Mistra Urban Futures Reports
2015:20

Dialog om möjliga handlingsutrymmen för förändring

Eftertankar från KAIROS dialogdag 10 juni 2015

Åsa Lorentzi
Gabriella Olofsson

MISTRA URBAN FUTURES

Dialog om möjliga handlingsutrymmen för förändring

Författare:
Åsa Lorentzi
Gabriella Olofsson
.

Corresponding author: Åsa Lorentzi
© Mistra Urban Futures, 2012

Denna rapport är framtagen inom KAIROS, Kunskap om och Arbetssätt I Rättvisa och Socialt hållbara städer, som är ett treårigt samverkansprojekt, där praktiker och forskare från Göteborgs Stad, Göteborgs Universitet, Länsstyrelsen Västra Götalands län och Västra Götalandsregionen arbetar med att ta fram kunskap om och arbetssätt i rättvisa och socialt hållbara städer.

Projektet initierades av Göteborgs Stad, Västra Götalandsregionen, Länsstyrelsen i Västra Götalands län och Göteborgsregionens kommunalförbund (GR). Dessa parter såg gemensamt att den största samhällsutmaningen är en samhällsutveckling med ökande inkomstklyftor och skillnader i hälsa. Med detta följer ökad risk för konflikter och en oro att staden faller isär. Denna utveckling sker trots att politiska måldokument och strategidokument sätter mål för att öka integrationen och minska ojämlikheten. Initiativtagarna ställde sig därför frågan ”Varför blir det som det blir fast vi vill så väl?”.

Denna rapport är en redovisning av en dialogdag 10 juni 2015 som KAIROS bjöd in till. Syftet med dagen var att testa de tankegångar som börjat växa fram som möjliga slutsatser från projektets kunskapsproduktion. Syftet med samtliga underlag och delrapporter som tas fram inom KAIROS är att få till stånd en bred diskussion och medverkan kring olika frågeställningar. Målet är att den slutrapport som tas fram är så förankrad och konkret som möjligt. De slutsatser som redovisas i detta underlag kan inte ses som de som kommer att redovisas i KAIROS slutrapport. I slutrapporten kommer helhetsbilden, baserad på samtliga delrapporter och underlag samt dialog med olika aktörer, att styra innehållet.

Projektmedlemmarna i KAIROS har i samband med arbetet med denna rapport bidragit med värdefulla synpunkter på innehållet. För kritisk granskning av rapporten riktas därutöver ett stort tack till Anna-Karin Berglund, fil.dr. projektledare, avdelningen för ekonomi och styrning vid Sveriges Kommuner och Landsting, Annika Malmborg, chef internationella programmet, RFSU och Kajsa Balkfors, medskapare/strategisk kapacitetsbyggare Unleash Global och Tillitsverket. Vi vill också rikta ett stort tack till alla er 50 deltagare som under hel dag bidrog med frågor och tankar på det som KAIROS presenterade och som tillfört nya perspektiv och insikter i KAIROS kunskapsproduktion. Författarna ansvarar själva för kunskapsunderlagets innehåll liksom för dess kvarvarande brister.

Projekt KAIROS är en del av Mistra Urban Futures som är ett internationellt centrum för hållbar stadsutveckling där kunskap utvecklas i nära samverkan mellan praktiker och forskare. Centrumet har fyra regionala plattformar i Kapstaden, Kisumu, Göteborg och Manchester. Mistra Urban Futures finansieras av forskningsstiftelsen Mistra och Sida, tillsammans med ett konsortium bestående av: Chalmers tekniska högskola, Göteborgs universitet, Göteborgs stad, Göteborgsregionens kommunalförbund (GR), IVL Svenska miljöinstitutet, Länsstyrelsen i Västra Götalands län och Västra Götalandsregionen samt medfinansiärer på de olika lokala plattformarna. Projekt av olika slag utgör kärnan i Mistra Urban Futures verksamhet. De är transdisciplinära och inriktade på ett antal olika områden inom hållbar stadsutveckling, i första hand inom centrumets teman: Rättvisa, Gröna och Tillgängliga städer. Mistra Urban Futures strategi är att föra samman forskning och praktik genom gemensam kunskapsproduktion och problemlösning. På så sätt överbryggas traditionella gränser mellan vetenskap och praktik.

Innehåll

Dialog om möjliga handlingsutrymmen för förändring 2

Innehåll 3

Summary 4

Sammanfattning 5

En dag för medskapande dialog 6
- Inramning 6
- Syftet med dagen 7
- Arbetsformer och utformning av dialogdagen 9

Resultat – "Skörd" 11
- Etik och moral – om behovet av att lyfta fram mänskliga värden och behov 11
- Mod och civilkurage 12
- Dialog och lyssnande 12
- Behov av interna forum för reflektion 13
- Behovet av andra förhållningssätt i styrning och organisation 14

Om att skapa förändring 15
- Förändring i en tid av samhällsomdaning 15
- Förändring kräver hantering av konflikter 16
- En kollektivt identifierad samhällsnytta 17
- Om att vara medskapande 18

Slutsatser - handlingsutrymme för förändring 20

Summary

In June 2015 KAIROS invited to a co-creating dialogue about change in working-methods and approaches for en fair and socially sustainable city. The preliminary research results point to the fact that the approaches needed for a fairer and more socially sustainable development can't be searched within current governance. A profound transformation is needed.

During the day KAIROS wanted to test four changes of perspectives[1] that were understood as necessary, together with the 50 civil servants and representatives from civil society being present. Through dialogue during the day these changes of perspectives could be further developed and spread.

By inviting to a co-creating dialogue KAIROS hoped that meeting between humans, genuine talk and dialogue would be in focus and have impact on the results of the day. Both tangible results, such as deepened knowledge of what the changes of perspectives means, and intangible results such as relations, engagement and decisiveness for change, was amongst the expected outcomes.

The theme "courage" was recurrent during the day. In former reports from KAIROS it has not been sufficiently prominent that moral courage and brave has an important role to play if change is going to happen. The theme about courage though, is closed linked to the need for a more co-creating democracy, which is a central part of KAIROS' conclusions for what is required in order for a fairer and more socially sustainable development to take place. By highlighting courage it's visualized that human feelings and abilities are of importance for the actions needed. Therefore it is about promoting a democratic society development where people can and will question and act for the common best, for long lasting public value.

The invitation to the day was made after a careful selection and on a personal basis and sent to politicians and officials in those public sector organizations who where initiators to project KAIROS, to researchers and different parts of the civil society. Since most of those who came the meeting, were sympathetic to KAIROS values and approaches, the atmosphere in the room permitted sense of affinity. Lot of participant expressed feelings of courage and inspiration when they met and heard that people from different positions in society shared a will and view of what has to be done for the needed transformation.

