

# Jämlikhetsarbete i praktiken – har vi kapacitet att arbeta effektivt med komplexa samhällsfrågor?

Åsa Lundquist, Göran Henriksson

Åsa Lundquist, Fil.mag. folkhälsovetenskap (MPH), Utvecklingsledare – Jämlikt Göteborg, S2020, Göteborgs Stad. E-post: asa.lundquist@socialresurs.goteborg.se.

Göran Henriksson, MD, PhD, Samhällsmedicinsk rådgivare, Västra götalandsregionen. E-post: goran.henriksson@vgregion.se.

Att arbeta praktiskt med att motverka ojämlikhet i hälsa är att arbeta med "wicked issues" eller svårlösta samhällsfrågor. I denna artikel försöker vi skissera varför det är svårt att få hälsoklyftorna att minska. Vi hävdar att det hänger samman med svårigheterna att "översätta" vetenskapliga slutsatser till politiska beslut, att den politiska beslutsprocessen i sig inte följer den rätlinjiga process som ofta antas, att vårt sätt att organisera förvaltningen inte gynnar hanteringen av komplexa problem, att implementeringen av det politiska beslutet till verksamhetsnivå är problematisk. Vi hävdar, å andra sidan, att det ändå inom ramen för nuvarande organisering är möjligt, ja nödvändigt, att förbättra vår kapacitet att hantera komplexa problem. Vi skisserar några "verktyg" som kan hjälpa till att öka vår förmåga. Avslutningsvis föreslår vi ett antal punkter som vi menar behöver beaktas för ett sådant förändringsarbete.

Dealing with health inequalities is dealing with "wicked issues". In this paper we outline why it has proven difficult to reduce health gaps. We claim that it is due to the difficulties to "translate" scientific knowledge to political decisions, that decision-making per se does not follow the linear process often assumed, that our ways of organize administrations does not facilitate efficient treat of complex problems, that implementation of the political decision into practice is problematic. But we also claim that it is possible, even necessary, to improve our capacity to deal with complex problems. We mention some "tools" which might be helpful to such capacity-building. To conclude, we suggest a number of issues that we claim is essential for shifting strategies.

De olika kommissioner och utredningar som genomförts kring ojämlikhet i hälsa pekar samfällt på att en framgångsrik strategi för att minska hälsoklyftor måste förhålla sig till de många mekanismer och underliggande strukturer som påverkar livsvillkoren av betydelse för hälsotillståndet.

Att motverka ojämlikhet i livsvillkor och hälsa är exempel på svårlösta samhällsfrågor eller ”wicked issues” [1, 2]. Jordan och Andersson [3] menar bland annat att sådana frågor är komplexa till sin natur och har vissa gemensamma egenskaper:

*De svårlösta samhällsfrågorna är komplexa: det finns många olika typer av förutsättningar och orsakssamband (sociala, ekonomiska, politiska, psykologiska, kulturella, tekniska, etc.) som spelar en viktig roll. Dessutom är dessa förutsättningar och samband i sin tur inbördes beroende av varandra på komplexa sätt. De svårlösta samhällsfrågorna går inte att avgränsa, de förgrenar sig i olika riktningar och hänger intimt ihop med andra komplexa frågor. Eftersom uppkomsten av problemen bland annat har att göra med ekonomiska, sociala och politiska sambandsförhållanden, så kan inte radikala förbättringar uppnås utan att det görs förändringar i dessa förhållanden [3, pp. 9-10].*

I arbetet med wicked issues understryks ofta vikten av att ta ett ”helhetsgrepp” eller att anlägga ett ”holistiskt perspektiv”. Men vad betyder ett sådant perspektiv i praktiken? Det visar sig svårt att omsätta denna insikt till handlingsplaner för att motverka ojämlikhet i hälsa och ojämlika livsvillkor. Vi vet ifrån forskningen att

sådana strategier måste innehålla beslut och insatser som syftar till att förändra grundläggande strukturer, ”the causes of the causes” [4], för att få en långsiktig effekt. Trots det tenderar strategier för att motverka ojämlikhet i hälsa att föreslå alltför förenklade lösningar för att vara effektiva.

