

Medskapande i backcastingexpeditioner — Ale i 360 grader

John Holmberg, Julia Widbom

John Holmberg, professor, Chalmers tekniska högskola.

E-post: John.Holmberg@chalmers.se

Julia Widbom, utvecklingsledare, Ale Kommun.

E-post: Julia.Widbom@ale.se

Förenta Nationerna ser den lokala nivån som avgörande i den hållbara omställningen som Världen så påtagligt behöver. Samtidigt som komplexiteten och allvaret i samhällsutmaningarna ökar verkar förmågan i dagens demokratiska processer att hantera dem minska genom minskad tillit och ökat avstånd mellan beslutsfattare och invånare. Denna text beskriver ett lokalt försök att ta sig an denna dubbla utmaning: bidra till hållbar omställning samtidigt som de demokratiska processerna stärks. Arbetet går under namnet Ale i 360 grader — en medskapande backcastingexpedition.

The United Nation find the local level as crucial in the sustainable transition that the World so clearly needs. At the same time as the complexity and seriousness of the societal challenges are increasing, the ability of today's democratic processes to deal with them seems to be diminishing, through reduced trust and increased distance between decision-makers and residents. This text describes a local attempt to address this dual challenge: contributing to sustainability transitions while strengthening democratic processes. The work goes under the name Ale in 360 degrees - a co-creative backcasting expedition.

Introduktion

Det är på den lokala nivån livet utspelar sig och samhällets aktörer möts. Här finns både komplexiteten och ”transmittorsubstansen”. På den lokala nivån blir det tydligt att flera perspektiv behöver beaktas. De komplexa samhällsproblemen kommer ofta tillbaks med större kraft om man försöker dela upp dem i delar och lösa delarna separat innan man försöker se helheten och om man agerar på symptom istället för att leta efter bakomliggande orsaker.

Det är därför inte konstigt att den lokala/regionala nivån lyfts som särskilt viktig vid de stora FN-toppmöten som har ägt rum. Vid mötet i Rio 92 uppmanades världens länder att upprätta lokala hållbarhetsagendor för det 21a århund-

randet och 23 år senare lanserades Agenda 2030 med ännu större djup, bredd och kraft (FN, 2015). Redan innan Agenda 2030 lanserades varnades det för risken att de 17 globala målen skulle hanteras separat, som en checklista med liten förändringskraft. Det är därför viktigt att ständigt hålla andemeningen i agendan närvarande, vilken kan sammanfattas i tre nyckelord:

- *Transformation* (omställning) utifrån insikten att små förändringar inom rådande system och strukturer inte förmår att hantera de stora samhällsutmaningarna. Det krävs systemomställningar, där ohållbara system fasas ut och ersätts.
- *Integration* (samverkan) utifrån insikten att när vi arbetar med systemomställningar behöver flera perspektiv integreras i arbetet från början. Då ingen enskild aktörsgrupp har rådighet över en systemomställning krävs nya former av samverkan.
- *Universalitet* utifrån insikten att de flesta av de stora samhällsutmaningarna är globala i sin karaktär, vilket innebär att lokala lösningar behöver vara del av de globala lösningarna.

Samtidigt som komplexiteten och allvaret i samhällsutmaningarna ökar verkar förmågan i dagens demokratiska processer att hantera dem minska, genom minskad tillit och ökat avstånd mellan beslutsfattare och invånare. Detta kan delvis förklaras av centraliserad kontroll och maktutövning ihop med att intresset för effektiviteten i förvaltningarnas leverans av tjänster till medborgare har ökat på bekostnad av det politiska samtalet om vilken framtid vi vill ha. Det förstärker i sin tur bristen på sammanhang och känslan av att vara utestängd och gör att många vänder samhället ryggen (Abrahamsson, 2015). En sådan utveckling minskar politikernas legitimitet och ger utrymme för extrem populism (Gramsci, 1971).

Vi står med andra ord inför en dubbel utmaning. De lokala aktörerna, kommuner och regioner, behöver aktivt hitta nya vägar att ihop med andra samhällsaktörer ta sig an komplexa samhällsfrågor samtidigt behöver de demokratiska processerna stärkas ihop med tilliten i samhället, både horisontellt (mellan medborgare) och vertikalt (mellan medborgare och beslutsfattare). Sammantaget innebär detta en stor samhällelig lärandeprocess!