[1] Changes of perspecitves, or mental shifts, is needed as the way we look att the world is not any more adequate in relation to challenges of our time. We need to change perspective to handle these challenges, as the picture of the world and the approach we have is affecting our working methods and our conditions to work for a more sustainable society

Sammanfattning

I juni 2015 bjöd KAIROS in till en medskapande dialog om förändrade arbetssätt och förhållningssätt för en rättvis och socialt hållbar stad. Projektet menar att de arbetssätt som behövs för en mer rättvis och socialt hållbar utveckling inte kan sökas inom nuvarande sätt att styra och organisera samhället. En genomgripande förändring, transformation, behövs.

KAIROS ville tillsammans med de 50 tjänstepersoner och representanter från civilsamhället som deltog, pröva fyra synvändor[2] som KAIROS ser som nödvändiga för en rättvis och socialt hållbar utveckling. Genom samtal under dagen kunde synändorna vidareutvecklas och spridas.

KAIROS förhoppning med att bjuda in till medskapande dialog, var att det mänskliga mötet mellan deltagarna och det genuina samtalet skulle ges plats och påverka resultaten under dagen. Både mer konkreta resultat som att fördjupa kunskapen om vad synvändorna innebär, men också sådana resultat som att skapa relationer, engagemang och handlingskraft för förändring var bland de förväntade effekterna.

Ett tema som återkom under dagen var civilkurage. Att mod och civilkurage har stor betydelse för att förändring ska ske har inte tidigare varit särskilt framträdande i KAIROS rapporter. Temat om civilkurage går emellertid att koppla till behovet av en mer medskapande demokrati vilket är en central del av KAIROS slutsatser om vad som behövs för att en rättvis och socialt hållbar utveckling ska ske. Genom att lyfta fram mod och civilkurage synliggörs att mänskliga känslor och förmågor är av betydelse för de handlingar som behöver ske. Det handlar om att främja en demokratisk samhällsutveckling där människor vågar ifrågasätta och agera för det gemensamma bästa, för den långsiktiga samhällsnyttan.

Inbjudan till dagen var personlig och gjordes efter noggrant urval. Den skickades till politiker och tjänstepersoner i de offentliga organisationer som var initiativtagare till projekt KAIROS, till forskare och olika delar av civilsamhället. Eftersom de som hörsammat inbjudan var personer som i stor utsträckning delar KAIROS utgångspunkter och förhållningssätt blev känslan i rummet samhörighet. Många fick mod och kände inspiration genom att mötas och se att trots olika positioner i samhället kan det finnas en gemensam vilja och syn på vad som behöver göras för att skapa den nödvändiga förändring som behövs.

---

[2] Synvända är ett poetiskt begrepp skapat av författaren Elisabet Hermodsson för att förmedla att vår tids världsbild inte längre är adekvat för vår tids utmaningar. Hon menar att vi måste ändra världsbild för att rädda världen, eftersom den bild vi gör oss av världen påverkar världens förutsättningar. KAIROS använder begreppet för att peka på en riktning i vilken arbetssätt för en rättvis och socialt hållbar stad kan sökas och medskapas lokalt av dem som är berörda och som kan öka kapaciteten att hantera de komplexa utmaningarna vi ställs för i samhället idag.

En dag för medskapande dialog

Genom att bjuda in till en medskapande dialog ville projekt KAIROS testa de tankegångar som börjat växa fram som möjliga slutsatser för en mer rättvis och socialt hållbar samhällsutveckling. Samtidigt bad KAIROS om hjälp att identifiera handlingsutrymmen för förändring.

"Att vara med här idag gav mig ny kraft. Nu vet vi att det även finns personer inne i förvaltningarna som vill förändra. Nu kan vi fortsätta kämpa för det är underifrån som förändringen måste ske."

INRAMNING

KAIROS är ett forskningsprojekt som ska producera kunskap om rättvisa och socialt hållbar städer. Projektet menar att de arbetssätt som behövs för en mer rättvis och socialt hållbar utveckling inte kan sökas inom nuvarande sätt att organisera och styra samhället. Den pågående samhällsomdaningen[3] medför behov av ett antal synvändor[4]. Projektet kommer därför i sin slutrapport beskriva några synvändor som kan användas för att söka nya förhållningssätt och arbetssätt lokalt och tillsammans med dem som bor, vistas och verkar i ett samhälle.

KAIROS har under hela projekttiden deltagit i och bjudit in till seminarier och möten som på olika sätt syftat till att testa ny kunskap, iakttagelser och erfarenheter. Det har bland annat skett genom möten med forskare och tjänstepersoner i olika grupper hos konsortieparterna. Ibland på KAIROS initiativ för att presentera och diskutera en ny rapport eller kunskapsunderlag, ibland som inbjudna för att presentera de perspektiv och frågeställningar som KAIROS arbetar med. Det har också funnits tillfällen då KAIROS varit värd för möten mellan det civila samhället och offentliga sektorn.

I juni 2015 bjöd KAIROS in till en medskapande dialog om förändrade arbetssätt och förhållningssätt för en rättvis och socialt hållbar stad. KAIROS ville tillsammans med deltagarna pröva fyra synvändor för en rättvis och socialt hållbar utveckling som genom samtal under dagen kunde vidareutvecklas och spridas. Denna medskapande dialog skiljer sig från de övriga genom ett mer genomarbetat syfte, hur inbjudan gjordes och arbetssättet under dagen. Den var inplanerad som ett strategiskt tillfälle innan slutrapporten ska skrivas och hela projektgruppen var på olika sätt involverade i förberedelser och genomförande.

---

[3] KAIROS grundar sig i kunskap om att den pågående samhällsomdaningen med globalisering, migration och urbanisering är tre sammanlänkade processer som driver på en mer ojämlik samhällsutveckling. Det globala flätas samman med det lokala och nationalstatens roll förändras. Städer för ökad betydelse och riskerar att utvecklas till slagfält för sociala konflikter om utvecklingen inte vänds. Situationen är politiskt påverkansbar och städer kan istället bli ett nav för socialt hållbar utveckling, om vi som bor, vistas och verkar i städer kliver fram och använder det handlingsutrymme till förändring som KAIROS menar finns.

[4] Synvända är ett poetiskt begrepp skapat av författaren Elisabet Hermodsson för att förmedla att vår tids världsbild inte längre är adekvat för vår tids utmaningar. Hon menar att vi måste ändra världsbild för att rädda världen, eftersom den bild vi gör oss av världen påverkar världens förutsättningar. KAIROS använder begreppet för att peka på en riktning i vilken arbetssätt för en rättvis och socialt hållbar stad kan sökas och medskapas lokalt av dem som är berörda och som kan öka kapaciteten att hantera de komplexa utmaningarna vi ställs för i samhället idag. Dessa är i ständig förändring och har låg generaliserbarhet. De behöver därför hanteras lokalt i den kontext utmaningen uppstår och tillsammans med dem som bor, vistas och verkar i samhället.

Inbjudan var personlig och skickades till tjänstepersoner och politiker hos projektets intressenter bland Mistra Urban Futures konsortieparter[5]. Deltagarna kom från olika delar inom offentlig sektor och arbetade i olika uppdrag och på olika nivåer. Enbart tjänstepersoner anmälde sig och kom. Inbjudan skickades också till forskare som på olika sätt hade koppling till KAIROS. Från det civila samhället inbjöds både större etablerade organisationer och mindre lokala rörelser och föreningar, både aktivistgrupper, organisationer som arbetar i förorten samt olika intresse- eller identitetsgrupper. Omkring 50 personer deltog i den medskapande dialogdagen.