I denna text vill vi få upp en medvetenhet om att a) vi sysslar med komplexa problem; b) vår nuvarande förvaltningsstruktur begränsar möjligheten att lösa komplexa problem och c) det går att arbeta med komplexa problem men d) att det kräver att vi tänker annorlunda om hur vi arbetar. Bakgrunden är vår gemensamma erfarenhet av arbete i förvaltningar för att minska ojämlikhet i hälsa och upplever med stigande frustration hur storslagna mål och ambitioner ska uppnås med förenklade och snabba lösningar. Vår tanke är att det behövs en diskussion om nödvändigheten av att formulera våra problem som komplexa problem och ringa in vad det får för implikationer för förvaltningsarbetet. Det skulle göra det lättare att argumentera för att också väga in underliggande strukturer och mekanismer då man identifierar/formulerar problemet och utifrån befintlig kunskap försöker förstå varför problemet uppstår.

I denna text belyser vi vad vi uppfattar vara väsentliga aspekter av vad ett ”holistiskt perspektiv innebär i praktiken. Det är dels insikten om tre interagerande logiker, dels hur vetenskapliga slutsatser ”översätts” till politik, dels hur politiska beslut implementeras och om dagens förvaltningar är ändamålsenliga för att

arbeta med komplexa problem. Vi skisserar därefter några verktyg för att arbeta med komplexa problem och avslutar med några reflektioner om ett förändrat förhållningssätt.

### Tre logiker som samspelar

Kouzes och Mico [5] förslår i en uppmärksammas organisationsteoretisk studie att offentlig förvaltning består av tre skilda domäner: den politiska domänen, den administrativa och den professionella domänen. Domänerna skiljer sig åt genom olika och kontrasterande handlingsprinciper, olika mått på framgång, olika strukturer och olika sätt att arbeta. Kort sagt innebär detta att offentliga förvaltningar fungerar genom att tre olika logiker interagerar med varandra. Det förklarar t.ex. att de politiska besluten ibland inte implementeras på det sätt som beslutsfattaren tänkt sig. Det förklarar också att tjänstemän ibland upplever att politiker inte förstår eller

rentav inte vill förstå problemets karaktär eller vad som borde göras.

Detta får betydelse för hur vetenskapliga slutsatser så att säga kan *översättas* till politiska beslut. Hur sådana beslut kan implementeras och så småningom leda till förändringar i verksamheter som möter medborgarna, och i vad mån de påverkar deras livsvillkor.

### Översättningsproblematiken

Vetenskapliga slutsatser ”översätts” alltså inte med automatik till politiska beslut eller till förändringar i verksamheter. En rad faktorer påverkar möjligheten att vetenskapligt grundade förslag omsätts till politiska beslut.

Smith [6] har studerat förklaringsmodeller för hur ojämlikhet i hälsa uppstår och deras stöd i forskning, vilket avtryck de gjort i policyer och slutligen hur de har påverkat utformningen av insatser för att motverka ojämlikhet i hälsa (tabell 1).

Tabell 1. Förklaringsmodeller för ojämlikhet i hälsa, vetenskapligt stöd och avtryck i policyer och insatser. Fritt efter Smith [6].

Förklaringsmodell	Vetenskapligt stöd	Avtryck i policyer	Avtryck i åtgärder
De tidiga åren	+++	+++	+++
Levnadsvanor	+(+)	+++	+++
Hälso- och sjukvård	+	++	+++
Materiella faktorer	+++	+++	+?
Psykosociala faktorer	++(+)	++(+)	++(+)
Livsförloppsperspektiv	+++	++(+)	++(+)
Selektion	+	+	+
Kulturella faktorer	+	+	+
Genetiska/biologiska faktorer	+	+	+?
Fördelning av resurser	++(+)	0	0

