mänskliga mötet?

Steg 4 - Handlingens rum

"Skapande skiljer sig från problemlösning. I problemlösning försöker vi få något vi inte gillar att försvinna bort. I skapande försöker vi få något vi verkligen bryr oss om komma till."

Peter Senge, 2003 (Fritt översatt)

FIGUR 8. Handlingens rum



Vad letar vi efter i detta rum?

Konkreta idéer på hur man kan ta sig an de hävstångspunkter/insatsområden som togs fram i steg 3.

Varför är detta rum viktigt?

För att fånga lärande runt vad som funkar och kan skalas upp till Kryssning (och vad som bör undvikas) samt varför.

Viktigt för framgång

- › Skapa tillit (ett tryggt rum) för att gruppen ska experimentera och våga utsätta sig för misstag.
- › Var tydlig och konkret. Våga presentera halvfärdiga lösningsförslag så att flera kan bidra till förbättring.
- › Fokusera på lärandet: vad kan föras till kryssningen och skalas upp och vad bör inte skalas upp.

Det fjärde steget fokuserar på att hitta konkreta sätt att ta sig an de hävstångspunkter/insatsområden som tagits fram i steg 3. Om blicken i steg 1–3 har varit riktad mot att förstå problem och orsaker är blicken nu (äntligen) riktad mot att hitta olika sätt att ta sig an det. För många kan det upplevas frustrerande att inte direkt få ge sig på lösningar och ofta har man tydliga idéer om hur lösningarna ser ut redan när processen startar. Om man lyckas få med sig även dessa personer genom hela processen kan man ofta se att dessa personer nu omprövat sina initiala idéer och/eller sätter dem i ett större sammanhang berikade av andras perspektiv. Många, inklusive Albert Einstein, har påtalat vikten av att ägna betydligt mer tid till att tänka på problemet än att tänka på lösningar.

”De mest allvarliga misstagen kommer inte som ett resultat av fel svar. Det verkligt allvarliga är att ställa fel fråga.”

Peter Drucker, fritt översatt

I detta rum är ständig iteration och lärande genom provande centralt.

Det finns olika typer av kreativitetsverktyg som kan vara användbara i detta steg. Se t ex <https://www.mindtools.com>.

Det är väsentligt att inse att vi själva ofta är del av de system som ska förändras och att det därför är viktigt att samtalsledaren försöker skapa ett tryggt rum för att gruppen ska kunna prova idéer och våga utsätta sig för misstag.

Det är också viktigt att deltagarna vågar vara tydliga och konkreta med sina idéer. Att våga presentera halvfärdiga lösningsförslag underlättar för de övriga i gruppen att förstå och kunna bidra till förbättring. Detta fungerar på samma

sätt som att göra tydliga gemensamma bilder i steg 2. Det är först när det blir synligt och konkret som man förstår vad orden faktiskt betyder för de olika medlemmarna i gruppen och då ges förutsättningar att bli klokare ihop.

Vi kan inte nog trycka på vikten att fokusera på lärandet. Det är ofta inte det lyckade resultatet i sig som är det mest värdefulla utan allt lärande som ser på vägen. Då kan även ett till synes misslyckat resultat vara av stort värde. Eller som Nelson Mandela sa:

”Jag förlorar aldrig. Jag antingen vinner eller lär.”

Nelson Mandela (fritt översatt)

Avslutande steg - Reflektion, utvärdering och återkoppling

När rummet skapats och aktörer bjudits in (rum 0), riktning för framtiden stakats ut (önskvärda framtiden, rum 1), system och strukturer analyserats på djupet för att hitta de viktigaste gapen och utmaningarna (samtiden, rum 2), hävstångspunkter identifierats (möjligheterna, rum 3) och konkreta utforskande och strategiska experiment tagits fram (handlingen, rum 4) och påbörjats, blir det nu dags att öppna upp expeditionen för den större verkligheten. Med hjälp av en speciell grupp som är med från start och som har till uppgift att koppla expeditionens arbete till kryssningen kan lärdomar tas till vara och viktigt överförings- och uppskalningsarbete bedrivs kontinuerligt. I Ale kommun går denna grupp under namnet Plattformgruppen och består av tjänstepersoner från samtliga sektorer inom den kommunala organisationen. När man har gått igenom samtliga steg finns det möjlighet att göra en större utvärdering och reflektion kring processen.

