



PLAYBOOK

HÅLLBART HELSINGBORG

INNEHÅLL

Innehåll	1		
Del 1 – Introduktion	2	Del 3 – Agera & Utforska i Komplexitet	19
Inledning	3	Komplexitetskompassens olika delar	20
Syfte	4	Organisering	21
Folkbildning som perspektiv	5	Funktioner för organiseringen	22
Upplägg	6	Process fas 1-5	23
		Fas 1 - Initiering	24
Del 2 - Förstå Komplexitet	7	Fas 2 - Design	26
Komplexitetskompassen – en processram	8	Fas 3 - Pilot	28
Kapacitetsbyggande och kunskapsutjämning		Fas 4 - Koncept	30
• Vad är ett komplext problem?	11	Fas 5 - Etablering	31
• Systemförändring enligt Berkana Two-Loops	12		
• Minsta möjliga ordning	13	Avslut	33
• Behovsbilder möter organiseringslogiker	14	Kontakt	34
• Gränsgångarens roll	15		
• Delat Arbete – Shared Work	16		
• Chaordic Stepping Stones	17		
• Andetaget	18		

A stylized illustration of a city skyline with various buildings in white and grey, some with orange windows. A red banner with the word 'INTRODUKTION' is flying from a black pole. To the left, a green tag with 'DEL I' is attached to the city. The background is a light yellow with white clouds.

INTRODUKTION

DEL I

HÅLLBART HELSINGBORG

INLEDNING

Hållbart Helsingborg är en plats för samverkan, en så kallad samverkansplattform över traditionella sektorsgränser såsom civilsamhälle, offentlig och privat sektor. Den har utvecklats i Helsingborg sedan år 2020.

Plattformen har genom åren samlat en bredd av privatpersoner och verksamheter som tillsammans utforskat nya vägar för att möta komplexa samhällsutmaningar, som de som beskrivs i Agenda 2030.

Det har funnits ett behov av att öka kapaciteten i staden för att kunna arbeta mer med gemensamma lösningar och bygga relationer som kan bära arbetet uthålligt, över lång tid framöver.

Samverkan är arbetets kärna, och plattformen har erbjudit en yta för aktörer från olika håll att kunna mötas, utforska utmaningar, lära sig mer, göra gemensamma handlingar (samskapa) och testa nya lösningar som utvecklas genom alltefter processens gång. Det kan benämnas som ett iterativt arbetssätt.

Plattformen Hållbart Helsingborg och det vi skapar här sker i ett mellanrum, mellan våra vanliga organisationer och logiker. Det vi gör är ett mellanrumsarbete.

I mellanrummen får vi ofta rollen som gränsgångare, mellanrumsarbetare, som hjälper till att överbrygga de olika kulturer, regelverk som styr våra enskilda uppdrag, behov, värderingar, perspektiv och logiker som vi har med oss in i samverkan.

Gränsgångare kan underlätta och effektivisera den gemensamma processen för att nå gemensamma mål om önskad hållbarhet och annan positiv samhällsförändring.

Vår Playbook är till dig som känner igen dig i att, liksom vi, ofta navigera olika uppdrag, behovsbilder, otydliga samband för utmaningar, organisationsgränser och relationer på flera nivåer samtidigt. Här beskriver vi några av våra lärdomar, favoritmodeller, arbetssätt som lagt grunden för plattformen Hållbart Helsingborg och arbetsprocessen i den. Vi hoppas att den kan erbjuda ett stöd när du navigerar de utmaningar du får i mellanrum för att skapa stadig och långsiktig samhällsförändring!

Vill du läsa om hur vårt resultat blev i Hållbart Helsingborg? Läs mer i skriften Hållbart Helsingborg på www.hallbarthelsingborg.se

Vägar hit

De komplexa utmaningarna var och en av oss väljer att fokusera på inom Agenda 2030 i det lokala arbetet skiftar från grupp till grupp och påverkas av verksamheternas uppdrag och politiska rikttningsbeslut. Det kan handla om att vilja motverka fattigdom bland äldre, bemöta digitalt utanförskap, arbetslösheten som drabbar unga, ojämlika förutsättningar mellan stad- och glesbygd, minskning av engångsartiklar i våra verksamheter eller att vilja öka upplevelsen av trygghet och sammanhang i en hållbar stad. Vår lokala samtid påverkas av en mängd skeenden som rör sig på övergripande samhällsnivåer. I skrivande stund är geopolitiska förändringar, klimathot, energiförsörjning, ofrivillig migration, pandemi och det världsekonomiska läget några av vår tids stora faktorer som påverkar oss och många fler lokalsamhällen. Dessa berör oss olika på grupp- och individnivåer beroende på en mängd faktorer. Detta är den globala kontext vi befinner oss i.

För den enskilde kan det framstå som en oöverskådlig situation. De stora skeendena påverkar i det enskilda vardagslivet och i det lokala; komplexiteten i det vi möter som människor och invånare är stor.



"Komplexa samhällsutmaningar definierar vår tid."

Vägar fram

En del av oss som är personligt drabbade har även i uppgift genom våra yrkesroller eller frivilliguppdrag att hantera effekterna av det som pågår och förebygga fler negativa effekter på alla nivåer. För oss som verkar i denna föränderliga terräng finns ofta behovet av stöd, en ständig rörlighet och flexibilitet i arbetssätt, öppenhet för nya sätt att tänka; se och tolka det som sker, sätt att inhämta information och inte minst att underlätta för nya typer av samtal att ta vid.

Vi vet idag inte fullt ut vad som kommer skapa bättre förutsättningar att hantera samhällsutmaningarna. Den insikten tror vi är en bra början! Det vi däremot känner oss säkra på är att vi behöver fortsätta bygga upp vår kapacitet, fortsätta våga utforska och lära oss om vad som kan vara möjliga vägar framåt. Vi tror också på att våga förändra våra arbetssätt när vi märker att vi inte får de resultat vi önskar, när vi inte lyckas skapa ett relevant värde för en hållbar framtid. Vi tror också att varken vi själva eller någon annan aktör, kan lösa någon av utmaningarna på egen hand. Vår erfarenhet är att vi genom samverkan, generösa koalitioner och samtal bortom motsättningar kan öka delaktigheten och medvetenheten utifrån olika deltagares kunskaper och förutsättningar.



LÄRANDE FÖRHÅLLNINGSSÄTT

FOLKBILDNING ÄR VÅR PEDAGOGIK

Vår Playbook är skriven för att öka handlingsutrymmet och aktörskapet hos dig som arbetar med hållbar samhällsförändring i samverkan.

Det pedagogiska förhållningssättet för lärande och ledarskap inom folkbildningen betonar vikten av att lära oss tillsammans, och erkänna olika typer av kunskap vi bär med oss. Genom att sätta själva lärandet i centrum utvecklas vi ständigt både som personer och som verksamheter, helt oavsett vad vi ingår i för processer.

I praktiken betyder det att vi gör saker tillsammans, vi reflekterar tillsammans och arbetar aktivt för att jämna ut- och ta tillvara olikheter och drivkrafter deltagare och verksamheter emellan. Detta är hur vi tillsammans gör demokrati, varje dag.

UPPLÄGG

En Playbook ger en överblick över en hel process om hur du kan skapa en framåtrörelse och förflyttning i en önskad riktning genom det okända du står i just nu. Den skissar upp en spelplan som fångar upp många av de bitar vi märkt ofta behövt när vi stått inför olika faser i utvecklingsarbete. Play kan förstås som något som spelas - vad är det för spel och spelplan du har framför dig? Men play betyder också "lek", ett undersökande, testande och nyfiket mindset vi kan ha för att möta utmaningar. Speciellt där det är svårt att skapa sig en enkel överblick, se kortsiktiga resultat, förstå rotorsaker, sammanhang eller vilka roller som ens medspelare har i det gemensamma ekosystemet som möter utmaningen.

Att skapa ett hållbart samhälle är något vi inser kräver långsiktighet och uthållighet att förflytta. Vi kommer att behöva delmål och planer som löper över flera politiska mandatperioder och budgetar. Antalet medspelare och faktorer vi behöver förhålla oss till är många, liksom de initiativ som kan få positiv effekt och skapa positiv och uthållig förändring. Trots att osäkerheten är stor, går det att planera för och omfamna dessa rörliga och rörliga faktorer. Vår Playbook har en ansats att erbjuda ett stöd i denna typ av processer utifrån de kunskaper och erfarenheter vi har med oss från Hållbart Helsingborg.

Komplexitetskompassen, är en modell som vi tagit fram för att beskriva hur vi håller ihop arbetet och delar upp det i hanterbara faser som för arbetet framåt. Den ger förståelse av teoretiska grundantaganden för processerna och som är centrala för samverkan. Förståelsen ger oss förmågan att planera på ett nytt sätt så att vi kan designa organiseringen och processerna för hur vi tillsammans ska kunna agera kring komplexa utmaningar. Den gör oss redo att ge oss ut i ett gemensamt utforskande och testa hur bredden av perspektiv skapar en ökad kapacitet att förflytta oss i en önskad riktning, riktningen mot våra mål.