Tabellen visar till exempel att det finns ett starkt vetenskapligt stöd för att den ojämna fördelningen av livsvillkor under de tidiga levnadsåren har stor betydelse för hur ojämlikhet i hälsa uppstår. Den förklaringsmodellen har också fått stort utrymme i flertalet av de handlingsplaner och kommissionsrapporter som presenterats [4, 7, 8, 9, 10, 11]. Det har också avspeglats i flera konkreta insatser och projekt med barn och ungdomar som målgrupper. Idén att ojämlikhet i hälsa uppstår genom skillnader i levnadsvanor har ett visst vetenskapligt stöd men bara under förutsättning att man beaktar att skillnaderna i levnadsvanor är systematiska utifrån en socioekonomisk gradient. Däremot har denna idé fått ordentligt avtryck i handlingsplaner och även i insatser och åtgärder för att motverka ojämlikhet i hälsa. Idéer grundade i statsvetenskap och nationalekonomisk vetenskap (*political economy*), det vill säga som framhåller fördelningen av resurser som betydelsefull för ojämlikhet i hälsa, har ett vetenskapligt stöd men har knappast gett några avtryck i handlingsplaner eller policyer och har inte heller legat till grund för interventioner.

Det finns alltså inte någon självklar koppling mellan vetenskapligt baserade förklaringsmodeller, politiska strategier och insatser. Kopplingen förefaller snarare handla om i vad mån förklaringsmodellen utmanar existerande maktförhållanden. Det finns inte någon starkare laddning i att påstå att livsvillkoren under de första levnadsåren har stor betydelse för uppkomsten av ojämlikheter senare i livet. Däremot har idén om att

fördelningen av ”makt, pengar och resurser” [4] betydelse för hur ojämlikhet i hälsa uppkommer svårare att översättas till politiska strategier och vidare till implementering av insatser, fastän sådana är välgrundade ur ett vetenskapligt perspektiv.

Strategier mot ojämlikheter i hälsa måste förhålla sig till att vetenskapliga slutsatser också kan vara ideologiskt laddade vilket påverkar möjligheten att slutsatserna inkluderas i politiska beslut. De kan också ha sin utgångspunkt i olika forskningsfält med olika status (t.ex. ekonomiska jämfört med folkhälsovetenskapliga) och där acceptansen i den rådande samhällsdebatten kan se olika ut. Det kan därmed uppstå ett översättningsproblem mellan forskning, politik och praktik.

### Beslutsprocessen

Beslutsprocessen följer sällan den rationella linjära process som ofta återges i olika policydokument där beslut föregås av en kartläggning av problemet, en inventering och prioritering av möjliga åtgärder. Därefter tas ofta beslut varefter implementeringen tar vid som slutligen efterföljs av en uppföljning. Organisationsforskning visar snarare att beslutsprocesser i offentlig förvaltning är en betydligt mer komplex process.

Enligt Kingdon [12] är det långt ifrån alltid som identifieringen av problemet föregår förslag på lösningar. Minst lika ofta, menar han, cirkulerar lösningar som söker ett problem.

Kingdons teori om ”*the Window of Opportunity for policymaking*” handlar om flödet och timing mellan tre

processer eller "strömmar": *problemströmmen*, *policy-* (eller *lösnings-*) *strömmen* och den *politiska* strömmen. Dessa strömmar är relativt oberoende av varandra och har sin egen dynamik och tempo även om aktörerna i respektive ström kan röra sig inom de andra två strömmarna. Det är när de tre strömmarna flyter samman, det vill säga att ett betydelsefullt problem möter en rimlig lösning vilken också är politiskt acceptabel och förankrad, som ett policy-fönster öppnas [12].

Det Kingdon kallar "policy-entreprenörer" spelar en viktig roll för att definiera problem och knyta dem till potentiella lösningar vilka kan kopplas till politikens agendor, dvs att knyta ihop de tre strömmarna och få policy-fönstret att öppnas. Policy-entreprenörer är fysiska personer som avsätter tid och energi för att påverka utvecklingen av politiska beslut och deras implementering. De kan vara t.ex. politiker, forskare, nyckelpersoner inom förvaltningar eller lobbyister. Dessa personer är särskilt viktiga i processer av tvärsektorieell natur där de fungerar som "översättare" mellan både olika logik-domäner och mellan vetenskapliga slutsatser och en förändring i praktiken. Allt för att t.ex. underlätta samverkan mellan olika aktörer.

### Organisatoriska barriärer och implementering

En fjärde aspekt på ett "holistiskt perspektiv" är själva beslutsprocessen och beslutets implementering. Inte sällan kommer effekten av ett beslut att vara annorlunda mot det som be-

slutsfattaren tänkt sig från början.