De som deltog i expeditionen kan göra en djupare reflektion kring vad deltagandet betytt på ett personligt plan utifrån ett lärandeperspektiv samt utifrån de resultat som skapats. De som på olika sätt varit involverade i att designa och facilitera expeditionen blir det viktigt att få förståelse kring vad som fungerade och inte, för vem, i vilken utsträckning och varför. Praktisk kunskap kring sådana frågor blir viktiga för att utveckla arbetssättet vidare och för att sprida viktiga lärdomar och erfarenheter till andra.

För att bygga vidare på expeditioner som arbetssätt (lärande) samt det som skapas i expeditionen (resultat) finns det olika mekanismer att stimulera: replikering, uppskalning och överföring. Replikering innebär att en i princip liknande expedition utförs ”copy paste” på en annan fråga och/eller i ett annat sammanhang. Uppskalning innebär att deltagarna i expeditionen fokuserar på att mobilisera resurser för att koppla upp lärdomar och resultat till fler. Överföring innebär att expeditionen överför kunskap till kryssningen; i ett sådant arbete blir plattformgruppen central (se ovan).



Ledarskap för hållbar omställning

För att lyckas med att skapa en expedition (skapa rummet för expeditionen vid sidan av kryssningen), genomföra den (facilitera processen) och få värde ut av den (återkoppla till kryssningen) behövs gott ledarskap. Att förstå backcastingprocessens olika delar är bra men inte tillräckligt. Kvalitéerna med vilka de olika delarna genomförs är avgörande, d v s vilket ledarskap som tillämpas.

Man kan tänka sig att ledarskapet utgörs av tre nivåer: att leda sig själv, att leda ihop med andra (gruppen) och att leda för det större samhället.

Självledarskap

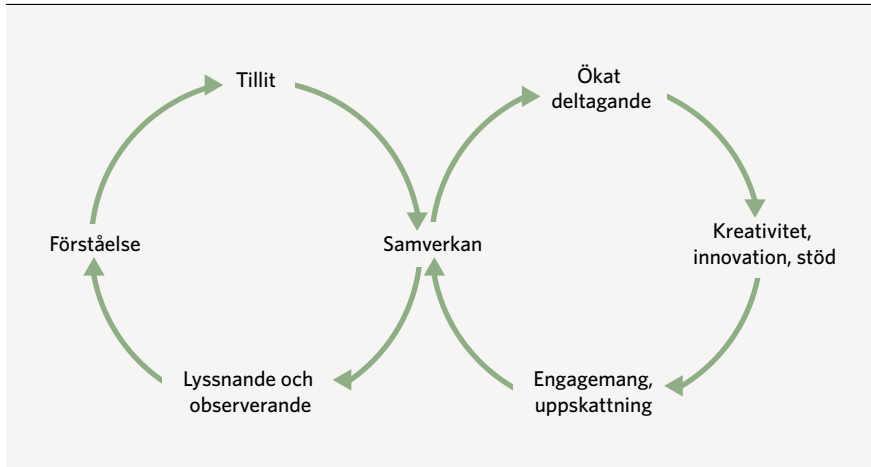
Självledarskapet utgår från insikten om att man är en del av det system som man försöker förändra. Man bär med sig sina värderingar, perspektiv, antaganden. Självledarskapet handlar om att först tydliggöra sina värderingar, antaganden och perspektiv för sig själv. I en förändringsprocess handlar det dessutom att vara beredd att ge upp förutfattade antaganden om hur saker är, vara beredd att verkligen lyssna på andra, ha modet att ge upp förutfattade planer och mål samt våga prova något nytt och riskera att misslyckas.