Erfarenheten vi har fått med oss visar också på behovet av att få en gemensam verktygslåda i form av kunskap, metoder och färdigheter. Tillsammans med komplexitetskompassen ger Playbooken även kapacitetsbyggande och kunskapsutjämning.



Kapacitetsbyggande och kunskapsutjämning

KOMPLEXITETSKOMPASSEN

”En färdplan för hur du tar dig fram i en komplex värld.”

Komplexitetskompassen är en modell vi tagit fram som kan hjälpa dig att forma ditt strategiska fokus och att samla de tre beståndsdelarna - förstå, planera och agera - som behövs för att hantera komplexa utmaningar och bygga ett strategiskt fokus i en önskad riktning. Modellen är en grafisk beskrivning av vårt beprövade arbetssätt där var och en av delarna utifrån från en mängd discipliner. Den utgår i sin helhet från modellen Andetaget (se nedan) där man tar sig an en huvudfråga genom att utforska, upptäcka och fokusera frågan för att förstå vad och hur man ska göra något. Vi har valt denna modell för att den hjälper oss att stanna kvar och utforska frågor längre än att snabbt komma till enkla slutsatser.

Vidare beskriver kompassen hur organiseringen kan se ut, vilka funktioner som organiseringen utgör och den process i fem faser som organiseringen och funktionerna behöver ta sig igenom. Processen skapar en innehållsmässig och relationell förflyttning för gruppen kring de komplexa utmaningar ni identifierat. Processen i sin tur består av fem faser: initiering, design, pilot, koncept och etablering.

Det viktigaste att komma ihåg är relationerna mellan alla olika delar och människor.

”Om du vill få ett system att leverera bättre resultat, fokusera på relationen mellan delarna, inte på varje del för sig.”

Fritt översatt från David Peter Stroh

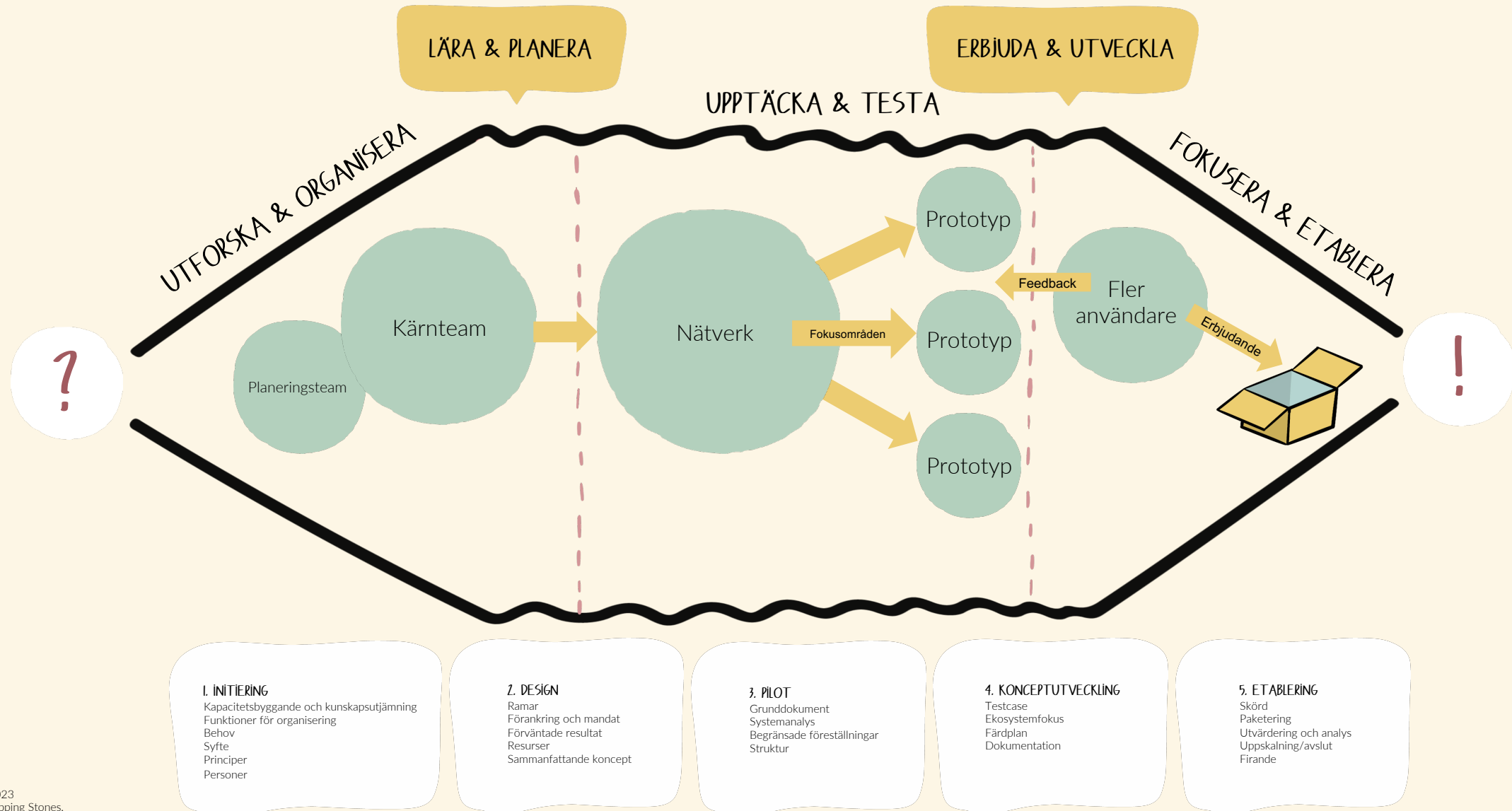
Kompassens tre nivåer:

Organisering - som kan samla aktörer över organisations- och sektorsgränser i processens olika delar.

Funktioner för organiseringen - som stödjer organisationen i det löpande arbetet.

Process i fem faser - som skapar en innehållsmässig och relationell förflyttning tillsammans kring de komplexa utmaningar ni identifierat.

KOMPLEXITETSKOMPASSEN

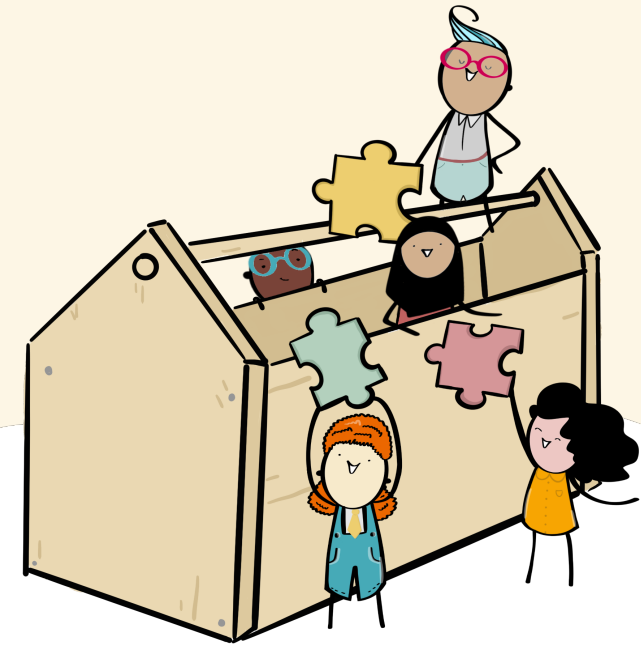


KOMPLEXITETSKOMPASSEN

Kapacitetsbyggande och kunskapsutjämning

Erfarenheter från vårt arbete visar att förutom en mängd metoder och mallar så behöver individer och grupper som samarbetar kring komplexa utmaningar skapa en gemensam verktygslåda i form av kunskap, metoder och färdigheter. Detta behövs för att utjämna kunskaper inom gruppen, men också för att skapa en gemensam förståelse av utmaningens bakgrund och karaktär, samt det arbetssätt som krävs. I följande del av Playbooken vill vi kapacitetsbygga och kunskapsutjämna för att du tillsammans med andra ska ha en gemensam utgångspunkt att utgå ifrån när ni använder komplexitetskompassen.

I denna del kommer vi att presentera ett ramverk för att förstå utmaningens karaktär (Cynefin-ramverket), systemförändring (Berkana Two-Loops), samverkan i mellanrummet, organisationslogiker, rollen som gränsgångare, verktyget Shared Work som syftar till att skapa gemensamt förhållningssätt i samverkan, planeringsverktyget Chaordic Stepping Stones, samt processmodellen Andetaget.



KAPACITETSBYGGGANDE OCH KUNSKAPSUTJÄMNING

Vad är ett komplext problem?

För att hantera utmaningar behöver vi först förstå deras karaktär. Det är viktigt att skapa en gemensam förståelse kring olika typer av problem, våra förhållningssätt till dem och hur de skiljer sig från andra utmaningar vi möter i vår arbetsvardag. Förståelsen av utmaningen kommer bestämma hur vi väljer att lösa det.