Möjligheten att genomföra beslutet beror dels på om den som ska genomföra det kan genomföra det (finns resurser, kompetens etc?), dels om man *förstår* vad som ska göras (beslutet kan t.ex. vara allmänt hållet och därmed vagt formulerat, det kan uppfattas vara i strid med gällande normer och därmed motsägelsefullt), dels om den som ska genomföra beslutet *vill* göra det (det kan t.ex. vara så att beslutet uppfattas vara i konflikt med vårt offentliga etos).

Implementeringsforskaren Karl Löfgren beskriver i sin artikel "Konsten att genomföra politiska beslut" i detta temanummer implementeringsproblematiken mer utförligt.

### Verktyg för att främja ett helhetsgrepp

Det gäller att öka organisationens komplexitetsmedvetenhet och dess kapacitet att hantera komplexitet [3].

Kunskap om implementeringsprocessen leder till en högre genomförandegrad. Med sådan kunskap genomförs i genomsnitt 80 procent av det planerade förändringsarbetet inom tre år. Utan sådan kunskap är ungefär 14 procent av förändringsarbetet genomfört efter i genomsnitt 17 år [14].

Det handlar dels om att organisera en fungerande ledning för förändringsprocessen, dels om att arbeta strukturerat och aktivt för att implementera beslutet och få till stånd en förändring. Vi vill peka på några verktyg som kan vara en hjälp i ett sådant förändringsarbete.

*Förändringsledning* är ett strukture-

rat tillvägagångssätt för att ledsaga organisationer från ett nuläge till ett önskvärt framtida tillstånd. Det är ett arbete som syftar till att från en övergripande ledningsnivå skapa förståelse och förutsättningar för det som ska förändras. Fokus ligger vid att stora förändringsprocesser kräver beteendeförändringar hos människor för att de själva ska vilja ändra sitt beteende för att förändringen både ska bli genomförd och framför allt bestående.

*Kotters åtta steg* [15] för att leda förändring i stora organisationer är ett exempel på en modell för den här typen av arbete. De åtta stegen handlar sammanfattat om tre delar: Skapa ett klimat i organisationen för förändringen (steg 1-3); Aktivera och engagera organisationen (steg 4-6); samt slutligen Implementera och bibehåll förändringen (steg 7-8). Det ska dock noteras att Kotters utgångspunkt är hur ett smart ledarskap skapas för att få till stånd en snabb förändring i företag i svåra ekonomiska tider. Det kan kanske inte nödvändigtvis direktöversättas till den svenska offentliga kontexten. Detta till trots så har Kotters åtta steg något, menar vi, att tillföra ett arbete som handlar om att öka kapaciteten i våra organisationer att hantera svårlösta samhällsfrågor. De åtta stegen är:

1. Skapa känsla av angelägenhet
2. Bygg koalitioner, nätverk och strukturer för förändringen
3. Utveckla en vision och strategi för förändringen
4. Värva ambassadörer och förmedla visionen

5. Möjliggör delaktighet och handling samt ta bort hinder
6. Snabba resultat som övertygar tvivlare och skapar engagemang
7. Bibehålla framåtandan och stärk förändringsenergin
8. Förankra förändringen i verksamhetens kultur

*Förändringsarbete* är ett processinriktat arbetssätt som syftar till att skapa förutsättningar för förändringar genom att skapa stöd, processer och till exempel utbildningar för att främja förändringen. Det är ett arbete som försöker stödja både ledningsnivån i sitt strategiska arbete och den operativa nivåns genomförande genom att öka organisationens kapacitet att förändra. Här nedanför presenteras några exempel på modeller och verktyg som kan användas i ett strategiskt och strukturerat förändringsarbete.

*Scenario planning* ger oss möjligheten att se till "the big picture" och olika möjliga effekter med vårt arbete. Metoden är ett sätt att utifrån befintlig kunskap bygga tänkbara scenarier eller berättelser om framtiden och sedan se hur de kan påverka nuläget. På så sätt kan fler eller nya handlingsalternativ utarbetas.