Bakgrund

Ale kommun är en kommun i västra Sverige med ca 30 000 invånare. Genom en av huvudorterna flyter Hålsdammsbäcken. Bäckens klyver samhället i två delar mellan vilka det är stora skillnader i förväntad medellivslängd, inkomst och utbildningsnivå. Det var något som uppmärksammades i samband med Ale

kommuns sociala kartläggning 2016 (Ale kommun, 2016). Detta var starten för en lärandeprocess inom kommunen. Hur skulle denna komplexa fråga hanteras? Man insåg att det var en fråga som troligen krävde ett annat sätt att arbeta på. Vilken process kunde vara till stöd och hur skulle man kunna samverka med andra samhällsaktörer på ett tillitsfullt och konstruktivt sätt? För att utforska hur det skulle kunna göras bjöds två rådgivare¹ in till möten tillsammans med kommunalråd, kommunchef, utvecklingschef och utvecklingsledare inom hållbarhet. Denna grupp fick senare namnet *designteam* och har agerat som en styrgrupp för processen som beskrivs i denna text. Både ordförande för majoritet och opposition i kommunen var med i designteamet. De var överens om att det här var en komplex fråga som behövde hanteras i samverkan.

Backcastingexpeditioner

I Ale kommun, liksom i många andra kommuner och regioner, upplevs en spänning mellan behovet av att förändra och svårigheten att verkligen ta sig an de stora samhällsutmaningarna. Det upplevs både riskfyllt och svårt att bryta invanda mönster och de åtgärder man vågar sig på upplevs alltför marginella i förhållande till utmaningarna.

En väg ur detta dilemma är att skapa ett rum för att prova och samverka på nya sätt. Ett rum där öppenhet, nyfikenhet, tillit och en tydlig process ökar förmågan att samverka, prova, utforska och lära. En expedition. En viktig fördel med att skapa en expedition är möjligheten att samskapa och testa genomgripande förändringar i liten skala utan att riskera hela verksamheten. Det som fungerar tas in i ordinarie verksamhet och det som inte fungerar blir viktiga lärdomar. En annan fördel är att tillit byggs i nya kontaktytor och nätverk som blir viktiga för den fortsatta förändringsprocessen. Kanske kan man likna processen med en expedition i delvis okända vatten för att utforska och informera det stora skeppet om risker och nya möjliga färdvägar (Holmberg, 2019).

En central och viktig lärdom i arbetet med systemförändring är att expeditionen har en helt annan logik än det som normalt görs i den rådande verksamheten i t ex en kommun. Logikerna skiljer sig åt och de kompletterar och berikar varandra (Tabell 1). Medan kryssningen är resultatinkriktad (att göra saker rätt) är expeditionen inriktad på lärande (att göra rätt saker) och därmed t. ex. ifrågasätta bakomliggande intentioner.

1. John Holmberg, professor vid Chalmers och grundare av Challenge Lab och Space for Change Institute, bjöds in för att bidra med processtöd för hållbar omställning och Martin Sande, grundare av Dialogues, bjöds in för att bidra med stöd för samtalsledning.

Tabell 1. Skillnaden mellan kryssnings- och expeditonslogiken (Holmberg, 2019)

Kryssningen (pågående verksamhet)	Expeditionen
Rådande rutiner, strukturer, budgetramar mm ger stöd åt verksamheten	Rådande rutiner, strukturer, budgetramar mm 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 viktiga	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.

För att lyckas med en expedition, som syftar till att hitta nya vägar att hantera komplexa samhällsutmaningar, räcker det inte att skicka iväg en grupp människor och hålla tummarna att de ska komma tillbaka med betydelsefulla insikter. Expeditionen behöver förberedas och ges en process som hjälper deltagarna att: tänka bortom existerande system; tänka tillsammans så att många röster blir hörda och gemensamma bilder skapas; tänka brett så att man utforskar utifrån flera olika perspektiv; tänka bakom symptom för att finna bakomliggande orsaker och möjliga hävstångspunkter (där en liten insats kan få en stor effekt); tänka framåt så att nya möjligheter testas och lärdomar kommer ”kryssningen” till nytta.