Ramverket Cynefin hjälper oss att förstå och hantera komplexa utmaningar och särskilja det från andra typer av problem. I det beskrivs fyra domäner, fält, som kan hjälpa oss att sortera problem. Dessa är: uppenbara problem, komplicerade problem, komplexa problem eller kaotiska problem.

ETT INLEDANDE TILLSTÅND AV OREDA

Platsen mellan dessa fyra domäner, innan sorteringen gjorts kallas "oreda". Det är där vi står undrande och överväldigade inför utmaningen och kanske lockas att ta ett traditionellt angreppssätt. Tricket är att våga stå kvar i oredan en stund och informera sig om vad det är för typ av problem som ska lösas, innan vi väljer angreppssätt.

STYRANDE BEGRÄNSNINGAR

I blått beskrivs de faktorer som behövs för att hantera problemen i de olika domänerna

1. **Uppenbara:** Problemen är enkla och tydliga och lösningarna är välkända och lättillgängliga.
2. **Komplicerade:** Problemen är avancerade och kräver specialiserad kunskap. Lösningarna kan kräva mer tid och resurser, men de är fortfarande tillgängliga genom beprövad erfarenhet som är ganska lika oavsett sammanhang och behöver därför inte anpassas.
3. **Komplexa:** Problemen är oregelbundna, irreguljära och svåra att förutse. Lösningar som svarar an på problemet kan lättast hittas genom gradvis utforskande, lärande processer och experimenterande i sitt sammanhang.
4. **Kaotiska:** Problemen är akuta och lösningen kan bara hittas genom att agera snabbt och följa progressiva mönster.

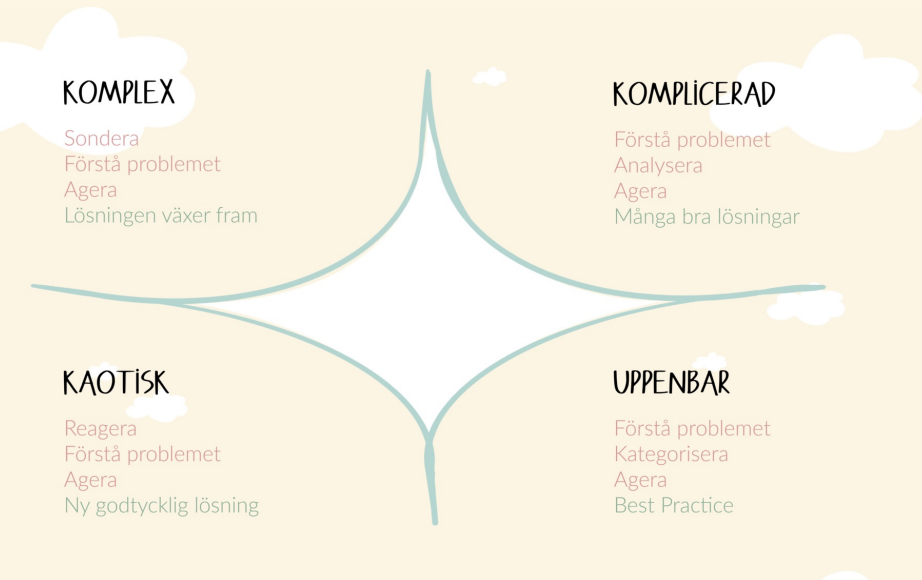


Bild: Omarbetad bild enligt [Hans Brattberg 2017](#)

LÄS MER:

[Cognitive Edge - The Cynefin Co](#)

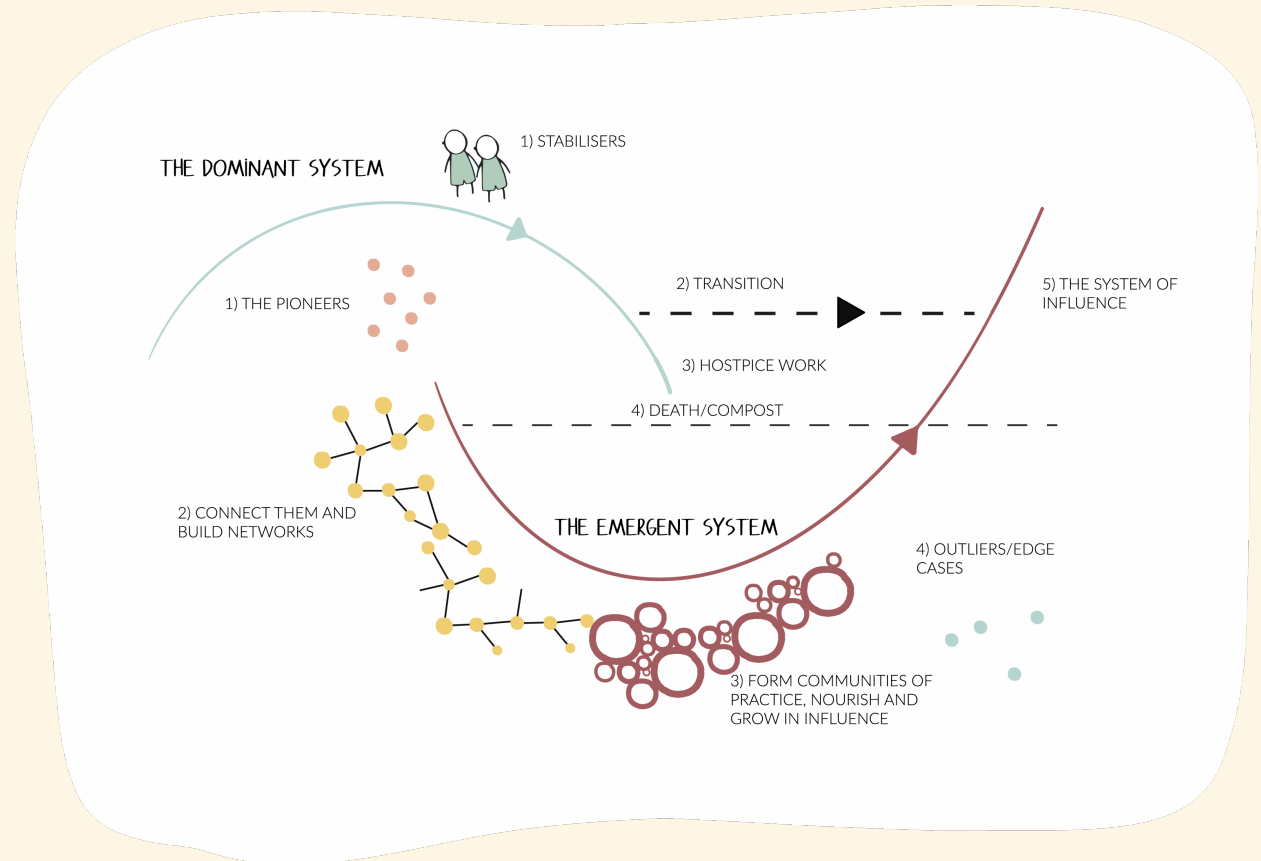
KAPACITETSBYGGGANDE OCH KUNSKAPSUTJÄMNING

Systemförändring enligt Berkana Two-Loops

Varken utmaningar eller lösningar uppstår i ett vakuum. Ju mer vi vet om det ekosystem vi befinner oss i och vilka faser förändringsprocesser generellt kan gå igenom, desto mer stöd kan vi få för att tolka, navigera, planera och parera för de olika och vanligt förekommande stegen som ofta följer på varandra. Teorin Berkana Two-Loop beskriver förändringsprocessers två krafter (loopar), som utgör utveckling respektive stabilisering. Dessa förändringsprocesser, framförallt i organisationer, men också andra system, består av stabiliserande/dominanta processer (blå loop) och utvecklings-/emergenta processer (röd loop). Teorin menar att både processer sker parallellt och delvis organiskt. Den dominanta processen består av de rådande strukturer i ett visst sammanhang. Ofta fyller dessa ett viktigt syfte och har själva uppkommit ur utveckling. Det kräver varsamhet att både ta hand om det som i ett dominant system håller på att förgås och de innovationer som samtidigt uppstår.

Det går att stödja förnyelseprocesser genom att aktivt engagera fler människor i aktivt gemensamt handlande, community of practice. Genom att engagera och mobilisera fler aktörer kan man bygga ett nätverk som har större påverkan tillsammans.

En av de viktigaste principerna i Berkana Two-Loop är att förändring sker icke-linjärt, att förändringen inte sker steg för steg enligt en förutbestämd plan, utan snarare genom att människor samarbetar och lär sig tillsammans i ett flöde i förhållande till ett större system.