Enligt Morita (japansk psykoanalytiker samtida med Freud) brottas var och en av oss med de två motstridiga krafterna att söka trygghet och komfort respektive att ha modet att utforska och utvecklas (jämför kryssnings- och expeditionslogikerna ovan). En viktig del av förändringsledarskapet är alltså att skapa förutsättningar som gör det möjligt för sig själv och därmed för andra ta sig ur sina trygghetszoner och in zoner av prövande och lärande. Detta kan vara extra utmanande i organisationer som upplevs som kontrollerande, där det är viktigt att göra saker rätt. I den typen av organisationer lämnas ofta för lite utrymme till att reflektera över om man gör rätt saker, pröva nya sätt och lära av misstag.

Att leda ihop med andra

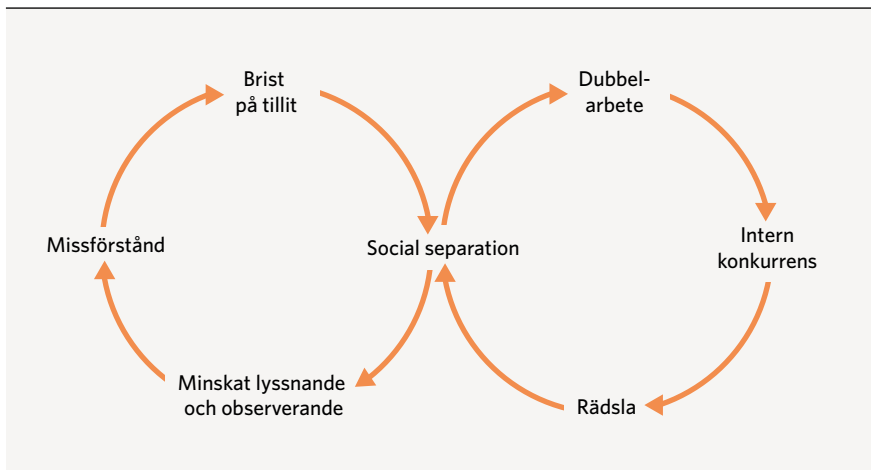
Att leda ihop med andra handlar till stor del om att bidra till tillitsbygge i en grupp. Om man vill att en grupp ska kunna ta sig an en komplex uppgift är det viktigt att det finns tillit inom gruppen, annars kommer gruppen falla tillbaka till enklare uppgifter. Jewell-Larsen och Sandow (1999) har illustrerat hur investering i lyssnande, dialog och vilja till fördjupad förståelse bygger tillit och hur detta lägger grunden för samverkan och medskapande (figur 9). De visar också hur motsatsen leder till dubbelarbete, minskade resurser, intern konkurrens och rädsla som motverkar medskapande (figur 10).

FIGUR 9. Lyssnande leder till tillit och samverkan



Baserad på Jewell-Larsen och Sandow, 1999.

FIGUR 10. Brist på lyssnande leder till brist på tillit följt av social separation



Baserad på Jewell-Larsen och Sandow, 1999.

En vanlig brist i denna typ av medskapandeprocesser är att inte tillräcklig omsorg ägnas åt själva faciliteringen av mötena. Det är en konst att få människor känna sig involverade och tillräckligt trygga för att utmana sina antaganden och förutfattade meningar för att konstruktivt bidra till en medskapandeprocess. Idén om att tro att medskapandeprocesser sker bara för att man bjuder in rätt människor är som att tro att vacker vävning uppstår bara man samlar rätt trådar.

Om idén är att medskapa i komplexa system som karaktäriseras av osäkerhet och mångtydighet finns det en stor poäng att sätta lärandet i centrum. Finns tilliten vågar man experimentera och även lära av misstag. Vad kan vi lära av nya perspektiv, av att se varandras styrkor snarare än svagheter och av att utforska snarare än försöka övertyga? Det blir därför naturligt att eftersträva god dialog snarare än argumentation.