SYFTET MED DAGEN

KAIROS övergripande syfte med dagen var att be om hjälp med att identifiera förhållningssätt som behövs för att kunna hantera utmaningar och möjligheter i samhällsutvecklingen, och hur dessa påverkar arbetssätt för en rättvis och socialt hållbar stad. Inbjudan vände sig därför till personer som i stor utsträckning delar utgångspunkter och förhållningssätt med projekt KAIROS.

Avsikten var också att testa de tankegångar som under våren börjat växa fram som möjliga slutsatser från projektet. Tankegångarna kunde formuleras som nödvändiga synvändor för en rättvis och socialt hållbar utveckling. Eftersom de som hörsammat inbjudan var personer som i stor utsträckning delar KAIROS utgångspunkter och förhållningssätt blev känslan i rummet samhörighet. Många fick mod och kände inspiration genom att mötas och se att trots olika positioner i samhället kan det finnas en gemensam vilja och syn på vad som behöver göras för att skapa förändring.

> *”När jag till vardags jobbar i min ledningsgrupp känner jag det som att det är bara jag som vill arbeta på andra sätt. Nu känner jag mig inte ensam längre. Nu vet jag att vi är fler som vill förändring.”(tjänsteperson i offentlig sektor)*

> *”Att vara med här idag gav mig ny kraft. Nu vet vi att det även finns personer inne i förvaltningarna som vill förändra. Nu kan vi fortsätta kämpa för det är underifrån som förändringen måste ske.”(aktivist social rörelse)*

Till hjälp att vara värd för de samtal som skulle ske bjöd vi in Nanna Frank och Kajsa Balkfors, två erfarna medskapande processledare.

---

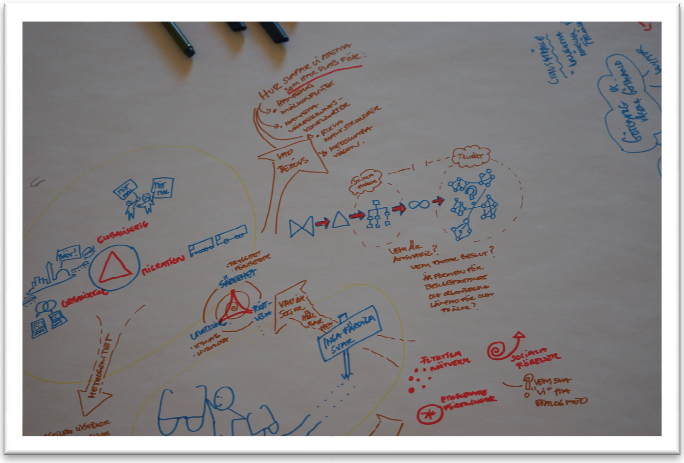
[5] Projekt KAIROS intressenter bland konsortieparterna är främst Göteborgs Stad, Västra Götalandsregionen, Länsstyrelsen i Västra Götalands län, Göteborgsregionens kommunalförbund (GR).

Det visade sig också att den hjälp projektet fick av Nanna Frank och Kajsa Balkfors inte bara gällde själva dagen utan även den interna processen att formulera syftet med dagen och att skarpare formulera de synvändor som hade börjat växa fram ur KAIROS gemensamma kunskapsproduktion och lärprocess.

Från det övergripande syftet att be om hjälp med att identifiera förhållningssätt för att hantera de utmaningar och möjligheter projektet ser i samhällsutvecklingen växte flera underliggande syften fram i den gemensamma process som föregick dialogen:

- Ett syfte var att KAIROS skulle dela med sig av kunskap om den pågående samhällsomdaningen och de utmaningar som följer med den, samt att presentera några synvändor som KAIROS menar behövs för en rättvis och socialt hållbar utveckling.
- KAIROS ville understryka att det inte är checklistor som behövs, utan långsiktigt förändrade förhållningssätt och arbetssätt som utmanar och ställer krav men är möjliga.
- KAIROS behövde hjälp med att identifiera vilket handlingsutrymme städer har och vilket handlingsutrymme aktörer i städer tillsammans kan skapa för de förändringar och synvändor som behövs för en rättvis och socialt hållbar utveckling.
- KAIROS ville få hjälp med att fördjupa perspektiven och kunskapen om utmaningar och möjligheter till andra förhållnings- och arbetssätt - som projektet kan ta med i slutrapporten.
- KAIROS ville uppmuntra till att gå från kunskap till praktik, till att deltagare efter dialogdagen tar initiativ och förändrar förhållnings- och arbetssätt.
- KAIROS ville bjuda in till möjligheter att skapa nätverk, skaffa allierade och så frön till fortsatt engagemang tillsammans.
- Sist men inte minst ville KAIROS skapa möjlighet att komma samman för att känna stöd och samhörighet i arbetet som är utmanande och där vi behöver varandra.

KAIROS förhoppning med att bjuda in till en medskapande dialogdag med plats för angelägna frågor i trygga och mer jämlika samtal, var att det mänskliga mötet mellan deltagarna och det genuina samtalet skulle ges plats och påverka resultaten under dagen. Med resultat avses här både mer konkreta resultat, som att definiera handlingsutrymmet för ändrade förhållningssätt och fördjupa kunskapen om vad synvändorna innebär, men också sådana resultat som inte är lika konkreta. Med detta avses resultat som att skapa relationer, känsla av samhörighet och stöd samt att mod, engagemang och handlingskraft för förändring ökar.



ARBETSFORMER OCH UTFORMNING AV DIALOGDAGEN

Utformningen av dialogdagen grundar sig i det som i Sverige kallas Medskapande Ledarskap. Detta har sin grund i ”The Art of Hosting and Harvesting conversations that matters” som är det internationellt använda begreppet för förhållningssätt, design och

metoder som utvecklas och används av ett internationellt nätverk av praktiker sedan mer än 20 år.[6] Medskapande ledarskap handlar om att mötas och skapa något tillsammans som är till nytta för det gemensamma. Samhällen ställs inför alltfler komplexa utmaningar[7] och samhällsutvecklingen kännetecknas av att den inte är förutsägbar. Utmaningar behöver hanteras lokalt då livsvillkor och förutsättningar skiftar mellan olika samhällen. Genom att samla många olika aktörer och intressenter på ett sätt som tar vara på kunskap och engagemang från dem som är berörda, ökar möjligheten till hållbara lösningar i det samhälle de är avsedda att användas. Det en varit med och medskapat är en också beredd

att genomföra och bidra till. Frågor som är i fokus inom Medskapande Ledarskap är aktivt medborgarskap, hur människor med olika erfarenheter och värderingar kan arbeta och leva tillsammans och hur vi kan underlätta för alla röster att bli hörda och att alla kan bidra. Arbetssättet grundas i en syn på organisationer som levande system och att kraftfulla frågor och gemensamt syfte leder en medskapande process framåt. Synen på kunskap är att alla är bärare av kunskap och genom att bjuda in till samtal där olika uttryckssätt får plats, liksom känslor och olika mänskliga uttryck, kan kollektiva insikter och handlingar växa fram.