LÄS MER:

[Berkana Institute](#)
[Systems Innovation - Two Loops](#)

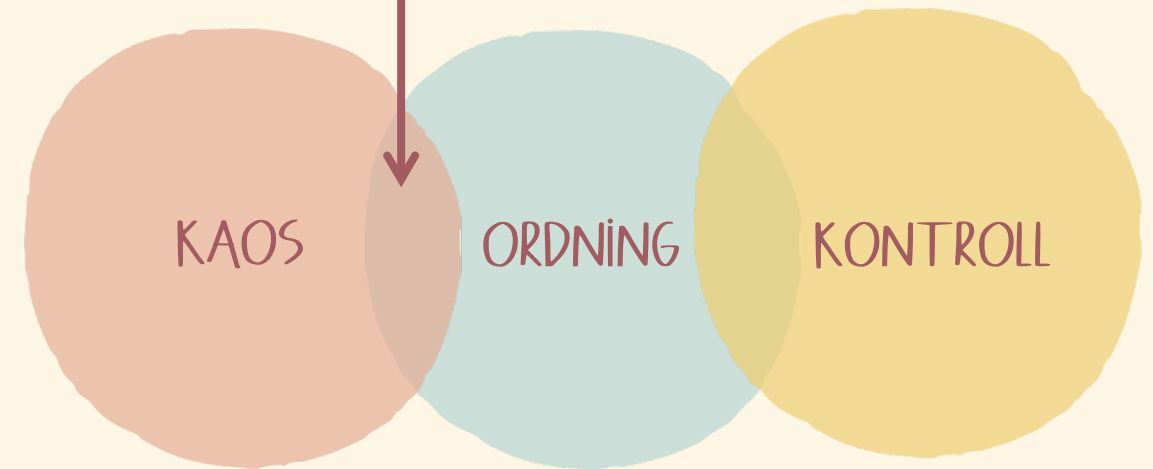
KAPACITETSBYGGGANDE OCH KUNSKAPSUTJÄMNING

Minsta möjliga ordning

MELLANRUMMET MELLAN KAOS OCH KONTROLL

Vi behöver ofta balansera mellan det vi inte kan kontrollera, som modellen Chaordic lenses kallar kaos, och det vi kan kontrollera genom strukturer och system (ordning och kontroll). Mellan kaos och ordning uppstår ett mellanrum som vi kan förstå som en plats för minsta möjliga ordning - en plats där vi kan agera tillsammans. Denna plats behövs för att vi ska kunna verka mer organiskt än vad vi vanligtvis har möjlighet till i våra organisationer som ofta har hög grad av kontroll och struktur, och som ofta hämmar nyskapande.

När vi skapar en community of practice som Berkana Two-Loops beskriver, behöver vi möjliggöra framväxandet av ett community av personer som tillsammans kan bidra till en mångfacetterad helhetsbild, ett holistiskt arbete och perspektiv kring de komplexa utmaningar som identifierats. Dessa personer behöver en stödstruktur som bidrar till att hålla en gemensam riktning för det gemensamma arbetet. Resurser behöver tillsättas som främjar utvecklingen och gruppen behöver förankring i ett sammanhang för att bli verksamt. Arbetet behöver vara dynamiskt och utvecklingsorienterat, snarare än lösningsorienterat. Här kan minsta möjliga ordningen vara en bra ledstjärna för hur mycket kontroll organiseringen behöver.



"Vi behöver skapa utrymme för ett annat samtal"

LÄS MER:
[Chaordic lenses](#)
[Systems Innovation Network](#)
[MIT-Labs](#)

KAPACITETSBYGGANDE OCH KUNSKAPSUTJÄMNING

Behovsbilder möter organiseringslogiker

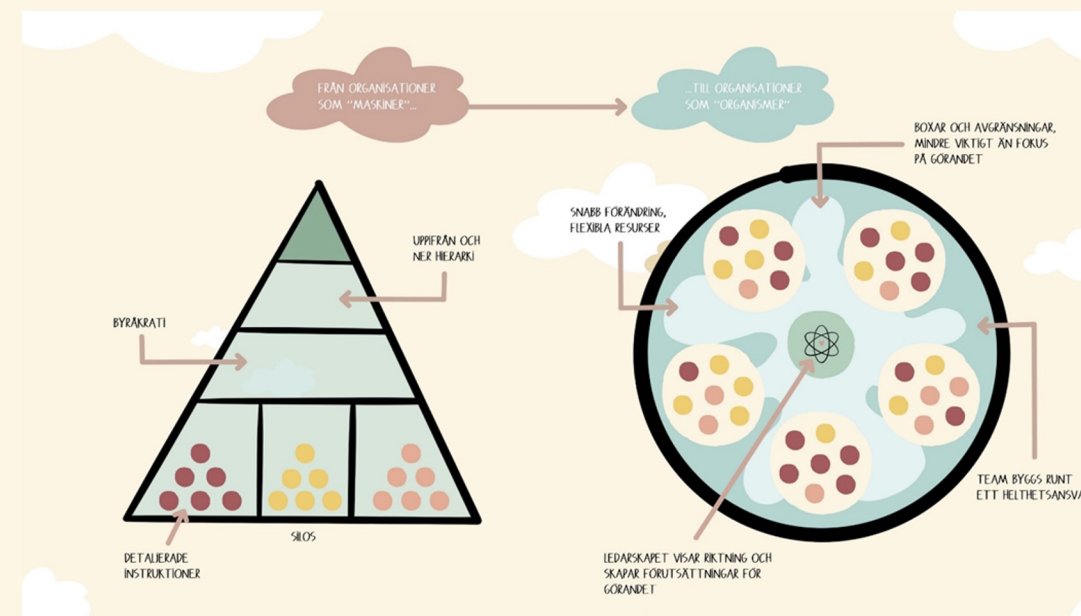
MEKANISK VS ORGANISK ORGANISERING

Mekaniska organisationer kännetecknas av stela strukturer, strikta hierarkier och centraliserade beslutsprocesser. Organiska organisationer är däremot mer flexibla och decentraliserade, med fokus på samarbete och innovation. Många menar att organisationer bör sträva efter att bli mer organiska i sin struktur och kultur för att bli redo för framtiden, och därmed främja en samarbetande och innovativ miljö.

I Sverige har vi, genom den västerländska idéhistorien organiserat oss utifrån tolkningen av ett komplicerat samhälle. Samhället har organiserats efter - och fokuserat lösningar baserat på linjär förståelse av skeenden, med ökad specialisering, best practice, kontroll, pragmatisk-statiska definitioner av resultat med tillhörande mätning och värdering enligt en positivistisk kunskapssyn. Det har tagit oss till där vi är idag. Samhället har alltid varit komplext, men komplexiteten ökar i takt med antal faktorer, konsekvenser, aktörer och perspektiv vår organisering behöver rymma.

Vi har i vårt arbete upplevt behov av att organisera oss på nya sätt för att kunna bemöta de komplexa samhällsutmaningar som nuvarande organisering har svårt att rå på.

De behov vi möter idag driver fram nya krav på hur vi organiserar oss. Organiseringen behöver följa och fungera mer följsamt utifrån de behov och utmaningar som den syftar till att hantera. Att verka i komplexitet är att förhålla sig till att olika faktorer kontinuerlig förändras och påverkar varandra i flera led. Organisk organisering är anpasslig och förändras allteftersom situationen gör det.



Källa: Omarbetad bild från McKinsey & Company

KAPACITETSBYGGANDE OCH KUNSKAPSUTJÄMNING

Gränsgångarens roll

BEHOVET

Som vi var inne på i inledningen driver samhällsutvecklingen, omfamnandet av komplexitet i nya sätt att organisera sig och ökad samverkan behovet av nya roller. Samverkan mellan aktörer ökar och det arbetet är i sig komplext eftersom samverkan ofta är tvärsektoriellt eller multidisciplinärt. I nya sätt att organisera sig uppstår nya behov och riskerar att uppstå glapp. Samverkan kräver att vi intar nya roller i förhållande till varandra och att vi arbetar med verksamhetsområden både inom och utanför våra egna verksamheter för att vara effektiva.

Inom forskningen har man identifierat att nya roller uppstår som kan kallas gränsgångare. Vilka förutsättningar gränsgångarna får för sina uppdrag är beroende bland annat av deras mandat att samverka, förankringen hos sin ledning, resurser de har att tillgå och deras färdigheter i att hantera olika organisationslogiker, kulturer och former för arbete i mellanrummen mellan ordinarie verksamheter.

ROLLEN

Gränsgångare är personer som (framgångsrikt) rör sig i komplexa miljöer. Nyckeln till framgång är gränsöverskridande samverkan.

Viktiga färdigheter hos gränsgångare är förmågorna att bygga och upprätthålla relationer, överbrygga makt- och kunskapsklyftor mellan sektorer och organisationer samt att kunna använda relevanta arbetssätt beroende på uppgiftens karaktär.

Gränsgångarrollen är betydelsefull eftersom den skapar förtroende, förutsättningar för lärande, kunskapsspridning och innovation.

LÄS MER:

Omgiven av Gränsgångare Framväxten av nya samverkansroller i offentlig sektor. Heiti Ernits (RISE och Högskolan i Borås). Rapport från Innovationsplattform Borås (2018).