*"Scenario planning helps us to map together unpredictable and interconnected risks in a 'holistic' way, in order to explore and prepare for a range of possible futures. Once an outcome is identified, systems thinking allows us to address the issue's inherent complexity. This is in contrast to the reductionist approach that is most widely used.*

*A holistic approach focuses on relationships and connections.” [2, p. 80]*

*Theory of Change*<sup>1</sup> är en modell eller ett verktyg som kan skapa systematik och struktur i arbetet med att hantera och planera ett arbete kring t.ex. komplexa frågor. Förenklat handlar modellen inte om vetenskaplig teori i sig utan snarare om en ”tanketeori” eller hur ett logiskt flöde ser ut kring kopplingen mellan den tänkta effekten och det praktiska arbetet. Arbetsmodellen kan på så sätt hjälpa oss att sätta kompassriktningen för arbetet. Modellen synliggör därmed vägen mellan t.ex. politik, policy till praktik genom att identifiera målet med arbetet, därefter identifiera vad som behöver uppnås för att nå målet och därpå vilka resurser som behövs för att få tillstånd förändringen. Det sista steget är att identifiera de aktiviteter som ska genomföras. På så sätt undviks att vi börjar med att identifiera aktiviteter, vilket egentligen är det sista steget i ett genomtänkt arbete, utan vi tvingas tänka efter, före vi börjar agera. Ett sådant angreppssätt kan ge oss möjligheten att få överblick av arbetet utan att komplexiteten går förlorad och att vi arbetar kunskapsgrundat och ge-

nomtänkt snarare än ad hoc.

*Logikkedjor* eller *logikmodellering*<sup>2</sup> är en form av theory of change. Här har verktyget applicerats på de mått som kan används för att mäta om vi närmar oss målet. I Göteborgs Stad pågår ett försök att bryta ner budgetmålet kring jämlikhet till delar (struktur, process, resultat, utfall och effekt) för att skapa en evidens- och erfarenhetsbaserad röd tråd från mål till aktiviteter ner på enhetsnivå. En pilotstudie har genomförts på stadens arbete med *Staden där vi läser för våra barn*<sup>3</sup> där man har utgått från forskning och tagit fram indikatorer på alla nivåer i kedjan. Allt från sagostunden i förskolan, barns ordförråd och elevernas läsförmåga till andel med gymnasiebehörighet. Kedjan avslutas i långsiktiga effektmått som till exempel bättre psykisk hälsa, ekonomisk och social trygghet samt det yttersta måttet – högre förväntad medellivslängd.

De här verktygen, menar vi, gör det möjligt att förenkla det komplexa utan att förlora komplexiteten. Det handlar om att omsätta och synliggöra det svårdefinierade och svårkommunicerade jämlikhetsarbetet till något konkret. Utifrån ovan nämnda logikkedja för *Staden som läser för sina barn* har man

<sup>1</sup> Theory of change kan ses som ”the logic that connects an intervention to its intended outcomes and the rationale for why it should achieve what it seeks to achieve”. För en översikt se t.ex. [http://europa.eu/epic/practices-that-work/evidence-guide/evidence-guide-2-4\\_en.htm](http://europa.eu/epic/practices-that-work/evidence-guide/evidence-guide-2-4_en.htm) och <https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/rcc/rcccommbuildersapproach.pdf>

<sup>2</sup> Se fotnot 1.

<sup>3</sup> Läs mer om *Staden där vi läser för våra barn* på: [http://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/hallbar-stad--oppen-for-varlden/jamlikt-goteborg/material/!ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMA-fIj08ziTYzcDQy9TAy9DfwtDAwcDY2MTQM9TQ3Ngoz1wwkpiAJKG-AAjgb6BbmhigBDD7pL/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#htoc-2](http://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/hallbar-stad--oppen-for-varlden/jamlikt-goteborg/material/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMA-fIj08ziTYzcDQy9TAy9DfwtDAwcDY2MTQM9TQ3Ngoz1wwkpiAJKG-AAjgb6BbmhigBDD7pL/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#htoc-2) Se *Jämlikt Göteborg- hela staden socialt hållbar*, Fokusplan 1.0 och <http://goteborg.se/jamlikt>



t.ex. identifierat hur jämlikhetsarbetet kan översättas till sin allra minsta och mest lättförståeliga komponent, nämligen högläsning.