Backcasting (Holmberg, 1998) är en process som har visat ge de värden som åsyftas ovan (Holmén & Holmberg, Kommande). Backcastingprocess består, förutom ett inledande planeringssteg, av fyra steg med relaterade verktyg (se (Holmberg & Holmén, 2020) för en djupare beskrivning):

1. *Den önskvärda framtiden.* I det första steget förflyttar man sig in i den önskvärda framtiden för att fånga några vägledande principer för den fortsatta processen. Anledningen är att inläsningarna 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 önskvärda framtiden och att denna framtid inte beskrivs allt för detaljerat utan snarare i några ord/meningar/principer som ger hela förändringsprocessen en gemensam riktning, syfte och mening.
2. *Dagens situation.* I det andra steget används resultatet från steg 1 som lins för att fånga de mest angelägna utmaningarna i dagens situation. Hur ser gapet ut mellan det som är och det som önskas vara? Genom en gemensam kartläggning, där många perspektiv kommer fram, söks bakomliggande orsaker och utmaningarna.
3. *Möjligheterna.* Det tredje steget fokuserar på möjligheterna att minska gapet mellan var vi är och var vi vill vara. Genom att utnyttja den gemensamma

bild som skapades i det föregående steget identifieras hävstångspunkter/insatsområden (där en liten inverkan kan få en stor effekt).

4. *Handlingarna*. Det fjärde steget fokuserar på att hitta konkreta sätt att ta sig an de hävstångspunkter/insatsområden som formulerades i steg 3. Vad kan vi prova? Vad skulle ett första steg kunna vara? Vem bör involveras i det fortsatta arbetet och finns det pågående processer att dra nytta av?

Innan expeditionen skickas iväg behöver den dock förberedas. Backcastingprocessen har därför även ett förberedande steg. I detta steg skapas förutsättningarna för arbetet och den *arbetsgrupp* som planerar, samordnar, och kommunicerar arbetet bildas. För en lyckad process har det visat sig vara viktigt att göra expedition angelägen för den formella makten inom kryssningen samt ägna tid åt att identifiera och formulera meta-frågan som står i centrum för hela processen. Det är meta-frågan som attraherar deltagarna och som arbetet kretsar runt. Som nämnts ovan har det också visat sig vara viktigt att få med människor som bär med sig olika perspektiv i själva expeditionen.

Ale i 360-grader — en medskapande backcasting expedition

Steg 0, Rummet för förberedelse

Med start våren 2017 började en lång serie möten med designteamet som ledde till en djupare insikt om att den dubbla utmaningen som beskrevs i inledningen kräver nya arbetssätt. Designteamet bestämde sig för att prova backcastingprocessen (Holmberg & Holmén, 2020) och att skicka iväg en expedition att utforska en angelägen fråga. För att skapa en angelägenhet över partigränserna inför det stundande valet 2018 bestämde man sig för att koppla processen till Agenda 2030.

För att ta reda på vilken fråga som var mest angelägen att utforska påbörjades en större perspektivinsamling där invånare, politiker och anställda inom kommunen blev intervjuade om vilka frågor som var viktiga för dem. Utifrån den metodik som SKR (Sveriges kommuner och Regioner) utvecklat tillsammans med Dialogues sedan 2010 (Munthe, 2019) samlades perspektiv i 360 grader – från alla olika delar av Ale kommun, såväl inifrån organisationen som utifrån samhället. Frågorna som ställdes var kopplade till Hållbarhetsfyrens (Holmberg & Larsson, 2018) fyra dimensioner. Den översattes till följande frågor i perspektivinsamlingen: ”Vad utgör ett gott liv?”, ”Hur ska vi leva tillsammans?”, ”Vilka resurser behöver vi bevara in i framtiden?” och ”Hur ska Alesamhället inpassas i naturen?”.