Som medskapande ledare handlar det om att dela ansvar och inflytande med gruppen.

---

[6] Begreppet Medskapande Ledarskap används sedan några år inom ett nätverk av praktiker i Sverige och är en översättning av ”The Art of Participatory Leadership”. Det svenska nätverket bildades i och med att Sveriges Kommuner och Landsting 2012 bjöd in ett internationellt team till en första träning i Sverige. Medskapande ledarskap används inom organisationer, civilsamhället och lokalsamhällen runt om i världen sedan tjugo år tillbaka inom ett öppet nätverk kallat ”Art of Hosting and Harvesting conversations that matters”, www.artofhosting.org

[7] Komplexa frågor och utmaningar kännetecknas bland annat av att de inte går att dela upp I avgränsade specialistområden utan förgrenas och hänger samman med andra komplexa frågor. De går inte att lösa slutgiltigt men måste hanteras då frågorna ofta är brännande och aktuella. Jordan&Andersson (2010) Att hantera de svårlösta samhällsfrågorna

"The process brings knowledge and skills into play. It is, so to speak, the positive version of the concept 'groupthink', where the collective knowledge of a group of people that have been quickly put together is collected and communicated within a short period of time".[8]

I grunden för det internationella nätverket av praktiker inom Medskapande Ledarskap finns insikten om behovet att hantera komplexa utmaningar och behovet av skifte i samhällsutvecklingen - för våra barnbarns framtid.

[8] Paludan- Möller, Jensen, Solvang, Co-creative leadership and active citizenship. Is there a connection?, artikel i Futuriblerna, Journal of Relations, October 2015, Volume 43, no. 4, Published by the Association of Future Studies • info@fremtidsforskning.dk

Resultat – ”Skörd”

Att skörda innebär i det här sammanhanget att sammanställa och synliggöra resultat. Och att under processen/samtalen lyfta mönster som växer fram som kollektiva insikter och klarhet på ett sätt som stödjer syftet med dagen. Med skörd avses alltså något mer än redovisning och sammanställning av enskilda personers tankar och bidrag[9]. Skörden från KAIROS medskapande dialogdag i juni 2015 samlas här under fem huvudteman: Etik och moral – att lyfta fram mänskliga behov och värden, Mod och civilkurage, Dialog och lyssnande, Interna forum för reflektion, Grundläggande förhållningssätt i styrning och organisation.

ETIK OCH MORAL – OM BEHOVET AV ATT LYFTA FRAM MÄNSKLIGA VÄRDEN OCH BEHOV

Återkommande i samtalen, som pågick i olika konstellationer och under olika delar av dagen, framkom behovet av att starkare lyfta fram mänskliga värden och behov när vi talar om samhällets utveckling. Deltagarna var överens om att medvetenhet om normer och maktrelationer är viktigt för att olika röster och uttryckssätt ska respekteras. De delade med sig av hur de i jobbet försöker omsätta en värdegrund som i praktiken utgår från varje människas lika värde och rätt till delaktighet i beslut som rör ens vardag.

Det talades om en avhumanisering av möten vars rutiner och teknik begränsar möjlighet att ha direktkontakt och om allt färre direkta kontakter mellan handläggare och medborgare. Förutsättningarna för förståelse för olika behov och möjligheter att skapa tillitsfulla relationer minskar, menade deltagarna.

Det talades också om behovet att lyfta fram även det som inte blir bra och när uppdrag och mål står i konflikt med mänskliga värden och behov.

”Hjärta behöver värderas lika som tanke och huvud”
(deltagare under dialogdagen)

Som stöd för att lyfta fram mänskliga behov och värden föreslogs att hänvisa till ratificerade traktat för mänskliga rättigheter som Sverige anslutit sig till. Att du som tjänsteperson/medarbetare kan ”använda hela det juridiska manöverutrymmet som finns som kan leda till förbättrade sociala villkor, ex grundlagen och barnkonventionen”. Svensk lagstiftning och regelverket inom exempelvis socialtjänsten är dock mycket oklar och skänker inte mycket vägledning för rättighetsbaserade bedömningar i enlighet med internationella och regionala fördrag för mänskliga rättigheter. Å andra sidan medger de ett

[9] Ordet skörd avser också att ge processen en mer organisk prägel och skilja den från den mekanistiska resultatredovisning som är vanligt förekommande i offentlig sektor.

handlingsutrymme som gör det möjligt att med respekt för människors levda erfarenheter göra medborgarna delaktiga i att hantera problem och genomföra gemensamt identifierade förslag på lösningar.

Kopplat till behovet av mänskliga möten framkom också en farhåga, risken för godtyckliga beslut från tjänstepersoner. Därför behöver det inom förvaltningarna finnas stödjande strukturer som skapar utrymme för reflekterande samtal kring mänskliga värden, rättigheter och etiska frågor. Detta för att förhindra ”tjänstemannavälde” och samtidigt stärka det mänskliga i möten mellan tjänstepersoner och medborgare.

MOD OCH CIVILKURAGE

Mod och civilkurage framställdes av deltagarna som viktiga egenskaper för att inom organisationsstrukturer klara av att agera i enlighet med en värdegrund som vilar på etik och moral. Det krävs också mod att formulera och kommunicera målkonflikter vid krockar mellan olika styrande dokument och när mänskliga behov kommer i skymundan. Det krävs mod att ”våga bråka och vara obekväm” oavsett om en är en del av civilsamhället, en enskild medborgare eller en tjänsteperson. Deltagarna var eniga om att vi behöver mod att agera där vi har inflytande:

> *”Var inte tyst, vi behöver kliva fram, ta initiativ och ledarskap i att hävda och driva mänskliga värden och behov”.*
>
> *(deltagare vid dialogdagen)*

Ett ord som myntades under dagen var ”tjänstemannaaktivism”. I samtalen resonerade deltagarna om att det behövs en form av mer gränsöverskridande tjänstepersoner som också är genuina och visar sig som människor. Att ha mod att kliva ur den strikta rollen som tjänsteperson och lyssna efter vad andra kan bidra med och vad en som tjänstepersonen kan lära sig. Då måste det finnas utrymme och förutsättningar i förvaltningarna för att skapa *med*, inte bara *för*, medborgarna. Tjänstepersoner behöver skapa relationer, bygga tillit och jobba tillsammans med dem som bor, vistas och verkar i lokalsamhället. Det handlar om att skapa långsiktiga förtroendefulla relationer.