Ledarskap i mellanrummen – fallstudie av gränsgångare och gränspraktiker i en komplex samverkansmiljö. Heiti Ernits (RISE och Högskolan i Borås). RISE Rapport (2020:45)

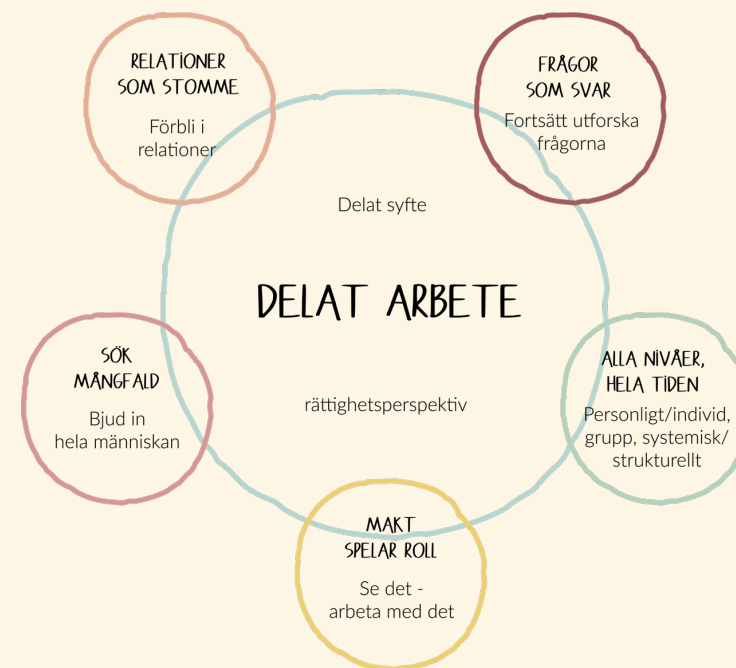
KAPACITETSBYGGGANDE OCH KUNSKAPSUTJÄMNING

Delat arbete – Shared work

VERKTYG FÖR ATT SKAPA GEMENSAMT FÖRHÅLLNINGSSÄTT I SAMVERKAN

När vi i samverkan ska arbeta med komplexa utmaningar behöver vi förhålla oss till en mängd olika perspektiv. Modellen Delat arbete (Shared Work) är ett erfarenhetsbaserat förhållningssätt som kommer från det amerikanskanadensiska konsultföretaget The Outside. De har identifierat några viktiga förhållningssätt som utgör grunden i samverkansprocesser:

- **Relationer som stomme:** Låt relationerna vara centrala, och stanna i relationerna även när det blir obekvämt. På så vis värdesätts personerna som deltar och man värnar om långsiktigheten.
- **Frågor som svar:** Fokuserar på att utforska frågorna istället för att söka snabba och enkla lösningar på komplicerade och komplexa utmaningar.
- **Sök mångfald:** Bemöt varandra som "hela människor" och ta i beaktande både olika roller, identiteter och perspektiv, utöver personen som representant för en organisation.
- **Alla nivåer – hela tiden:** Ha ett systemperspektiv där man utgår från att personliga, gruppens, organisatoriska respektive strukturella perspektiv kontinuerligt påverkar varandra.
- **Makt spelar roll:** Förstå att makt alltid finns i rummet och påverkar våra relationer. Undersök hur makt används i relationerna och på vilket sätt det påverkar arbetet.



LÄS MER:

The Outside har en självstudiekurs i Shared Work. Texten om Delat Arbete är inspirerad av kapitlet *Samverkan i demokratisk anda*, av Sandra Hedman och Roberto Scaramuzzino som är en del i Socialhögskolan Lunds universitets Jubileumsskrift *Socialt arbete i förändring: utmaningar och villkor inom utbildning, forskning och praktik*, 2022.

KAPACITETSBYGGANDE OCH KUNSKAPSUTJÄMNING

Chaordic Stepping Stones

VERKTYG FÖR ATT PLANERA PROCESSER ELLER MÖTEN I KOMPLEXA SAMVERKANSPROCESSER

The Chaordic Stepping Stones är utvecklat av Chris Corrigan och Art of Hosting sammanhanget och baserar sig på Dee Hooks idé Chaordic Lens. Modellen CCS har tagits fram som ett verktyg för att planera i komplexitet. Modellen erbjuder en generativ struktur som tillåter arbetet att fortskrida effektivt, men samtidigt med utrymme för kreativitet och förmågan att tillvarata det lärande och de idéer som uppstår allteftersom. CSS består av nio steg.

Bjuda in:

1. Behov (Behovet är det angelägna skälet till att vi samlas)
2. Syfte (Syftet baserar sig på behovet som vi samlas kring)
3. Principer (Gemensamt framtagna principer för hur samarbetet ska ske tillsammans)
4. Personer (Identifiera vilka som ska vara med och varför)

Implementera:

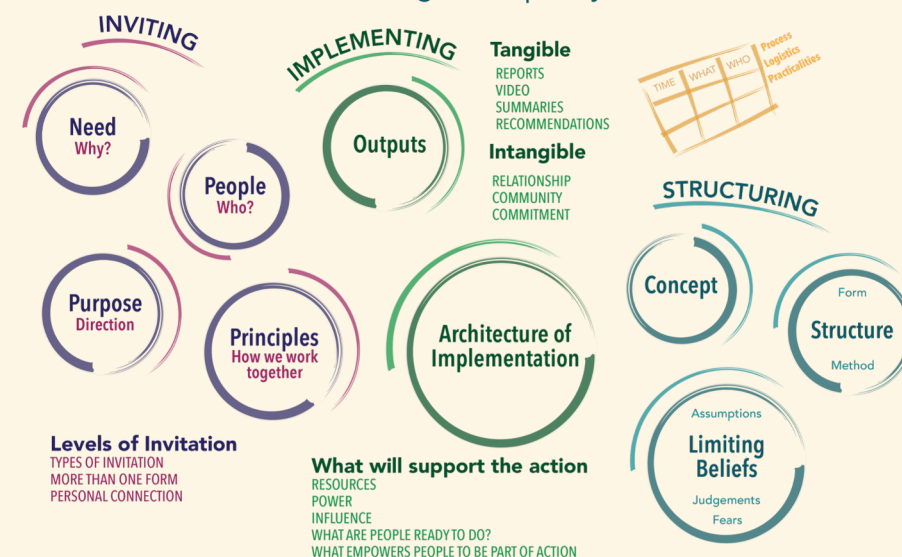
5. Förväntade resultat (Lista konkreta och immateriella möjliga utfall, och implementeringens byggstenar)
6. Resurser (Identifiera vad som kommer att stötta gruppen i implementeringen)

Strukturera:

7. Koncept (Identifiera vilka koncept som är användbara för arbetet i vilket skede)
8. Begränsande föreställningar (Synliggör vilka begränsande uppfattningar som påverkar olika val)
9. Struktur (Identifiera den enklaste strukturen/formen som stödjer gruppen att uppnå behovet och syftet)

CHAORDIC STEPPING STONES

Planning in Complexity



LÄS MER:

The Outside har en självstudiekurs i Effective Meetings med utgångspunkt i Chaordic Stepping Stones.

Texten om Chaordic Stepping Stones är inspirerad av kapitlet *Samverkan i demokratisk anda*, av Sandra Hedman och Roberto Scaramuzzino som är en del i Socialhögskolan Lunds Universitets Jubileumsskrift *Socialt arbete i förändring: utmaningar och villkor inom utbildning, forskning och praktik*, 2022.

KAPACITETSBYGGANDE OCH KUNSKAPSUTJÄMNING

Andetaget

FÖRSTÅ PROCESSER

Det har i många processer, korta såväl som långa, varit hjälpsamt att använda verktyget Andetaget. Verktöget liknar verktyget Double Diamond som kommer från Design Thinking. Den börjar med att identifiera en huvudfråga eller syfte som man utvecklar med hjälp av tre faser för att sedan landa i slutsatser eller/och nya frågor. De tre faserna är

- den utforskande (ibland kallad divergenta) fasen där man utforskar fler perspektiv på huvudfrågan och genererar många idéer eller lösningar på ett problem.
- upptäckarfasen (ibland kallad den emergenta fasen) där det samlade materialet/perspektiven bearbetas. Här växer nya lösningar fram och flöde kan uppstå. Man utvidgar sin förståelse och inkludera andra personers synvinklar, erfarenheter, tankar och idéer för att inkludera behoven och se djupare mönster.
- den fokuserande (ibland kallas den konvergenta) fasen där man sammanfattar viktigaste insikter och väljer den bästa idén eller lösningen utifrån ett givet kriterium.

I längre processer har verktyget synliggjort i vilket skede Hållbart Helsingborg har befunnit sig, vad som har åstadkommit och vad som legat längre fram. Det har även använts för att bryta ner större och öppna processer i mer hanterbara delar, med fokus på att under en begränsad tid utforska och upptäcka för att sedan arbeta vidare med fokus på utvalda delar. Arbetet med Hållbart Helsingborg de senaste tre åren kan också synliggöras i ett och samma andetag såsom i Komplexitetskompassen.