Olika personer bär flera och olika perspektiv. Hur lyssnandet sker är därför avgörande för huruvida alla viktiga perspektiv ska komma fram. Ett neutralt, men aktivt, lyssnande i alla riktningar utifrån insikten att personer inte är sina perspektiv ger en god grund (SKR, 2019). En fortsatt dialog där man pratar med människor och inte om dem genom att aktivt bjuda in marginaliserade perspektiv och nej-röster bygger tillit och minskar motstånd (Lewis, 2008).

Ett skapa gemensamma bilder/kartor är viktigt (vilket nämndes under steg 2 ovan) om man vill leda ihop med andra. Sådana bilder gör det mycket lättare att tänka tillsammans. Det finns olika verktyg för att skapa denna typ av bilder, se Verktyg: systemkartläggning. Genom att skapa bilderna tydliggörs missförstånd och motsättningar. Bilderna underlättar dessutom möjligheten att få överblick över komplexa system och se orsakssamband. Förutom en överblick över vilken typ av kartläggning som lämpar sig bäst för en viss grupp behöver man öva på själva kartläggningen för att utveckla sin förmåga att leda ihop med andra. Om det gemensamma lärandet blir betydligt större än summan av de enskilda deltagarnas lärande har man lyckats leda ihop med andra.

Att leda för det större samhället

Att leda för det större samhället i en omställning mot en hållbar framtid, handlar till stor del om förmågan att tänka bortom existerande samhällssystem genom att utgå från den önskvärda hållbara framtiden (Steg 1 i backcasting-processen) – att tänka bortom. Det handlar också om att hålla alla dimensioner av hållbarhet närvarande från början av omställningsprocessen (Hållbarhetsfyren som verktyg för steg 1) – att tänka bredare. Det handlar dessutom att stödja ett systemtänkande när dagens situation ska beskrivas (steg 2) – att tänka bakom. Sammantaget är det en utmaning att på ett konstruktivt sätt stå emot alla krafter som normalt vill dela upp ett problem i delar och söka lösningar på dessa istället för att först låta gruppen utforska varför förändringen är viktig/önskvärd och att sedan ställa sig frågan varför dagens problem finns

(vilka de bakomliggande orsakerna är). Klarar man att, på detta sätt, hålla emot viljan att rusa på lösning och istället stanna i frågan kan det initialt upplevas abstrakt, men ofta är det just denna förmåga som är orsaken till att gruppen klara att hitta nya möjligheter till systemförändring.

Som lärandeprocess blir det viktigt att förstå vilka övergripande syften initiativen har och att de utvärderas på rätt sätt, där Gregory Bateson skapat en enkel klassificering på tre nivåer som alla är viktiga i utvecklings- och förändringsarbete: konformativt (göra saker bättre), reformativt (göra bättre saker) och transformativt (se saker på nya sätt). Dessutom är det viktigt att kombinera tänkande och reflektion med praktisk handling. På Challenge Lab har vi mottot: *"think big, start small, act now!"*



Referenser och lästips

- Abrahamsson, H. (2019). Vår tids stora omdaning: Om konsten att värna demokrati och social hållbarhet. Korpen.
- Bateson, G. (1972). Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology. Aronson.
- Förenta Nationerna. (2015). Att förändra vår värld: Agenda 2030 för hållbar utveckling.
- Holmberg, J. (2019). Oseglade vatten? – Då behövs expeditioner! In J. Alged, E. Eneqvist, C. Jensen, & J. Löf (Eds.), *Innovation och Stadsutveckling: En forskningsantologi om organiseringsutmaningar för stad och kommun* (p. 12).
- Holmberg, J., & Larsson, J. (2018). A Sustainability Lighthouse – Supporting Transition Leadership and Conversations on Desirable Futures. *Sustainability*, 10(11), 3842.
- Jewell-Larsen, S., & Sandow, D. (1999). Personal Development: The Key to Change Acceleration in Global Operations. *Target*, 15(4), 15–20.
- Lewis, M. (2008). Inside the no: Five Steps to Decisions that Last. M. Lewis.
- Meadows, D. H. (1997). Places to Intervene in a System. *Whole Earth*, 91, 78–84.
- Meadows, D. H. (1999). Chicken Little, Cassandra, and the Real Wolf: So Many Ways to Think about the Future. *Wild Earth*, 96(Winter), 106–111.
- Robinson, J., Burch, S., Talwar, S., O’Shea, M., & Walsh, M. (2011). Envisioning sustainability: Recent progress in the use of participatory backcasting approaches for sustainability research. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), 756–768.
- Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The dawn of system leadership. *Stanford Social Innovation Review Winter, 2015*, 27–33.
- Senge, P. (2003). Creating Desired Futures in a Global Economy. *The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change*, 5(1).
- SKR. (2019). Medborgardialog i komplexa frågor: Erfarenheter från utvecklingsarbete 2015–2018. Sveriges Kommuner och Landsting (Regioner).