Totalt deltog över 200 personer i intervjuerna. Samtalen genomfördes en-

skilda eller i grupp, ansikte mot ansikte, på svenska eller engelska eller i enstaka fall på annat språk med tolk. Materialet togs om hand av arbetsgruppen och resulterade i 13 övergripande temaområden (Ale kommun, 2019). Dessa områden fick invånare i Ale sedan prioritera bland vid ett öppet stormöte. Temaområdet ”Det mänskliga mötet är viktigt” fick flest röster och i juni 2019 beslutade Ales kommunfullmäktige att en expedition skulle skickas ut för att utforska området, med backcasting-metodik som grund.

Ytterligare förberedelser krävdes dock innan en expedition kunde starta. Till detta hörde att tillsätta en *Expeditionsgrupp* bestående av invånare i olika åldrar och med blandade bakgrunder, politiker från olika partier, samt tjänstepersoner från Ale kommun. Många anmälde sitt intresse från allmänheten för att vara med och en blandad grupp kunde tillsättas där hälften av deltagarna var politiker och tjänstepersoner från kommunen och resterande var invånare. För att det som hände i processen också skulle få en verksamhetsnära relevans och inte bli ett isolerat projekt konstaterade designteamet att en intern dockningsstation var av största betydelse. Därför bildades *Plattformsgruppen*, bestående av tjänstepersoner från samtliga sektorer inom den kommunala organisationen. Plattformsgruppens syfte var att kunna ta emot det lärande som gjordes i expeditionen och koppla till andra processer i kommunen, samt bygga en intern kapacitet för att ta emot lärande från andra processer och framtida expeditioner.

Lärandet från det förberedande steget var stort. Från designteamet vittnades det om vikten av att låta detta steg ta tid, för att kunna bygga förtroende och tillit både mellan olika delar av politiken, men också mellan politiker och tjänstepersoner. I förberedelserna handlade det mycket om att utmana gamla roller och hitta trygghet i att skapa nya. Deltagare i designteamet upplevde det ibland svårt att stanna kvar i de rum där planeringen gjordes och att det var obehagligt och utmanande att gå in i nya utforskade roller. Genom att välja att ändå stanna kvar i det svåra kunde förtroende byggas och frågan hanteras på ett nytt och djupare sätt.

Steg 1, Framtidens rum

Det första steget för expeditionen ”Det mänskliga mötet är viktigt” hade som syfte att skapa en gemensam riktning för expeditionen. Frågan för första mötet var därför: ”Vad karaktäriserar ett framtida Ale där vi verkligen har lyckats med det mänskliga mötet? Deltagarna funderade först själva för att sedan dela med sig i mindre grupper varvid samtalet tog vid. Dialogen leddes av en samtalsledare för varje grupp, som bestod av cirka 4-5 personer. Samtalsledarna hade inför expeditionen fått handledning i att leda samtal. När materialet sammanställdes hade 8 vägledande ord/principer framkommit i samtliga grupper. Det handlade bland annat om att uppnå glädje och välmående, men även vikten av gemen-

skap, samhörighet och respekt. En invånare i expeditiionsgruppen uttryckte det med: *”Att bli sedd, hörd och tagen på allvar är ganska basic saker. Men det är det vi vill ha, och det kräver att vi får känna tillhörighet och respekterar varandra”*.

Att prata om en önskvärd framtid var förhållandevis konfliktfritt och det fanns samstämmighet mellan grupperna om vilka värden som var viktiga. Samtidigt var det flera deltagare som kom med färdiga lösningsförslag och egna agendor om vad de önskade prata om. I detta steg i processen var det viktigt med tydlighet och stöd från samtalsledarna för att hjälpa deltagarna att bredda sina perspektiv och tänka bortom dagens situation in i den önskvärda framtiden.

I detta och i efterföljande steg visade det sig vara viktigt med god planering, tydliga instruktioner och bra förberedelser av samtalsledarna inför det aktuella rummet. Det visade sig också viktigt att främja ett öppet och ärligt klimat i grupperna samt att visa att deltagarna blir lyssnade på. Till exempel genom att ta hand om de reflektioner som kom fram i grupperna även om de låg utanför kvällens ”fråga” för att återkoppla efter mötet eller se till att deltagarens reflektion togs upp senare i processen.