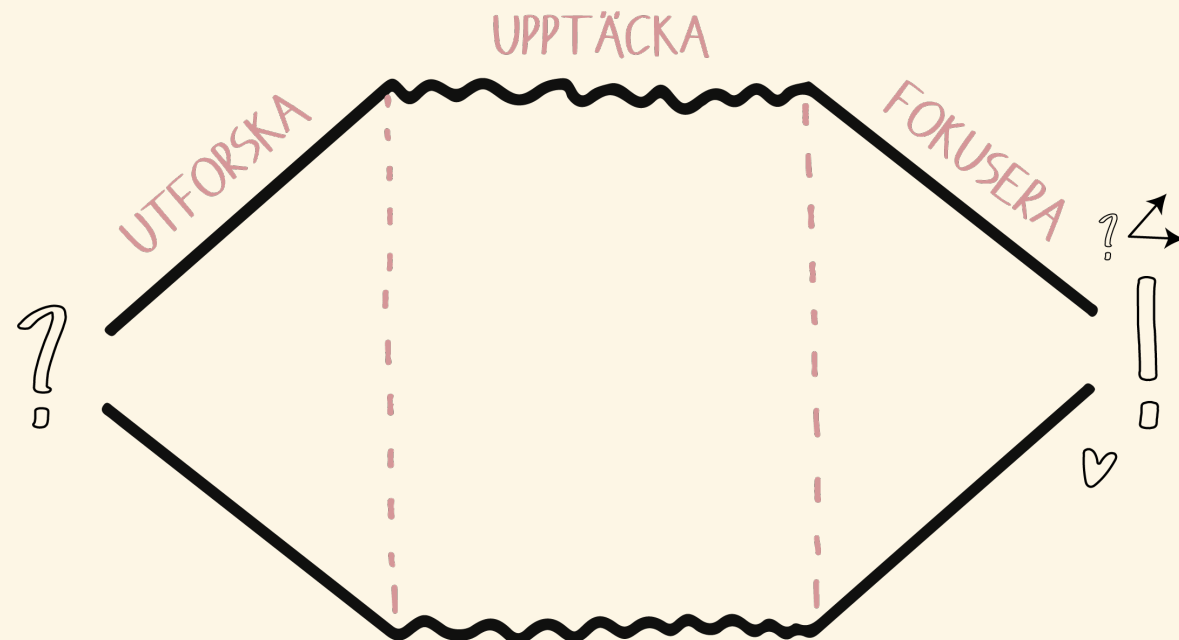


Bild: Hållbart Helsingborg

LÄS MER:

SVID/Förnyelselabbets [designprocessguiden](#) är ett behjälpligt verktyg som guidar en igenom designprocessen faser.



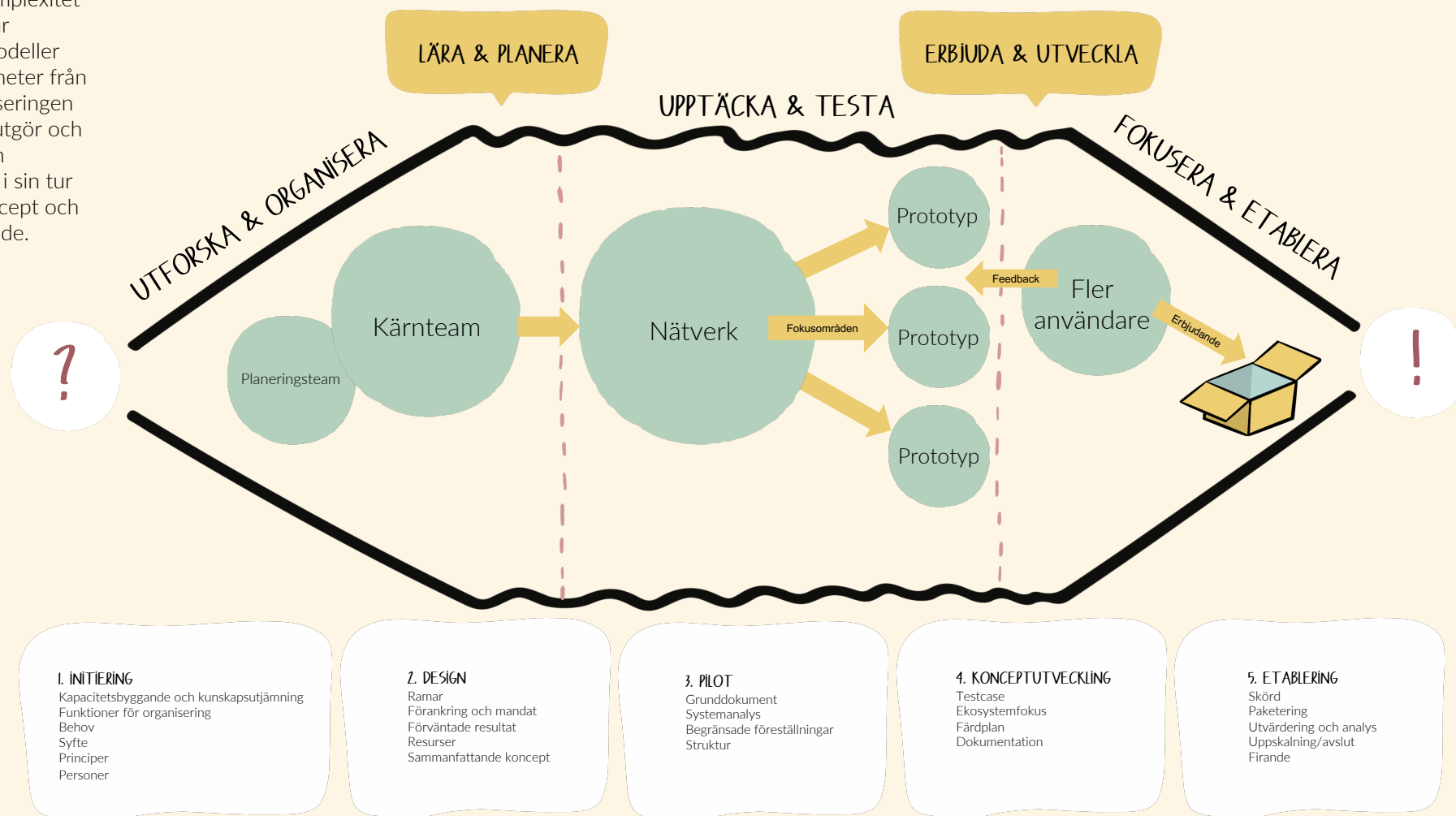
AGERA OCH UTFORSKA I
KOMPLEXITET

DEL 3

HÅLLBART HELSINGBORG

KOMPLEXITETSKOMPASSENS OLIKA DELAR

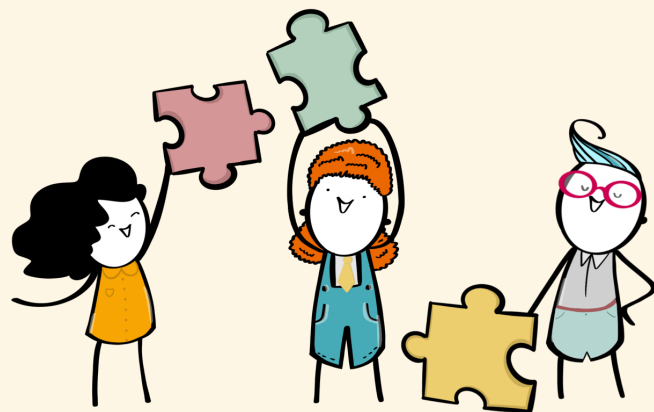
För att skapa förståelse, planera och agera i komplexitet har vi tagit fram komplexitetskompassen. Den är utformad med utgångspunkt i de teorier och modeller som vi presenterat ovan och våra egna erfarenheter från Hållbart Helsingborg. Den beskriver hur organiseringen kan se ut, vilka funktioner som organiseringen utgör och den process i fem faser som organiseringen och funktionerna behöver ta sig igenom. Processen i sin tur består av fem faser: initiering, design, pilot, koncept och etablering. Nedan beskrivs varje del mer ingående.



ORGANISERING

Att samverka i mellanrummet mellan olika organisationer kräver också organisering. Baserat på vår erfarenhet är följande ett bra sätt att skapa den organisering som krävs för att upprätthålla arbetet och jobba mot det gemensamma målen.

Ett planeringsteam skapar förutsättningar och stödjer kärnteamet i genomförande. De är den minsta gruppen i ert sammanhang, är samordnare och håller ihop arbetet mellan mötena och har koll på den övergripande och längre förflyttningen.



Ett kärnteam genomför, faciliterar, koordinerar processen och det som getts i uppdrag av den största gruppen: nätverket. Det är en grupp som speglar och innehåller representation från det nätverk som berörs av den komplexitet ni vill arbeta med. Detta är en grupp som behöver tänka större än sin enskilda person eller organisation, samtidigt som den behöver kunna visa på de specifika förutsättningar som deras vardagliga verksamhet företräder.

Ett nätverk i dess bredaste mening består av en större grupp som i ett nätverk/ekosystem deltar i processer och utför det operativa arbetet där ni kan utforska utmaningar, lära er tillsammans och samverka för den gemensamma riktningen. Nätverket är en community of practice.

Nätverket består av personer från olika organisationer, sektorer som med sin bredd representerar olika positioner och perspektiv som har betydelse för att kunna påverka positiv förändring kring de behov som identifierats i er process.