DIALOG OCH LYSSNANDE

När vi samlar in och analyserar skörden från samtalen under dialogdagen den 10 juni ser vi ett mönster i samtalen som pekar på behovet av ett arbetssätt som ger plats för och synliggör olika perspektiv, särskilt perspektiv från underprivilegierade grupper. Dialogprocesser som erkänner betydelsen av kunskapen från människors levda erfarenhet behövs såväl externt som internt mellan medarbetare och medarbetare/chefer. Såväl medborgare som tjänstepersoner behöver bli ”myndighetsförklarade”, som någon uttryckte det under workshopen. Även politikerna behöver visa öppenhet och ödmjukhet för andra perspektiv.

Hierarkiska organisationer med många nivåer motverkar den kultur av dialog som behövs. Det blir motstridigt att uttrycka en vilja till ökad dialog från kommunen och samtidigt skapa en kommunal organisation som är mer hierarkisk med större avstånd mellan beslutsfattare och medborgare och mellan olika nivåer inom organisationen.

> *”skapa inte strukturer som förhindrar dialog för vi har inte kapacitet att hantera komplexa frågor på varsitt håll”*
> *(deltagare vid dialogdagen)*

Något som skapar hinder för samtal som spelar roll är när dialogen kommer in för sent i processen.

BEHOV AV INTERNA FORUM FÖR REFLEKTION

Under dialogdagen kom många förslag som handlade om nödvändiga förändringar i de interna strukturerna inom offentliga sektorn. I ledning och styrning behöver ”ett lyssnande, tillåtande och icke dömande förhållningssätt” stärkas.

> *”Att våga och kunna pröva nytt kräver luft i systemet för reflektion, stöd, lärande som kan utveckla verksamheter, tankar, personen, arbetssätt.”*
> *(deltagare vid dialogdagen)*

Som stöd för den ibland ganska ensamma ”tjänstemannaaktivisten” (som kliver ut ur tjänstemannarollen och in i rollen som medmänniska) kan det behövas ”forum för reflektion”, där det är högt till tak och där vi ”utan risk för repressalier” kan testa idéer och tankar som kan bidra till att vi känner oss mindre ensamma i våra beslut. Forumen kan äga rum antingen inom eller mellan arbetsplatser. Principer kan behövas för hur samtalet ska äga rum för att skapa ett respektfullt bemötande och lyssnande. Inom organisationerna måste miljöer och strukturer vara tillåtande.

För att bli lärande organisationer måste vi vara ärliga och lyfta fram det som inte når hela vägen och det som inte blir bra. En kultur som tillåter misslyckande är viktigt för lärandet. Det behöver vara tillåtet att erkänna osäkerhet och att man är obekväm. Det krävs resurser för att kunna göra nytt, lära om, lära mer: att ”bara” göra dialog räcker inte. I många fall handlar det om långsiktiga förtroendeskapande processer.

BEHOVET AV ANDRA FÖRHÅLLNINGSSÄTT I STYRNING OCH ORGANISATION

För att det ska vara möjligt att arbeta långsiktigt måste förvaltningarna frångå att arbeta med ettårsbudgetar. Fokus måste i större utsträckning ligga på effekter av det som görs, inte ekonomiska resultat. Rekryteringsmetoder och kravprofiler för arbetet behöver ses över för att de anställda inom stadens olika förvaltningar ska bli en mer heterogent sammansatt grupp som omfattar olika typer av erfarenheter: ålder, klass, kön, etnisk bakgrund, funktionsförmåga, etc.

En av de synvändor som presenterades under dagen handlade om behovet av en annan samhällsstyrning som fokuserar på en bredare samhällsnytta och inte enbart på kundnytta.[10] Med samhällsnytta menas kollektivt definierade preferenser för vad som är av långsiktigt värde i ett samhälle. Det samtal som följde kring denna synvända lyfte fram vikten av att arbeta på organisatorisk och politisk nivå för att påverka de strukturer som behöver skapas för att ge förutsättningar för en förändrad utveckling.

Börja tänka kollektivt "IGEN"!
(deltagare vid dialogdagen)

Samtalen handlade också om att den nuvarande samhällsstyrningen, New Public Management. Den har skapat fler chefsled. Det motverkar en dialogkultur om det är många nivåer i hierarkin. Medarbetare behöver kunna föra samtal på tvären över linjer och hierarkier. Hur gör vi det? Den har också format en syn på det offentliga och medborgarna som ägare, producenter, kunder. Och att ha fokus på kvantitet framför kvalitet. Vad behöver vi göra för att frigöra oss från denna NPM-diskurs?

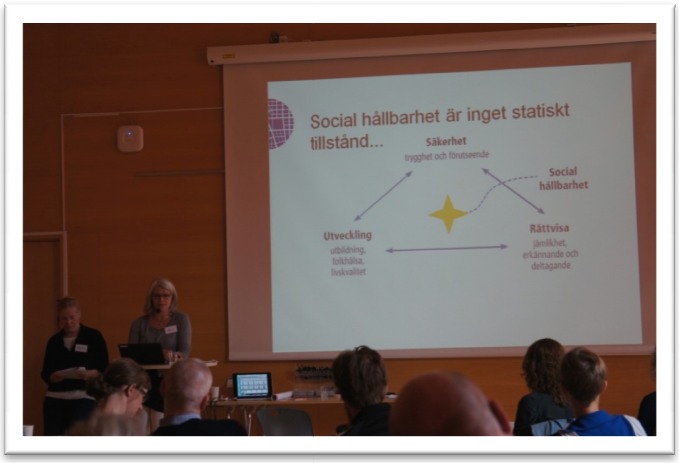
[10] Guevara & Lorentzi (2015) KAIROS synvända: Från enbart kundnytta till en bredare samhällsnytta - Om behovet av en ny samhällsstyrning och en mer medskapande ledning inom offentlig förvaltning

Om att skapa förändring

KAIROS söker efter arbetssätt för rättvisa och socialt hållbara städer, men arbetssätten kan inte sökas inom nuvarande sätt att styra och organisera samhället. KAIROS menar att den pågående samhällsomdaningen medför behov av ett antal synvändor. Synvändorna menar KAIROS kan vara till hjälp för att söka nya förhållningssätt och nya arbetssätt. Dessa behöver sökas lokalt tillsammans med dem som bor, vistas och verkar i ett samhälle. I detta avsnitt presenterar vi några sätt att se på förändring, och vad som behövs för att åstadkomma förändring, som vi i KAIROS tidigare skrivit om och även använt oss av i vår praktik.

FÖRÄNDRING I EN TID AV SAMHÄLLSOMDANING

I sökandet efter hur denna förändring kan ske har vi i KAIROS utgått från vissa antaganden. Samhällsomdaningen är omfattande, sker i högt tempo och utvecklingen går inte att förutse[11]. Vi ställs inför allt mer komplexa utmaningar och problem. Komplexa problem kännetecknas bland annat av att de inte går att dela upp i avgränsade specialist- och verksamhetsområden och att de inte går att lösa slutgiltigt[12].