Steg 2, Samtidens rum

Det andra steget i processen handlade om att titta på samtiden och hur det ser ut idag i förhållande till den önskade framtiden. Efter att ha gått igenom en återberättelse från steg 1 följde ett samtal, med samma upplägg som tidigare, runt kvällens fråga ”med de 8 orden/principerna (som togs fram förra gången) som lins hur ser det då ut i Ale idag, vilka är utmaningarna och orsakerna till dessa?”. Grupperna diskuterade enskilt med samtalsledaren som guide och presenterade sedan för varandra. På så sätt kunde en gemensam bild av nuläget i Ale skapas. Efter bearbetning och sammanställning identifierades 7 utmaningar/områden som behöver arbetas med för att nå den önskvärda framtiden. Det handlade bland annat om en utbredd psykisk ohälsa och ofrivillig ensamhet som hindrar att människor kan mötas. Men det handlade också om ett utanförskap och ett innanförskap. En av deltagarna i gruppen uttryckte det som om att utanförskapet upplevs som att dörren är stängd: *”Jag kom till Sverige nyligen, jag har lärt mig språket, jag har ett arbete, mina barn går i skolan och är med i föreningar – men ändå är dörren stängd för mig”*. En annan deltagare, som såg sig själv som inkluderad i samhället, gjorde då reflektionen av att några av våra etablerade forum som vi ser som öppna för alla kanske i själva verket inte är det, att något som är en stor gemenskap för några, skapar ett utanförskap för andra. *Kanske är det innanförskapet som behöver glänta på dörren?*

Lärdomarna från steg 2 var flera. Även här fanns det utmaningar i att inte prata om lösningar till de problem man såg, utan att stanna i nutiden för att bygga en gemensam förståelse av helheten och bakomliggande orsaker. Det

handlade också om att inte bara se det negativa i samhället, utan att även kunna lyfta blicken och se de positiva exemplen som påverkar området ”det mänskliga mötet”. Att skapa en gemensam bild för hela gruppen var viktig, det påverkade många av deltagarna och skapade en större förståelse till komplexiteten av området. Dialogen kunde fortsätta i helgrupp och utvecklas med att olika grupper kunde fylla på perspektiven kring något som en annan grupp hade iakttagit.

Steg 3, Möjligheternas rum

Med första och andra steget i ryggen kunde ett gap identifieras mellan dit vi siktar (steg 1) och hur det ser ut idag (steg 2). Det tredje steget för Expeditionsgruppen blev därför att ta sig an frågorna om var insatser skulle kunna bidra till förändring och var i det identifierade gapet som vi tillsammans skulle kunna göra mest nytta. På samma sätt som tidigare diskuterade mindre grupper fram förslag som sedan delades i helgrupp och som resulterade i en gemensam bild.

Resultatet från det tredje steget blev fem övergripande frågor som Expeditionsgruppen såg som viktiga att hantera för att komma närmare ”Det mänskliga mötet”. Det handlade bland annat om hur vi kan få innanförskapet att börja öppna upp och hur vi kan använda digitalisering som en positiv kraft i det mänskliga mötet.

Vid det tredje tillfället var det tydligt att hela gruppen hade förändrat sitt sätt att ta sig an frågor. Istället för att rusa på lösning direkt valde deltagarna själva att öppna upp och göra frågan större. En invånare i gruppen sa under detta möte att ”*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.*”

Steg 4, Handlingens rum

Inför det sista steget fick deltagarna i Expeditionsgruppen välja vilken av de fem områdena i steg tre som man ville utveckla vidare. Under mötet delades deltagarna in i grupper efter den fråga de valt. Frågorna hanterades sedan utifrån ”på vilka sätt kan vi ta oss an den här frågan, vad är värt att prova?”. Förslagen skulle även uppfylla kriterier om angelägenhet, meningsfullhet och genomförbarhet. Det var viktigt att åtgärderna inte skulle handla om att önska mer resurser eller att kommunen skulle genomföra något på egen hand, utan istället hur vi tillsammans kan ta oss an frågorna med de resurser som vi har idag. Resultatet blev förslag på åtgärder, där olika aktörer gemensamt tar sig an frågan om det mänskliga mötet. Flera förslag handlade om att dela på och använda resurser som finns, att skapa möten mellan de som har resurser och kunskap och de som

har behov och att använda befintliga resurser (t ex möteslokaler) på nya sätt. För att expeditionens arbete skulle kunna genomföras identifierade gruppen även personer som kunde bära förslagen framåt. Dessa personer skulle få ta över ansvaret för att förslagen genomfördes.