Verktygen hjälper, hävdar vi, till att klarlägga de olika komponenterna i ett komplext problem och hur de hänger samman. Därigenom blir det lättare att identifiera vilka insatser och beslut som behöver komma till för att påverka problemet i gynnsam riktning.

Satsningen på *Staden där vi läser för våra barn* ger möjlighet att peka på betydelsen av strukturella förhållanden för att förstå varför skillnader i kognitiv förmåga uppstår. Det blir en nödvändighet att upprätthålla läsprogrammet eftersom det hela tiden kommer nya generationer vars kognitiva förmåga påverkas ("ytliga" orsaker till ojämlikhet) av de ojämlika livsvillkoren, så länge man inte påverkar underliggande strukturer och mekanismer som ger upphov till skillnader i dessa livsvillkor ("djupgående" orsakernas orsaker). Även om det behövs en omfördelning av "makt, pengar och resurser" [4] för att minska ojämlikhet i hälsa i grunden, är det viktigt att uppmärksamma och motverka oönskade effekter av ojämlika livsvillkor. Det handlar inte om antingen att påverka de ytliga orsakerna eller de djupgående orsakernas orsaker eller utan om både och.

Genom att identifiera och konkretisera en gripbar del i den komplexa helheten bidrar högläsningsfrågan på så sätt med energi, begriplighet och hanterbarhet i det komplexa samhällsarbetet för att öka jämlikheten. Även om vetskapen finns att det är de mer djupgående strukturerna som måste

påverkas för att på djupet påverka ojämlikheten.

### Slutsatser och avrundning...

Vårt förvaltningssystem och befintliga kommunikationskanaler mellan forskning, politik och praktik är inte, menar vi, ändamålsenliga eller ens tillräckliga för att hantera svårlösta komplexa frågor. Komplexitetskompetensen och förmågan att hantera komplexiteten måste därför öka, vilket vi finner stöd för hos Jordan och Anderssons [3], om vi ska kunna minska skillnader i livsvillkor och hälsa.

Att erkänna komplexiteten och att börja synliggöra den är en del av svaret på hur vi bättre kan arbeta för en ökad jämlikhet. Inspirerade av Jordan och Andersson [3] har vi försökt visa hur några centrala aspekter av komplexitet är sammankopplade sinsemellan och tror att detta kan hjälpa oss att börja förstå delar av den komplexa vardag vi befinner oss i. Vi menar att genom att synliggöra och kännas vid våra hinder och svårigheter kan vi skapa förutsättningar att bättre hantera komplexiteten och göra den mer begriplig och kanske även på sikt greppbar.

Detta leder till frågan hur en fungerande strategi för att påverka ojämlikhet i hälsa nödvändiggör en större kompetens att handskas med komplexitet. En komplexitet både i frågorna i sig, som vi inledde artikeln med, eftersom det rör det som beskrivs som svårlösta samhällsfrågor – *wicked issues*. Men det rör också, som vi ser det, en komplexitet i våra system där vi brottas med faktorer som vi kallar för konflikter mellan logiker och



översättningsproblem. Men också en komplexitet i våra beslutsprocesser som inte är så linjära som vi ibland tycks tro, vilket för med sig att vi måste bli bättre på att skapa möjlighet – *windows of opportunity*. Slutligen problematiserade vi våra organisatoriska barriärer som försvårar arbetet med horisontella och tvärprofessionella frågor som jämlikhetsarbetet utgör. Där är vår största utmaning att få bort de hindrande effekterna av sugrören, stuprören och silosarna i våra organisationer. Därefter presenterade vi ett antal verktyg som ett praktiskt jämlikhetsarbete kan inspireras av och hjälpa oss att se att det både krävs strategisk ledning och strukturerat arbete för att få tillstånd den förändring som samhället nu står inför. Det händer inte av sig självt och vi kan inte längre gömma oss bakom vår tidigare så framgångsfulla välfärdsstat. Det eftersom vi nu ser att ojämlikheten växer i Sverige och vi behöver modernisera vårt sätt att arbeta.