De förändringar som behövs för en rättvis och socialt hållbar utveckling kräver ett annat sätt att styra och organisera det offentliga, andra förhållningssätt och andra sätt att se på samhället och medborgarna. Det förändringsbegrepp som vi i KAIROS menar är nödvändigt att använda är transformation[13]. Med det menar vi att röra sig från en punkt och söka sig framåt utan ett på förhand givet mål. Och med en insikt om att det inte finns lösningar att hämta från experter eftersom utvecklingen är svår att förutsäga och dessutom behöver hanteras lokalt i den tid och den kontext utmaningen finns. Den erfarenhetsbaserade kunskapen hos människor i vardagen

---

[11] Abrahamsson (2015) Vår tids stora samhällsomdaning - Politiskt ledarskap, social hållbarhet och medskapande medborgardialog , KAIROS 2015:10

[12] Jordan och Andersson (2010) Att hantera de svårlösta samhällsfrågorna, Tryggare, Mänskligare Göteborg, Göteborgs Stad

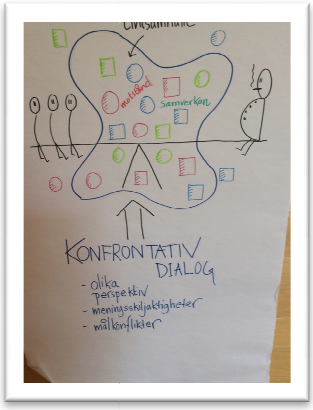
[13] Litteraturen skiljer mellan tre olika förändringsbegrepp som. Revolution är när hela samhället omkullkastas, med eller utan våld sker en omvälvning av hela samhällssystemet från grunden. Reformering är nästa begrepp och med det menas att stegvis förändra, justera och förbättra med reformer. Detta har vi i Sverige varit väl bekanta med. Det har fungerat väl att reformera Sverige till det välfärdsland med rättvist fördelade resurser och tillgång till välfärd som vi varit internationellt kända för, när det funnits resurser att fördela och samhället präglas av tillväxt. När resurserna är begränsade fungerar reformering sämre. Det kan då istället upplevas mer som att lappa och laga ett system som i grunden inte längre klarar att omfamna ett samhälle i omdaning och med allt större skillnader i livsvillkor mellan olika människor och delar av landet. Transformation är det begrepp som KAIROS menar är relevant för den tid vi lever i nu och med den samhällsomdaningen som påverkar samhället.(Abrahamsson 2015)

måste komplettera experternas kunskap för att finna lösningar i en föränderlig situation. Det handlar därmed snarare om att hantera de utmaningar som ligger framför än att hitta den färdiga slutliga lösningen. Det handlar också om att kunna befinna sig i osäkerhet och ge plats för olika perspektiv och konflikter i sökandet efter en mer rättvis och socialt hållbar utveckling. Det handlar om att i breda medskapande dialoger vara i en målsökande process.

FÖRÄNDRING KRÄVER HANTERING AV KONFLIKTER

KAIROS utgår från att denna samhällsförändring är möjlig i en samverkan mellan krafter ovanifrån och underifrån. Istället för att utgå från att samhällsförändring äger rum *antingen* genom medborgarnas påtryckningar underifrån *eller* genom maktelitens förändringsarbete ovanifrån, finns det forskning som visar att det i själva verket handlar om en *tvåvägskommunikation* där sammanfallande intressen från eliter uppifrån interagerar med invånarnas krav på samhällsförändring underifrån, en interaktion som är top-down såväl som bottom-up, från lokal till global nivå och vice versa[14]. För att en sådan interaktion ska leda till en samhällsförändring som är socialt hållbar krävs en form för interaktion som synliggör och hanterar ojämlika maktrelationer och målkonflikter/motsättningar. Om maktrelationer och målkonflikter sopas under mattan (med målet att uppnå konsensus) kommer dialogen resultera i ett konserverande av rådande förhållanden istället för att skapa samhällsförändring.

> *”… social innovation är alltid politisk, och om vi blundar för det så blir vi reducerade till marginalen … de som tror att samtal räcker kommer se sig frånsprungna av de grupper som inser och förstår att makt alltid måste tas med i beräkningen.”*[15]



Problemen som behöver åtgärdas kan bara definieras tillsammans med de som berörs. Det gäller också för att kunna identifiera och genomföra de åtgärder som behövs. Syftet med den medskapande dialogen med sina konfrontativa inslag är just att komma tillrätta med det problemformuleringsinitiativ och det tolkningsföreträde som de mer resursstarka besitter för att ge utrymme åt ett förhållningssätt som bidrar till att frigöra och stärka olika förändringskrafter som sällan kommer till tals[16].

I en medskapande dialog utvecklas problemformuleringarna tillsammans, förslag på lösningar identifieras och genomförs i samverkan och uppföljning äger rum med återkoppling till berörda grupper i samhället. Det gemensamma arbetet med att lösa komplexa problem kräver jämlika och inkluderande dialogprocesser. Möten mellan olika grupper i samhället och mellan medborgare och beslutsfattare måste tillförsäkra att alla perspektiv och

---

[14] Abrahamsson 2003
[15] https://jportinson.wordpress.com/2015/11/29/social-innovation-politik/
[16] Abrahamsson (2015) Vår tids stora samhällsomdaning, KAIROS 2015:10

erfarenheter synliggörs, liksom eventuella målkonflikter och motsättningar, för att även marginaliserade gruppers perspektiv och erfarenheter ska bekräftas och bli en del av i processen. Detta är viktigt därför att risken annars är stor för att starka grupper tar över och driver igenom sina perspektiv och intressen. För att kunna hantera ojämlika maktrelationer i dialogprocesser behövs därför en balanserande makt (*countervailing power*)[17]. Den balanserande makten finns hos olika aktörer i civilsamhället i allians med tjänstepersoner inom de lokala förvaltningsstrukturerna (och inom näringslivet). Att vara en del av den balanserande makten innebär att vara medveten om och bidra till att synliggöra maktrelationer, att våga ifrågasätta problemformuleringar som utvecklats utan deltagande av berörda medborgare och att våga lyssna på kritiska röster från civilsamhället. På så sätt skapas utrymme för perspektiv och erfarenheter som utmanar innanförskapets invanda föreställningar och mönster. KAIROS har skrivit mer fördjupat om hindrande normer och maktstrukturer i flera publikationer.[18]

EN KOLLEKTIVT IDENTIFIERAD SAMHÄLLSNYTTA

KAIROS menar att för en rättvis och socialt hållbar samhällsutveckling behövs en annan styrning av samhället. En bred samhällsnytta behöver vara i fokus för samhällsstyrningen istället för att som idag ha fokus på kundnöjdhet, mätbara mål och konkurrens för att få effektivitet. En sådan samhällstyrning skapar förutsättningar för en inkluderande samhällsutveckling där medborgarna är både faktiskt delaktiga och känner sig delaktiga[19].

Med samhällsnytta menar vi kollektivt definierade preferenser för vad som är av långsiktigt värde i ett samhälle[20]. Och det är här kopplingen finns till medskapande och dialog så som det beskrivs i avsnitten ovan.