Precis som vid det föregående steget var det tydligt att gruppens sätt att ta sig an frågor hade förändrats från det första mötet. Samtalsledarna fick vid första mötet arbeta med att få deltagarna att tänka bortom existerande system och bredda perspektiven samt öppna upp samtalet så att alla lyssnade på varandra. Vid sista mötet handlade det istället om att hjälpa deltagarna att formulera konkreta insatser. Det fjärde steget upplevdes som svårt, det krävdes mer tid än som var utsatt för att förflytta sig från helhetsbilderna till konkreta aktiviteter. Trots det svåra var gruppen ändå positiv till att ha vänt och vridit på några frågor och kunnat komma fram till förslag på gemensamma åtgärder. En deltagare, som var där i rollen som politiker, tackade vid avslut just för att hen fått lyssna till så många olika berättelser och perspektiv, någonting som upplevdes som något nytt från sättet vi arbetat på tidigare.

Avslutande diskussion

Utgångspunkt i Aleprocessen har varit att ta sig an den dubbla utmaningen som beskrivs i inledningen genom att kombinera två arbetssätt: backcastingexpeditioner (Holmberg & Holmén, 2020) och medskapande i 360 grader (Munthe, 2019). Peter Senge, expert inom ledarskap och lärande organisationer, har fångat motivet för denna kombination på ett träffande sätt:

“In any complex setting, people typically focus their attention on the parts of the system most visible from their own vantage point. This usually results in arguments about who has the right perspective on the problem. Helping people see the larger system is essential to building a shared understanding of complex problems. This understanding enables collaborating organizations to jointly develop solutions not evident to any of them individually and to work together for the health of the whole system rather than just pursue symptomatic fixes to individual pieces.” (Senge m.fl., 2015)

När expeditonsdeltagarna reflekterade över den process de varit med om ligger också huvuddragen av erfarenheterna i linje med Senge's konstaterande ovan. Processen skiljer sig från det normala — att de samhällsproblem vi står inför delas upp i delar och sedan löses delarna i separata ”silos”. Istället uppmanades deltagarna att först ställa sig frågorna: varför är förändringen viktig och *varför* har vi problemen och hur ser *helheten* ut? Detta var utmanande för vissa (”Det var flummigt i början”; ”Första gången förstod jag ingenting men sen klarnade det”). Under resan upplevde många att processen hjälpte dem att tänka:

- *bortom* och *bakom* dagens system ("Hela expeditionen sticker ut, det har varit något nytt"; "Varje möte har skapat en ny utgångspunkt"; "Vi har kommit fram till stabilare saker än om vi sprungit fort"), samt
- *bredare* och *tillsammans* ("Bra att man fick vara med olika människor vid olika tillfällen"; "Jag har haft djupa diskussioner som jag vanligtvis inte hinner ha med de människor jag har runt omkring mig"; "Man går alltid härifrån med energi och en tro på att det går. Det finns engagemang och man vill åstadkomma något bra. Finns mycket olika kunskap i gruppen som vi försökt ta vara på."; "Det har spårat ut ibland men det har varit bra").

Deltagarna uppskattade att bli lyssnade på med respekt ("Det känns som jag varit en viktig person för förändring"; "Jag har känt mig välkommen"; "Bra att man fick välja vilka punkter man vill engagera sig i"; "Har vågat vara framme här, annars brukar jag inte våga").

Det har varit viktigt att investera i tillitsbygge och öppenhet i alla grupperna för att klara att de svåra och utmanande diskussionerna. T ex genom: den långa planeringstiden för Designteamet; Plattformsgruppens arbete; genom att bjuda in medborgarna på rätt sätt ("Att aktivt ringa folk (uppsökandeverksamhet) ger så mycket mer än en allmän förfrågan"; "Fantastiskt initiativ att bjuda in medborgarna i processen"); och genom en inledande värderingsövning i expeditiongruppen. Det har också uppfattats som extra viktigt med tydliga instruktioner och hur samtalstiden fördelas i de små grupperna.