Därför behöver vi i ett förändringsarbete:

1. Känna trygghet i att det finns verktyg för att bli bättre på att hantera komplexa frågor. Men de kräver att vi vågar utmana de begränsningar som traditionell förvaltning skapar beträffande möjligheter till samverkan och medskapande. En strategi för att lösa ett komplext problem behöver involvera många aktörer ("*a pluralist approach*") [2] eftersom komplexa problem ofta är en källa till oenighet och därför måste många vara med om att enas om både problembild och dess lösningar.
2. De tre logikerna och våra respektive organisationer och beslutsvägar behöver tillförskansa sig god förmåga att överblicka, förstå och hantera komplexiteten kring skillnader i livsvillkor och hälsa. För det krävs en rad olika kapaciteter. Vi kan behöva ändra på våra uppdrag och roller för att möjliggöra ett arbete som är tvärgående, förenar olika logiker, översätter forskningsresultat till politik och vardag, bryta organisationsbarriärer och så vidare. Frågor som jämlikhetsarbete hanteras inte sällan av folkhälsosamordnare. Eftersom jämlikhetsarbete i praktiken är en komplex fråga betyder det att samordnaren har fler roller än vad vi är vana att se. Det betyder kanske också att det i framtiden kommer ställas än högre krav på samordnarrollen? Kanske även dags att börja inse att det krävs en viss kompetens för att kunna vara samordnare och att arbetet kräver en viss insikt i frågans komplexitet för att kunna driva jämlikhetsarbetet framåt? Kanske är det dags att uppgradera samordningsuppdraget och se det svåra i deras uppdrag samt låta dem verka så att det kan bli förändring på riktigt?
3. Det finns ett tydligt behov av att bryta upp sugrör, stuprör och silos och förändrar våra system och strukturer så att vi kan möta våra utmaningar så som de är och inte anpassa problemen efter våra organisatoriska strukturer.
4. Inse att försöken att finna enkla lösningar på komplexa problem snarare förvärrar problemet än lö-

ser det. Istället bör insikten om att världen omkring oss är komplex, osäker och oförutsägbart leda oss till att försöka bättre förstå hur underliggande och djupgående

mekanismer och strukturer (vilka ofta inte är synliga) kan ge upphov till det uppenbara som ofta blir föremål för beslut (och som ofta är det som syns, och är mätbart).

## Referenser

- [1] H. Rittel and M. Webber, "Dilemmas in a general theory of planning," *Policy Sciences*, vol. 4, pp. 155-169, 1973.
- [2] J. Chapman, C. Edwards and S. Hampson, "Connecting the Dots," Demos, London, 2009.
- [3] T. Jordan and P. Andersson, "Att hantera de svårlosta samhällsfrågorna," Göteborgs Stad, Göteborg, 2010.
- [4] Commission on Social Determinants of Health, *Closing the gap in a generation : Health equity through action on the social determinants of health : Final report of the commission on social determinants of health*, Geneva: WHO, 2008.
- [5] J. M. Kouzes and P. R. Mico, "Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 15, pp. 449-469, 1979.
- [6] K. Smith, *Beyond Evidence Based Policy in Public Health: The Interplay of Ideas*, United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2013.
- [7] Göteborgs Stad, "Skillnader i livsvillkor och hälsa i Göteborg 2014," Göteborgs Stad, Göteborg, 2015.
- [8] Västra Götalandsregionen, "Samling för social hållbarhet - handlingsprogram för jämlik hälsa i hela Västra Götaland," Västra Götaland, Göteborg, 2010.
- [9] Sveriges Kommuner och Landsting, "Gör jämlikt - gör skillnad: Samling för social hållbarhet minskar skillnader i hälsa," Sveriges Kommuner och Landsting, Stockholm, 2013.
- [10] Östgötakommisionen för jämlik hälsa, "Östgörtakommisionen för folkhälsa - slutrapport," Östgötakommisionen för jämlik hälsa, Uppsala.
- [11] Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö, "Malmös väg mot en hållbar framtid: Hälsa välfärd och rättvisa," Malmö stad, Malmö, 2013.
- [12] J. W. Kingdon, *Agendas, alternatives, and public policies*, Boston: Longman, 2011.
- [13] M. Löfgren, "Implementering - en forskningsöversikt," Malmökommisionen, Malmö, 2012.
- [14] Socialstyrelsen, "Om implementering," Socialstyrelsen, Västerås, 2012.
- [15] J. Kotter, *Leading Change*, 23 ed., Boston: Harvard Business School Press, 2009.