FUNKTIONER FÖR ORGANISERINGEN

Funktioner som organiseringen behöver bejaka är: strategisk koordinering och - processdesign, kapacitetsbyggande och kunskapsutjämning, strategisk kommunikation samt prototypande och communityutveckling.

Strategisk koordinering och -processdesign behövs ofta vid sidan av att hålla ihop arbetet administrativt, med fokus på innehållet som ska förflyttas. Detta är en funktion för att strategiskt planera och koordinera processen, samt hålla samman hur olika insatser relaterar till varandra i ekosystemet. Denna funktion möjliggör en samlad och förankrad förflyttning genom processens olika faser.

Kapacitetsbyggande och kunskapsutjämning skapar ett lärande ramverk och sammanhang för att följa värdeskapandet för ekosystemet. Funktionen skapar förutsättningar för personer att lära sig mer om systeminnovation, hur vi kan agera och planera i komplexitet.

Strategisk kommunikation skapar förutsättningar för att strategiskt berätta om och bjuda in till samtal och informationsspridning inom nätverket och externt.

Prototypande och communityutveckling stödjer utveckling av verksamhet, underlättar för arbete med tester och prototyper. Samlar och bygger relation med nätverk som möjliggör för relationer både att fördjupas, stärkas och för att mobilisera fler berörda parter.

Processen som organiseringen behöver ta sig igenom är komplexitetskompassens fem faser:

1. **Initiering** - där man identifierar behov, syfte, principer, deltagare, funktioner, organisering samt arbetar med kapacitetshöjande och kunskapsutjämning
2. **Design** - där man sätter ramar, arbetar med förankring och mandat, delaktighet samt sammanfattar koncept
3. **Pilot** - där man bjuder in bredare, skapar grunddokument, jobbar med communitybyggande och systemanalyser samt sätter mötesformer och resurser
4. **Konceptutveckling** - där man identifierar prototyper och genomför testcase, har ekosystemfokus och skapar färdplaner, hittar praktiker och dokumenterar
5. **Eablering** - där man skördar, paketerar, utvärderar, gör utfallsanalyser, ger feedback och uppskalning, firande och resurssättning.

PROCESS FAS I: INITIERING

Syfte: att bygga relationer och gemensam förståelse för behoven och utmaningarna.

Delar

- ✓ Bilda ett planeringsteam
- ✓ Identifiera och fördela funktioner
- ✓ Beskriv behoven och syftet med ert arbete
- ✓ Uttryck de principer ni vill ska vägleda arbetet

Organisering: I den första fasen, initieringsfasen, av processen skapar ni ett planeringsteam.

Fördela **funktioner för organisering** som har syfte att flytta processen framåt, kommunicera internt och externt, skapa förutsättningar för ert community att lära tillsammans och följa värden av ert arbete (se beskrivning av funktioner på s.23).

Process: I planeringsteamet identifierar ni behoven och syftet som samlat er samt vilka aktörer som behöver vara med i processen.

Kultur: Ta fram några vägledande principer för ert gemensamma arbete.

PROCESS FAS I: INITIERING

I uppbyggandet av processen har vi bland annat inspirerats av Chaordic stepping stones. I initieringsfasen kan ni exempelvis använda dessa 4 steg:

1. Behov:

- Vilket är det angelägna skälet som samlar oss just nu?
- ✓ Välj ett fokus för arbetet.
- ✓ Fundera kring representation: vilka som är med och definierar behoven.

Tips! Börja med något mindre, utöka sedan.

2. Syfte:

- Varför är detta viktigt?
- Hur ser visionen ut, vad är det **önskade läget**?
- Vad **erbjuder** processen olika aktörer?
- Vilken **data** och vilket **glapp** vill vi arbeta med?

3. Principer:

- Vilka **principer** ska **vägleda** samarbetsprocessen?

Exempelvis:

- ✓ De som berörs ska bjudas in
- ✓ Följa behoven hos den mest sårbara positionen
- ✓ Utforskandet av symptom både internt och externt

Vi använder ofta principerna i **Shared Work**:

- ✓ Relationer som stomme
- ✓ Frågor som svar
- ✓ Sök mångfald
- ✓ Alla nivåer – hela tiden
- ✓ Makt spelar roll

4. Personer:

- Vilka **röster** behöver vara med, varför och när - i **analys, genomförande och utvärdering**?
- Vilka sektorer kan vi bjuda in till samverkan?

Tips! Kroka arm med de som har liknande utmaningar, uppdrag eller som inspirerar er.

PROCESS FAS 2: DESIGN

Syfte: att skapa gemensamt ägarskap och bygga en väg framåt att bjuda in fler till.

Delar

- ✓ Tydliggör ett kärnteam
- ✓ Kolla av mandatet för att ingå i samverkan
- ✓ Designa processens ramar

Organisering: Fas två i processen, designfasen, utvidgar planeringsteamet sin grupp genom att bjuda in till ett kärnteam.

Kolla av att deltagarna i kärnteamet har förutsättningar att avsätta tid och har mandat från sina verksamheter att ingå i samverkansarbetet.

Process: Tillsammans skissar ni upp processens längd, storlek och öppenhet, med fokus på förankring och nätverksbyggande.

Ni kan ta upp var, hur ofta och på vilka sätt ni kan mötas och hur ni ska bjuda in till olika sammanhang.

Sammanfatta arbetet så här långt: vad, varför, hur och vem handlar processen om? Det gör det lättare att arbeta med **strategisk kommunikation** i inbjudningar.

PROCESS FAS 2: DESIGN

I designdelen kan ni använda följande steg 6-8 av Chaordic stepping stones:

6. Förväntade resultat:

- Vad kan vi förvänta oss för **utfall** av processen? Både i form av **materiella** som immateriella, processmässiga och relationella resultat. Det kan vara allt från öppnandet av en ny mötesplats eller en rapport till ett stärkt nätverk med en gemensam ny riktning.

7. Resurser:

- Vad kommer att stötta gruppen i genomförandet?
- Vad har vi för inflytande, färdigheter, engagemang och vilja att driva förändringen och vad möjliggör för oss att vara med i den gemensamma processen?

8. Sammanfattande koncept

Konceptuella planer är värdefulla eftersom de kan användas för att testa begränsande övertygelser och upptäcka vad som saknas innan man fattar slutliga beslut om hur man ska organisera arbetet.

Skriv en mening som sammanfattar steg 1-4, dvs

Vad är ett bra övergripande tillvägagångssätt för att ta itu med vårt behov och uppfylla vårt syfte?

Varför är detta viktigt?

Vilka grundläggande element, aktiviteter och processer kommer att tjäna vårt syfte bäst?

Vem ska vara med?

Hur kommer vi att säkerställa att vårt arbete återspeglar våra principer?

Vilka prototyper kan vi utveckla som kommer att lära om vår slutliga design?

PROCESS FAS 3: PILOT

Syfte: att bygga ett sammanhang för lärande för fler, skapa en lätt struktur som kan bära processen och erbjuda transparens i arbetet.

Delar

- ✓ Planeringsteam och kärnteam skapar ett grunddokument, er minsta möjliga ordning
- ✓ Träna kärnteam i process och verktyg för att hantera komplexitet
- ✓ Bjud in ett större nätverk till ett eller flera nedslag i piloten för att bygga nätverk och partnerskap

Organisering: I den tredje fasen, pilotfasen, kan ni som planeringsteam och kärnteam sammanfatta ett grunddokument med ert sammanfattande koncept, er organisering, resurser och utgångspunkter för arbetet som är er samlade process för minsta möjliga ordning. Bjud in ett bredare nätverk att ta del av er process vid olika nedslag under tiden!

Kapacitetsbyggande och kunskapshövande: I pilotfasen har vi arbetat processuellt med 8 -10 workshops där vi tränat oss i att förstå, agera och utforska komplexitet. Här kan ni använda våra webinars som grund för att komma igång!

Communitybyggande: Här kan ni arbeta med att inventera begränsande föreställningar kring arbetet och arbeta med aktivt kulturbyggande.

Process: Ni kan även genomföra en systemanalys av den utmaning ni valt att fokusera på. Ju fler perspektiv ni har med i samtalen, desto bredare blir analysen!

PROCESS FAS 3: PILOT

I denna fas kan ni använda följande steg, både inspirerade av Chaordic stepping stones sista steg och vår erfarenhet av förändringsledning:

9. Systemanalys:

- Var är utmaningen inbyggd (struktur, kultur, processer)?
- Vilka hinder finns - formella och sociala?
- Vilka hävstänger (i form av regelverk, uppdrag mm) kan hjälpa oss att motivera förändring?

10. Begränsande föreställningar:

- Vad har vi med oss för begränsande uppfattningar, rädslor och antaganden in i arbetet? Dessa påverkar våra upplevelser och val.

Exempelvis:

- **Problemseende** "den här utmaningen är inte på mitt bord"
- **Förtroende** "jag kommer inte att bli lyssnad på, det blir bara en pappersprodukt"
- **Ovana vid eller ovilja till** breda deltagandeprocesser "det blir så mycket tyckande åt olika håll, vi gör ju inget"

11. Struktur:

- Vilken är den minsta möjliga ordning som kan stötta gruppens arbete?
- Vilka arbetssätt, metoder och form behöver vi? Det kan vara stormöten, labb, workshops.
- Vilka personer är med var?
- Hur kommunicerar vi mellan träffar?
- Hur får vi tillgång till de resurser vi behöver (tid, nätverk, finansiering, mandat)?