Verktyg: Hållbarhetsfyren

FIGUR 11. Hållbarhetsfyren



Källa: Holmberg & Larsson 2018.

Hållbarhetsfyren är ett verktyg som är baserad på en omfattande systematisk genomgång av vetenskapliga- och offentliga texter om hållbar utveckling. Syftet har varit att hitta kategorier och underkategorier som så tydligt som möjligt täcker in de väsentligaste aspekterna utan att överlappa.

Hållbarhetsfyren har använts stegvis. Först visas endast huvudkategorierna med tillhörande frågor i syfte att få igång samtalet om framtiden utan att tappa viktiga dimensioner (det är huvudkategorierna som visas i figuren). När diskussionen fortsätter har vi sedan fyllt på med underkategorier (genom att vi tillsammans konstaterar vad diskussionen har behandlat och inte).

Den ekologiska dimensionen handlar om att bevara naturens förutsättningar in i framtiden. Den berör hur naturen inte bör utsättas för systematiskt ökande koncentrationen av ämnen som utvunnits i jordskorpan eller ämnen som producerats i samhället. Den berör också hur resursbaser såsom grundvatten, odlingsbar mark och biodiversitet bevaras in i framtiden med avseende på exempelvis manipulation, misskötsel eller överexploatering.

Välbefinnande och mänskliga behov berör vad som är viktigt för var och en av oss. Här har den Chilenske ekonomen Manfred Max-Neef gjort en kategorisering som kan vara användbar för att vägleda samtal – där de mänskliga behoven ser ut att ha varit desamma över hela världen och över tid, men sättet de tillgodoses på skiljer sig åt mellan kulturer och individer. De behov Max-Neef lyfter innefattar fysiska behov, trygghet/beskydd, delaktighet, avkoppling, tillgivenhet, förståelse, kreativitet, identitet/mening samt frihet.

Om mänskliga behov och välbefinnande handlar om vad som är viktigt för var och en av oss, handlar den sociala dimensionen om vad som är viktigt för oss tillsammans. Här handlar det om vad som blir viktigt för att bygga samhällen som håller ihop snarare än faller isär. Viktiga dimensioner att få med i samtalet handlar dels om mellanmänskliga relationer inom och mellan grupper; karaktäriseras dessa horisontella relationer av exempelvis öppenhet, tillit, förståelse och respekt? Det handlar också om relationer mellan människor och de institutioner vi är en del av, och kanske främst de som vi ger makt i utbyte mot förtroende. Karaktäriseras dessa vertikala relationer av tillit, icke-korruption, transparens och effektivitet? Den sociala dimensionen handlar också om rättvisa, jämlikhet och jämställdhet inom generationer samt våra upplevelser av detsamma.

Den ekonomiska dimensionen handlar om hur resurser hanteras och bevaras för framtiden. Här kan man skilja mellan olika kapital/resursbaser, främst naturkapital, tekniskt kapital, humankapital och finansiellt kapital. En viktig fråga blir exempelvis hur vi ser på humankapital som vi förvaltar och bygger genom utbildning och dess institutioner. Räknar vi på det som en kostnad, eller är det en viktig investering för framtiden?