Som stöd för beslutsfattare som vill styra med samhällsnytta i fokus kan en modell som kallas samhällsnyttans strategiska triangel användas[21]. Av KAIROS bearbetad till en svensk kontext[22]:

1) Hållbarhet - det vill säga hänsyn till övergripande långsiktiga ambitioner och mål, som exempelvis folkhälsa, säkerhet och rättvisa.
2) Legitimitet - det vill säga invånarnas tillit och förtroende för politiken och förvaltningen, det handlar om hur besluten fattas, om processen innan beslut och genomförande

---

[17] Fung, Archon and Wright , Erik Olin (eds) (2003) Deepening Democracy. Institutional innovations in empowered participatory governance. London: Verso.

[18] http://www.mistraurbanfutures.org/sv/projekt/kairos fördjupning om hindrande normer och strukturer finns till exempel i En forskningsbaserad essä om dialogens möjligheter och hinder, författare Gabriella Olofsson och i http://www.mistraurbanfutures.org/sites/default/files/guevara-diskriminerande-strukturer-2015-14.pdf kunskapsunderlag om strukturell diskriminering, författare Birgitta Guevara.

[19] Mikael Stigendahl menar att systemintegration, att vara faktiskt delaktig och social integration, att känna sig delaktig, är två ömsesidigt beroende delar av delaktighetsbegreppet. Malmö de två kunskapsstäderna, Malmökommissionen (2011)

[20] Mark Moore i Guevara (2015) Styrning av offentlig sektor i rättvisa och socialt hållbara städer, KAIROS 2015:5

[21] På Harvard University har en organisationsstrategi tagits fram som är anpassad till behovet att definiera vad som är eftersträvansvärt utifrån samhällsnytta och samtidigt möjligt att genomföra inom ett specifikt politikområde. Strategin har utvecklats vidare bland annat i Storbritannien och kallas Samhällsnyttans strategiska triangel. Att använda triangeln innebär att triangelns alla hörn behöver balanseras i samhällsstyrningen. Läs mer i Guevara (2015) Styrning av offentlig sektor i rättvisa och socialt hållbara städer, KAIROS 2015:5

[22] Guevara & Lorentzi (2015) KAIROS synvända: Från enbart kundnytta till en bredare samhällsnytta - Om behovet av en ny samhällsstyrning och en mer medskapande ledning inom offentlig förvaltning

3) Service eller kundnytta - det vill säga förmågan att producera och leverera kvalitativa tjänster och produkter värda sitt pris på ett rättvist sätt och med ett respektfullt bemötande.

OM ATT VARA MEDSKAPANDE

Att skapa dialog och samtal som hanterar behovet av transformation och en mer inkluderande samhällsutveckling gör att vi behöver betrakta organisationer mer organiskt och som levande system. Organisationer består av människor och är i ständig rörelse. Om vi ska arbeta med förnyelse, utveckling och transformation behöver vi lämna de organisatoriska strukturer som bygger på en mekanistisk organisationssyn och delar upp frågor i hierarkiska stuprörsorganisationer som förhindrar de samtal och möten som behövs. Om medborgare och medarbetare bjuds in att medskapa, bidra med kunskap, erfarenheter, kreativitet och engagemang får vi mer hållbara lösningar. Det människor är med och skapar accepterar de också och är beredda att arbeta för.[23]

Att medskapa handlar också om att dela ansvar.

> *Det är ett stort ansvar att ensam ta på sig en stor utmaning. Genom medskapande kan vi nå längre i denna tid när fler gärna vill bidra till att skapa framtiden tillsammans, om de märker att de blivit inbjudna på ett ärligt sätt.*
> *(Toke Paludan Möller)*[24]

Viljan att dela ansvar i en medskapande process uppstår när tillitsfulla relationer skapats och när parterna bemäktigats, visar Inga-Lisa Adler i sin studie av medskapande processer i två områden i Göteborg[25]. Bemäktigande kan ske genom den medskapande dialogens reflekterande och konfrontativa inslag. Detta kan beskrivas som att det behövs en fas av kapacitetsbyggande för att medskapande ska vara möjlig.

---

[23] Möller, Solvang, Jensen (2015)
[24] Möller, Solvang, Jensen (2015)
[25] Adler, Inga-Lisa (2015) Medskapardemokrati - Interaktiva styrningsprocesser och medskapande dialogarbetssätt. Masteruppsats, Förvaltningshögskolan Göteborgs Universitet samt KAIROS, Mistra Urban Futures report 2015:21

Tre förutsättningar har genom erfarenheter visat sig viktiga för att bygga kapacitet, skapa en kultur av dialog och ett samhälle som ”lever demokrati” och är medskapande[26]:

1) Högsta ledningen (med det menar vi här både politisk ledning, förvaltning samt i organisationer i det civila samhället) måste ta en aktiv roll och ge stöd och mandat till organisationen att arbeta med dialog och medskapande. Ledningen och organisationen måste också vara beredd att förändra och förändras utifrån dialogens resultat.
2) För att bygga tillit till dialog - att det går att göra skillnad och att ledningen menar allvar - behöver resultat och effekter först visas i liten skala för att sedan kunna låta arbetssättet växa och förmeras.
3) Det behöver finnas kapacitet i lokalsamhället för medskapande och ökad delaktighet. Den kapaciteten kan stärkas genom att offentlig sektor arbetar med att ge plats och goda förutsättningar för civilsamhällets rörelser och nätverk samt genom aktivt stöd till nya grupper av invånare att engagera sig. I det vardagliga arbetet måste offentlig sektor välkomna initiativ från invånarna och lyssna på invånares erfarenheter och synpunkter, särskilt de mest utsattas erfarenheter.

Även skolan har en viktig roll och ett stort ansvar i att bygga kapacitet för medskapande och demokratisk utveckling. Om skolan ser på demokratin som ett ämne bland andra läroämnen medför det att skolan accepterar att alla inte har samma intresse för demokratin. Skolans demokratisyn bör istället vara att sträva efter att skapa intresse hos alla och förstå grunderna i demokratin för att bli kunniga i att delta i demokratiska processer och att vara delaktig som samhällsmedlem.[27]

> *Skolan är i denna uppfattning en arena där unga kan utöva och träna demokrati. Lärare och elever gör demokrati och lever därmed det demokratiska uppdraget i skolan.*

---

[26] Anna-Karin Berglund, Monika Nissen, Toke Möller (2015), Recommendations for further work aimed at creating local multi-stakeholder platforms for dialogue and collaboration in Ukraine. Council of Europé i Guevara&Lorentzi (2015) KAIROS synvända om samhällsstyrning och ledarskap i offentlig sektor

[27] Havstad, Lars, Center för Skolutveckling Göteborgs Stad

Slutsatser - handlingsutrymme för förändring

Deltagarna på KAIROS dialogdag den 10 juni samtalade och delade tankar, åsikter och erfarenheter för att identifiera förhållningssätt som behövs för att kunna hantera utmaningar och möjligheter i samhällsutvecklingen, och hur dessa påverkar arbetssätt för en rättvis och socialt hållbar stad. En förhoppning är också att de möten och samtal som skedde under dagen bidrar till fler möten och fördjupade samtal som kan leda till förändring, något vi såg flera tecken på under hösten 2015.