PROCESS FAS 4: KONCEPT

Syfte: att utveckla och fördjupa tester och prototyper som identifierats i nätverket.

Delar

- ✓ Hitta prototyper att utveckla tillsammans
- ✓ Stärk nätverket att verka i ekosystem
- ✓ Jobba med förankring på olika nivåer
- ✓ Kontinuerliga möten med kärnteam
- ✓ Skapa en färdplan som visar riktning och de övergripande beståndsdelarna av ert delade arbete
- ✓ Följ utvecklingen genom effekt och värdeskapande perspektiv
- ✓ Dokumentera för att kunna utvärdera

Organisering: Kärnteamet och planeringsteamet möjliggör det undersökande arbetet genom de aktiva, strategiska och stöttande funktioner vi tidigare beskrivit.

Communitybyggande: Eftersom denna form av arbete ofta skiljer sig från människors vardagliga uppgifter kan nätverket behöva stöd i att motivera och formulera relevansen av arbetet genom strategisk kommunikation och tydliga argument för de positiva värden och effekter som arbetssättet kan ge.

Process: I den fjärde fasen, konceptutveckling, har ni en plattform att stå på genom ett grunddokument. Nu är det dags att utveckla ett delat arbete med nätverket.

I den här fasen kan ni samla de frågor som nätverket ser som viktiga för att påverka de utmaningar ni identifierat. Det viktiga är inte att vi siktar på att hitta lösningar här, utan att vi tränar på att lyssna och ställa undersökande frågor för att verka tillsammans i komplexitet.

Fokusområden växer fram ur samtalen och formuleras som **prototyper** att **testa** att arbeta vidare med. Glöm inte att dokumentera!

PROCESS FAS 5: ETABLERING

Syfte: att skapa förutsättningar för att avsluta, skala upp och/eller utveckla sammanhanget på ett hållbart sätt.

Delar

- ✓ Skapa en tydlig plan i kärnteamet vart ni vill och hur ni tar er dit
- ✓ Paketera erbjudanden och fundera kring resurssättning
- ✓ Dra nytta av förankringsarbetet som gjorts med strategiska personer med mandat att fatta beslut
- ✓ Bjud in fler intressenter och tänkta slutanvändare för feedback
- ✓ Fira och utvärdera både processen, lärandet och resultaten

Process: Den femte fasen, etablering (eller val att avsluta), innebär att ni antingen utvecklat ett arbete som ni vill ta vidare och formalisera, finansiera eller skala upp - eller att ni nått en lösning på er utmaning och kan avsluta arbetet.

Denna fas skiljer sig från det aktivitetsbaserade arbetet tidigare och kräver ett mer strategiskt arbete. Här kan ni skriva en plan i kärnteamet kring hur ni vill och tror att det kan vara möjligt att fortsätta arbetet framåt och vad ni behöver för att kunna göra det.

Organisering: Bjud gärna in fler tänkta slutanvändare i processen för att ge feedback på förslagen. En avgörande faktor för framgång i detta är hur väl vi arbetat med förankringen genom processens gång hos hela nätverket. Även bristande förankring är grund för lärande och kan därför göras annorlunda nästa gång ni har chansen!

PROCESS FAS 5: ETABLERING

För att arbeta i etableringsfasen kan ni även använda följande sista steg som vi ofta använt i vårt arbete med förändringsledning:

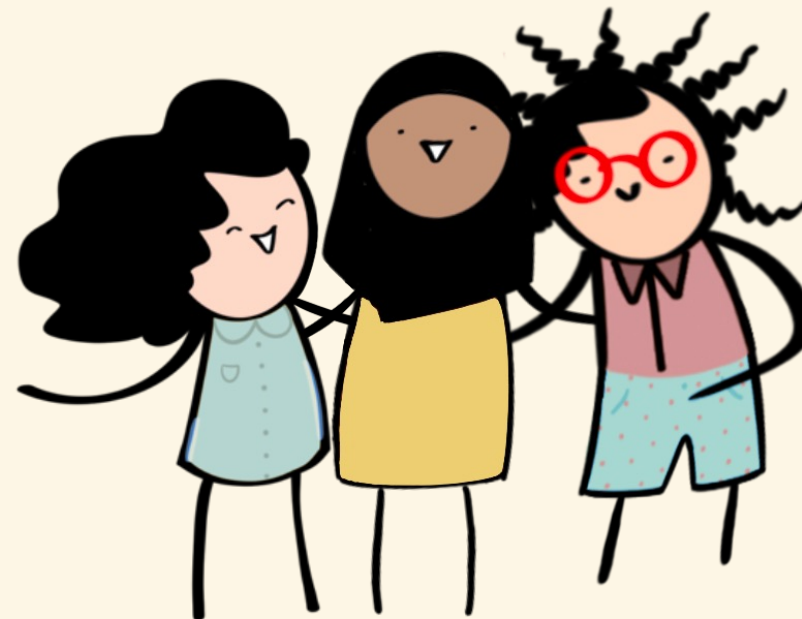
11. Skörd och utvärdering:

- Analys av processens och testets utfall.

Tips! Bjud in nya personer att titta på utfallet utifrån sina perspektiv för att minska risken att nya lösningar skapar nya hinder.

12. Firande:

Fira både **upptäckande** av utmaningar och praktiska **förflyttningar**. Det stärker kulturen, relationerna och ger energi.



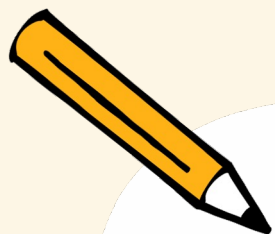
AVSLUT

Genom flerårigt hållbarhetsarbete inom samverkansplattformen Hållbart Helsingborg har vi och våra samverkanspartners identifierat behovet av kompetenshöjande insatser gällande systemtänkande, komplexitet och förändringsledning. Tack vare Agenda 2030 finns en stabil grund för att identifiera vad som behöver, och kan göras för att bidra till omställning i alla de lokala sammanhang vi befinner oss i.

Dock behövs också stöd i hur det ska göras. Vi vet att byggandet av en samverkansplattform tar mycket tid, energi och resurser i anspråk. Vår förhoppning är att de samlade tipsen och lärdomarna i vår Playbook, ska vara till nytta för dig som liksom vi verkar i mellanrummen mellan etablerade strukturer med önskan att bidra till positiva samhällsförändringar tillsammans med andra. Vi hoppas att vår Playbook kan lägga grunden för ett lite lättare och roligare arbete för dig och dina medspelare på vägen fram till en hållbar värld! Detta har varit vårt sätt och vi hoppas att du vill testa och utveckla den vidare!

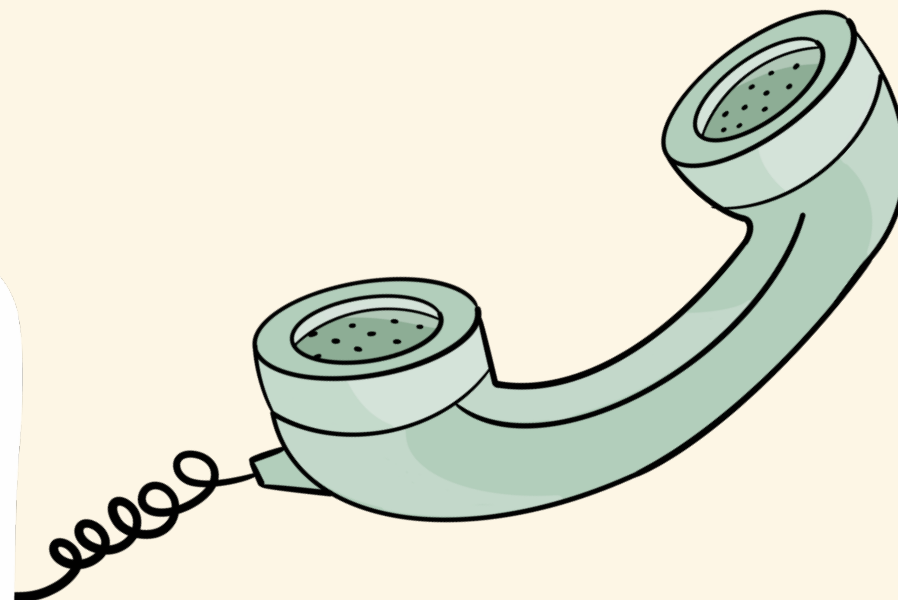
Slutligen vill vi rikta ett stort tack till alla som på olika sätt har bidragit till utvecklingen av Hållbart Helsingborg. Många nyfikna och modiga människor från samhällets alla sektorer har deltagit och stöttat i denna innovativa resa. Tack för allt ni lärt oss!

KONTAKT



Om du vill veta mer är du varmt
välkommen att kontakta oss!

hej@hallbarthelsingborg.se



PLAYBOOK



HÅLLBART HELSINGBORG