I den breda expeditionen runt Elektromobilitet i Göteborg visade utvärderingen att Hållbarhetsfyren var till stor hjälp att tänka: bredare (exempelvis kom de sociala dimensionerna av transportsystemet in på ett naturligt sätt); bortom det rådande systemet (ett helt nytt system av fordon, större än cykel och mindre än bil, visade sig mycket intressant) och tillsammans (gruppen kunde under processen återknyta till de gemensamma önskvärda fyrbilden). Även i den omfattande backcastingprocessen med ett fossiloberoende Västra Götaland visade utvärderingen motsvarande resultat, där några deltagare uttryckte sig på följande sätt:

”Att tänka bredare än en vanlig arbetsdag, kanske känslan att göra regionen bättre”, där ”(ramverket med principer) som skapades första dagen väckte många tankar att bära med mig hem” och att ”metoden hjälpte i att strukturera upp ett komplext problemområde till konkreta insatsområden”.

Deltagare i Fossiloberoende Västra Götaland

Verktyg för att gemensamt kartlägga system

Att gemensamt kartlägga system och bygga gemensamma bilder kan hjälpa en grupp att tänka ihop och titta bakom de delar av ett system vi kanske vanligtvis fokuserar på för att bygga djupare förståelse där vi bygger på varandras kunskap för att gemensamt ta oss an en komplex helhet. Att komplettera samtal och diskussioner med att göra konkreta bilder och kartläggningar där man "tvingas" förklara vad man menar med olika begrepp och hur de relaterar till varandra, kan leda till att onödiga konflikter som bygger på missförstånd kan klaras upp. Det händer ofta att vi hamnar i argumentation kring vem som har rätt och fel när komplexa frågor ska utforskas och hanteras, när vi i grunden egentligen är överens men inte förstår varandra. Gemensamma bilder hjälper oss att reda ut missförstånd genom att stimulera lyssnande och förståelse, så att samtalen kan fokusera på det som är verkligt väsentligt som belysas ur olika perspektiv. Det leder också till att de faktiska spänningsfälten tydliggörs och bättre kan hanteras i tid.

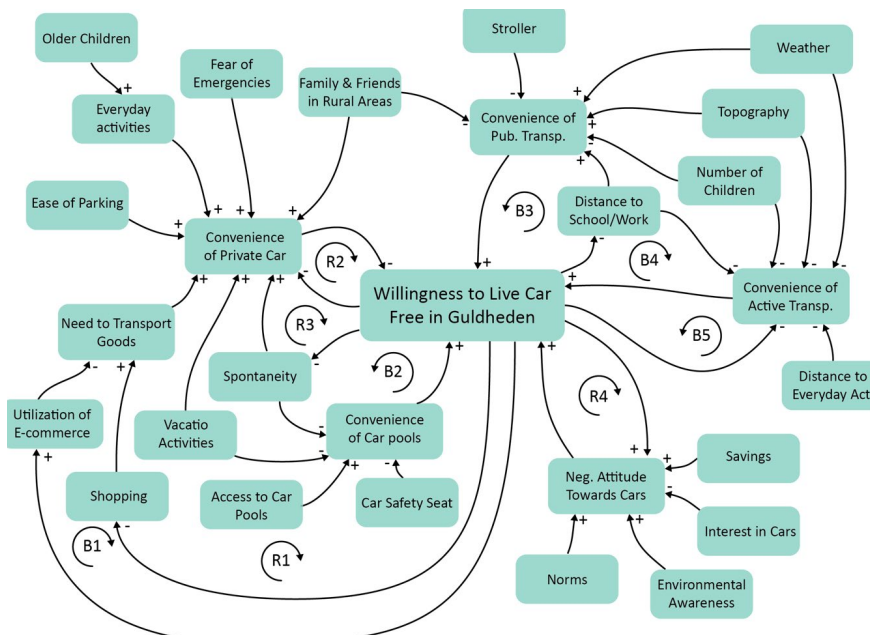
Ett enkelt sätt att mappa system och skeenden tematiskt i fyra steg nedan:

1. Skissa upp eller illustrera med ord och bilder det fenomen du upplever som ohållbart och/eller icke-önskvärt i samtiden, utifrån dina tankar och det du har sett.
2. Addera till denna bild de faktorer du anser ligga bakom som orsakar eller skapar det du ser.
3. Dela och diskutera din kartbild med andra (som kanske har gjort samma övning på egen hand kring samma fråga) och identifiera likheter och skillnader.
4. Kanske kan ni tillsammans bygga en större helhet och identifiera områden på er karta där en liten åtgärd kan få stor betydelse för förändring?

Ett mer avancerat sätt att kartlägga system kan göras genom så kallade kausal loop-kartläggning. Stegen för detta beskrivs nedan:

1. Välj en angelägen utmaning/faktor (problem) som antingen kan öka eller minska i förekomst (behöver ej vara mätbar eller strikt kvantifierbar!).
2. Teckna ner de viktigaste faktorerna som relaterar till problemet, genom exempelvis brainstorming, gärna i grupp. Prioritera sedan och välj de 3–5 viktigaste faktorerna och spara de resterande till senare.
3. Sätt samtliga faktorer (inklusive det initiala problemet) i en cirkel, och dra relationer mellan de faktorer som har direkt koppling till varandra
4. Gör om relationerna till pilar för att markera riktning, vilken faktor påverkar vilken? Gör två pilar om det är svårt att avgöra i detta skede.

5. Addera polaritet (+/-) genom att ställa frågor såsom ”om vi ökar faktor X, kommer faktor Y då öka eller minska?” Det kan nu krävas att mellanliggande samt ytterligare faktorer adderas för att tydliggöra kopplingarna och helheten.
6. Det brukar nu vara möjligt att formalisera kartbilderna något och identifiera loopar som förstärker, försvagar eller balanserar systemet. I samband med detta kan reflektion påbörjas kring om man vill dyka djupare på något ställe, gå bredare, ta fram nya fakta, hitta osäkerheter och reflektera över konsekvenser kring olika val som gjorts när mappningen byggdes.
7. Genom att studera och reflektera över systemets olika delar samt som helhet kan nu insatsområden börja identifieras på olika nivåer. Det kan handla om insatser som:
 - a. påverka enskilda parametrar för att optimera systemet som det är,
 - b. påverka hur olika faktorer interagerar genom att påverka +/- loopar,
 - c. påverka systemet i grunden genom exempelvis beteendeförändringar, nya regler, maktskiftet, och
 - d. påverka systemets övergripande mål/syften, människors förväntningar och världsbilder etc.



En systemkartläggning om möjligheten för familjer att bo utan bil på Guldheden i Göteborg.

Källa: Skapad av Niklas Gren och Jakob Wahl, studenter på Challenge Lab.

Medskapande omställningsarbete

BACKCASTINGEXPEDITIONER FÖR AGENDA 2030

Sveriges Kommuner och Regioner har ett uppdrag att stödja kommuner, landsting och regioner i att utveckla medborgardialog för ett demokratiskt och socialt hållbart samhälle. En utgångspunkt för det arbete som görs på lokalnivå för att nå målen för Agenda 2030 innebär att det är av stor vikt att involvera många i arbetet, alltifrån civilsamhällets organisationer, företagare och enskilda medborgare, regionen eller kommunen kan inte ensamma nå målen.

På uppdrag av Sveriges Kommuner och Regioner har Professor John Holmberg på Chalmers i Göteborg tillsammans med sin doktorand Johan Holmén bidragit med innehållet i denna skrift.

I skriften ges konkreta beskrivningar av några metoder och arbetssätt som ”backcasting”, ”kryssning och expedition” samt praktiska tips på hur man kan ta sig an arbetet med ett medskapande omställningsarbete.