Ett tema som återkom under dagen var civilkurage. Att mod och civilkurage har betydelse för att förändring ska ske har inte tidigare varit särskilt framträdande i KAIROS rapporter. Deltagarna den 10 juni synliggjorde detta och det myntades även ett nytt begrepp under dagen: Tjänstemannaaktivister. I KAIROS' rapport om utsatta EU-medborgare pekar författaren Leif Eriksson på att den nuvarande situationens karaktär av godtycke och osäkerhet i myndighetsutövningen i förhållande till EU-migranter kan vara ett "gyllene tillfälle" för personer inom förvaltningarna att ta initiativ som försvarar grundläggande mänskliga rättigheter och som kan sätta ny standard för ett medskapande arbetssätt, genom att utnyttja det tolkningsutrymme som en otydlig lagstiftning erbjuder[28].

Temat om civilkurage går att koppla till behovet av en mer medskapande demokrati vilket är en central del av KAIROS slutsatser för en rättvis och socialt hållbar utveckling. Men genom att lyfta fram mod och civilkurage synliggörs att mänskliga känslor och förmågor är av betydelse för de handlingar som behöver ske. För att kunna agera som tjänsteaktivist och vara en aktör för en mer rättvis och socialt hållbar samhällsutveckling behöver stödjande strukturer utvecklas i förvaltningarna. En kultur som ger utrymme för kollektiv reflektion, lyssnande och tillvaratagande av olika perspektiv och att värdera samhällsnyttan ur hållbarhets-, legitimitets- och serviceperspektiv. Det kräver i sin tur förändrade arbetssätt och ett mer medskapande ledarskap i offentlig sektor. Vilket

[28] Eriksson, Leif (2015) KAIROS Från elefanten i rummet till kanariefågeln i gruvan - om socialt utsatta EU-migranter i det Svenska folkhemmet

också ställer krav på förändringar på organisatorisk och politisk nivå i samhällets styrning för att skapa de förutsättningar som behövs för förändrad utveckling.

> *Att skapa nytt, utveckla och transformera innanför de hierarkiska strukturerna är som att köra traktor på motorvägen.*
>
> *(Thine Jensen)*[29]

Förvaltningar behöver ha förutsättningar att arbeta tillsammans *med* och inte bara *för* medborgarna. Tjänstepersoner behöver arbeta med utgångspunkten att det behövs långsiktiga och förtroendefulla relationer som bygger socialt kapital och tillit mellan det offentliga och de som bor, vistas och verkar i lokalsamhället.

Att vara medborgare i en medskapande demokrati är kopplat till ett aktivt medborgarskap[30]. Det är inte något vi kan lära oss genom att motta kunskap passivt, utan måste fostras in i och tränas i både som barn och vuxna. Det handlar om att främja en demokratisk samhällsutveckling där människor vågar ifrågasätta och agera för det gemensamma bästa, för den långsiktiga samhällsnyttan.

Människor är subjekt vars kunskaper, erfarenheter och åsikter måste ges betydelse i hanterandet av komplexa problem. Ett rättighetsbaserat arbetssätt är förankrat i synen att allas människor har lika värde och rätt till inflytande och är därmed ett arbetssätt som medverkar till att fördjupa demokratin. Det fungerar inte att med utgångspunkt i skyldighetsbärarens ansvar ha en grupp som utövar ansvaret att värna en annan grupps rättigheter, utan de senares medverkan. Ett arbetssätt som gör individen, rättighetsbäraren, delaktig i problemformulering, sökande efter lösningar och i genomförandet är ett medskapande arbetssätt. Det tillåter rättighetsbäraren att själv utveckla innebörden i rättigheterna och vara delaktig i att förverkliga dem. Det är ett arbetssätt som ”lever demokrati” och fördjupar demokratins innebörd.

Den grund som är lagd för gott samspel mellan offentlig sektor och civilt samhälle genom Överenskommmelsen[31], behöver stödjas för att i praktiken kunna utvecklas till en jämlik dialogkultur i samarbetet mellan offentlig sektor och civilsamhället. KAIROS synvända om civilsamhällets betydelse för en socialt hållbar utveckling pekar på utmaningarna för den offentliga sektorn att främja ett deltagande som är öppet för hela civilsamhällets bredd (både etablerade föreningar och mindre grupper och lösa nätverk)[32]. Att bygga kapacitet för en sådan dialogkultur genom att medborgare och offentlig sektor lär och tränar tillsammans hur jämlika möten och tillitsfulla samtal kan ske. I samtalen behöver olika perspektiv, ojämlikhet och konflikter synliggöras på ett sätt som fördjupar och tjänar

---

[29] Paludan- Möller, Jensen, Solvang, Co-creative leadership and active citizenship. Is there a connection?, artikel i Futuriblerna, Journal of Relations, October 2015, Volume 43, no. 4, Published by the Association of Future Studies • info@fremtidsforskning.dk

[30] Isemo, Sanna (2015), KAIROS forthcoming

[31] http://overenskommelsen.se/ Den nationella Överenskommelsen är samverkan mellan regeringen, Sveriges kommuner och landsting, samt idéburna organisationer inom det sociala området. Syftet är att stärka de idéburna som röstbärare och öka mångfalden av utförare och leverantörer inom hälso- och sjukvård samt omsorg.

[32] Olofsson, Gabriella och Widehammar, Malin (2015) KAIROS Synvända: Av och med medborgarna – inte bara för. Om behovet av civilsamhällets hela bredd i deltagandet för ett socialt hållbart samhälle

samtalets syfte. Möten och samtal som leder till kollektivt lärande och medskapande är nödvändigt för en mer inkluderande samhällsutveckling som byggs av aktiva medborgare. För att uppnå det nya behöver vi kunna släppa på kontrollen, vara i en läroprocess tills vi finner nya lösningar.

Nya sätta att hantera komplexa utmaningar finner vi genom att gå balansgång mellan ordning och kaos och genom medskapande processer. Det krävs både mod och uthållighet för att gå denna väg, som kan kallas den kaordiska vägen[33]. I en medskapande process som också hanterar och synliggör ojämlika maktförhållanden och konflikter, skapas plats för många att bidra med kunnande, erfarenheter, lust och engagemang. Där finns möjligheten till en lärande kultur som också tillåter misslyckande och att erkänna osäkerhet. Då kan ny kollektiv kunskap utvecklas och nya lösningar och handlingar växa fram. Att ”bara” göra dialog räcker inte om vi ska uppnå den djupgående förändring som behövs. Det handlar om långsiktiga medskapande förändringsprocesser. Genom medskapandet skapas förutsättningar för socialt hållbar och rättvis utveckling.

[33] Kaordiska vägen används som begrepp och teoretisk modell inom Medskapande Ledarskap och visar vägen för att söka kollektiv kunskap för att hantera komplexa utmaningar i tillståndet mellan ordning och kaos. www.artofhosting.org