Personer som deltagit i Ale i 360 graders designteam har också uttryckt att det tillitsskapande arbete som gjordes i och med processen även haft betydelse för hur man har mötts i andra frågor, som exempelvis i det konkreta arbetet med Covid-19. I det fortsatta arbetet med Ale i 360 grader handlar det därför också om att ta lärdomar från kommunens arbete med den pågående pandemin – hur kan vi ställa om och arbeta tillsammans även när det inte är kris?

Trots det att pandemin, med dess restriktioner och konsekvenser, fått fortsättningen med Aleprocessen att ta andra vägar än planerat, har det även satt ljuset på flera viktiga områden som arbetet innehållit. Vikten av området "det mänskliga mötet är viktigt" har uppdagats än mer och angelägenheten av frågan i Ale har stärkts. Fortsatt har också den situation som många kommuner stått inför visat på hur man kan ställa om när det är kris. Omställningen kan på många sätt liknas med en självorganiserad backcastingprocess där aktörer från olika verksamheter, näringsliv och civilsamhälle samlas kring en gemensam komplex fråga och tillsammans försöker bidra från varsina håll, utifrån ett tydligt varför och rådande nuläge, för att skapa bästa möjliga situation.

Med de rådande omständigheterna har överlämningen av expeditionsgruppens arbete till allmänheten fått pausas, men lärandet som arbetet med Ale i 360

grader har genererat fortsätter. Processen har bland annat synliggjort vikten av att skapa tillit och förtroende mellan parter för att kunna ta sig an en komplex fråga och att involvera aktörer med olika perspektiv. Det fortsatta arbetets fokus är att utveckla det arbetssätt och förhållningssätt som Ale i 360 grader innehåller och samla olika redskap för att kunna ta hand om frågor i olika storlekar, inte minst frågor kopplade till Agenda 2030. Det kan handla om frågor som kräver samverkan med invånare och andra aktörer i Ale – men det kan också handla om samverkan mellan olika verksamheter i den kommunala organisationen.

Tack

Vi vill rikta ett särskilt tack till Birgitta Augustsson Nilsson, Annika Friberg, Johan Holmén och Martin Sande för värdefulla kommentarer i arbetet med den här texten. John Holmberg vill tacka Familjen Kamprads stiftelse för finansiering av skrivandet av denna text inom forskningsprojektet ”Omställningslabb med backcasting för hållbarhetsdriven innovation.

Referenser

- Abrahamsson, H. (2015). Dialog och medskapande i vår tids stora samhällsömdaning. *Utbildning & lärande*, 9(1), 20–40.
- Ale kommun. (2016). *Att leva i Ale – social kartläggning 2016*. Ale kommun.
- Ale kommun. (2019). *Perspektivsammanställning Ale i 360 grader*. Ale kommun.
- FN. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.
- Gramsci, A. (1971). *Selections from Prison Notebooks*. Zed Books.
- Holmberg, J. (1998). Backcasting: A Natural Step in Operationalising Sustainable Development. *Greener Management International*, 23, 30–51.
- Holmberg, J. (2019). Oseglade vatten? —Då behövs expeditioner! I J. Algehed, E. Eneqvist, C. Jensen, & J. Löf (Red.), *Innovation och stadsutveckling*. Mistra urban futures. <https://research.chalmers.se/publication/513888>
- Holmberg, J., & Holmén, J. (2020). *Medskapande omställningsarbete för Agenda 2030*. Sveriges kommuner och regioner.
- Holmberg, J., & Larsson, J. (2018). A Sustainability Lighthouse—Supporting Transition Leadership and Conversations on Desirable Futures. *Sustainability*, 10(11), 3842. <https://doi.org/10.3390/su10113842>
- Holmén, J., & Holmberg, J. (Kommande). *Beyonding, broadening and togetherness: Exploring capacities of sustainability principles in navigating transformative change*.
- Munthe, N. (2019). *Medborgardialog i komplexa samhällsfrågor*. Sveriges kommuner och landsting.
- Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The dawn of system leadership. *Stanford Social Innovation Review Winter, 2015*, 27–33.