

**Oseglade vatten?  
– då behövs expeditioner!**

John Holmberg

*Innovation och stadsutveckling*

*John Holmberg är professor och leder forskargruppen "Navigating Sustainability Transitions" vid Chalmers och innehar Sveriges första UNESCO professur inom hållbar utveckling. Han har grundat Challenge Lab och Space for Change Institute, som ger rådgivning och facilitering av omställningsprocesser. Han verkar/ har verkat som expert inom hållbar innovation på nationell, EU- och FN-nivå. Han har 30 års praktisk erfarenhet av processer med hållbar omställning.*

### Oseglade vatten - då behövs expeditioner!

De komplexa utmaningar som vi står mitt i ställer krav på genomgripande systemförändringar. Det gäller ekologiska, sociala eller ekonomiska utmaningar och ofta är det en kombination av dessa. Insikten om behovet av en genomgripande förändring har formulerats på global nivå i FN:s Agenda 2030, med sina 17 hållbarhetsmål, och insikten blir inte minst påtaglig på lokal nivå.

Det är också på den lokala nivån våra liv utspelar sig och komplexiteten finns. Exempelen som årligen visas upp i FN's årliga rapportering från medlemsländernas arbete med Agenda 2030 är nästan uteslutande från den lokala nivån. Föga förvånande pekar både FN och den svenska Agenda 2030-delegationen på den lokala och regionala nivån som speciellt viktig.

Det är hela system som behöver förändras om vi ska klara klimatutmaningen, sociala orättvisor och garantera hälsa i framtiden. Det är till exempel en väsentlig skillnad på att minska utsläppen av växthusgaser med 5-20 procent jämfört med att minska dem med 80-100 procent. Upp till ca 20 procent kan vi klara inom till exempel rådande energi- och transportsystem genom bland annat effektiviseringsåtgärder, men 80 procent reduktion kräver att rådande energi- och transportsystem\* ersätts med nya.

Insikten om att dagens system och trender är en stor del av problemet och insikten om att dagens system (till exempel energi- och transportsystem) har många inläsningsmekanismer i rådande kunskaps-, teknik-, marknads-, policy-, och normstrukturer, leder till insikten att det inte är lätt för nya idéer att bryta sig in och förändra annat än på marginalen. Organisationer sitter ofta fast i dagens planerings- och arbetsrutiner, affärsmodeller och uppföljningssystem.

Då varje enskild aktör inte förmår att skapa systemförändringen på egen hand kräver omställningen dessutom ofta samverkan med aktörer som vi kanske inte är vana att arbeta med. Vems angelägenhet är det att samla relevanta aktörer runt en fråga som ligger i mellanrummet mellan olika aktörer?

Många organisationer upplever en ökande spänning mellan behovet av att förändra och svårigheten att verkligen ta sig an utmaningen. Det upplevs både riskfyllt och svårt att bryta invanda mönster och de åtgärder man

---

\* Läs mer om detta i kapitlet *Experiment för hållbar mobilitet – vad innoveras det (inte) kring i svenska kommuner?* på sid. 89.

vågar sig på upplevs alltför marginella i förhållande till utmaningarna. En möjlig väg ur detta dilemma kan vara att skapa ett rum där det anses okej att prova och samverka på nya sätt. Ett rum där öppenhet, nyfikenhet, tillit och en tydlig process ökar förmågan att samverka, prova, utforska och lära. En expedition.

En viktig fördel med att skapa en expedition är möjligheten att samskapa och testa genomgripande förändringar i liten skala utan att riskera hela verksamheten. Det som fungerar tas in i ordinarie verksamhet och det som inte fungerar blir viktiga lärdomar. En annan fördel är att tillit byggs i nya kontaktytor och nätverk som blir viktiga för den fortsatta förändringsprocessen. Kanske kan man likna processen med en expedition i delvis okända vatten. För att inte riskera det stora skeppet skickar man i väg ett gäng modiga seglare i en mindre och mer flexibel båt, en expedition, för att utforska manöverutrymmet, spännande destinationer och seglingsbara vägar för det stora skeppet. Som jämförelse kan nämnas att man kallar företag som är kapabla till att både utveckla sin kärnverksamhet och samtidigt utforska nya möjligheter för ambidextra organisationer. De expeditioner som detta kapitel behandlar har ett vidare perspektiv än den enskilda organisationen, de syftar till att ta sig an samhällsutmaningar och systeminnovation över organisationsgränser.

**Tabell 1.** Skillnaden mellan kryssnings- och expeditonslogiken

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

### **Två förändringslogiker: Kryssning och Expedition**

En central och viktig lärdom i arbetet med systemförändring är att expeditionen har en helt annan logik än det som normalt görs i den rådande verksamheten i till exempel en kommun. Låt oss för enkelhets skull kalla den rådande verksamheten för kryssningen. Det är alltså viktigt att förstå hur de olika logikerna skiljer sig åt, men också att de kompletterar varandra. I tabellen nedan visas några skillnader mellan de två logikerna.

Ett vanligt resultat av att inte förstå skillnaden i logik mellan kryssning och expedition är att expeditionerna utvärderas med samma instrument som används i kryssningen, till exempel genom att se hur mycket faktiskt resultat man fått ut per spenderad skattekrona. Det är istället lärandet som är det viktiga i expeditionen. Även lärandet av något som inte visar sig fungera är värdefullt. Värdet av expeditionen är att minimera risk och maximera lärandet för kryssningen.

En annan konsekvens av att inte förstå skillnaden i logik är att man inte ser att logikerna kompletterar varandra och är varandras förutsättningar. Kryssningen behöver expeditionen för att minimera risk och expeditionen behöver resurser från kryssningen. Utan denna insikt händer det att expeditioner får iväg utan återkoppling till kryssningen. I sådana fall upplevs ofta kryssningen som stel och trög av expeditionen och expeditionerna upplevs som något exklusivt och något som inte berör kryssningen. Detta förstärks om kryssningen, också internt inom kryssningen, upplevs som kontrollerande snarare än tillitsbaserad och stödjande, vilket leder till intern konkurrens och rädsla att göra fel.

Om expeditioner ska fungera och ge värde tillbaks till kryssningen måste expeditionen förankras och upplevas angelägen av kryssningen! Det innebär också att det bör ske ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte och lärande mellan kryssningen och expeditionen.

Det är även väsentligt att inse att vi är själva en del av det system som ska förändras. Enligt Morita (japansk psykoanalytiker samtida med Freud) brottas var och en av oss med de motstridiga krafterna att söka trygghet och komfort respektive att ha modet att utforska och utvecklas (jämför kryssnings- och expeditionslogikerna ovan).

#### *Förbereda expeditionen*

När expeditionen förbereds är det en rad frågor som behöver besvaras: Vilka vatten ska utforskas? Vem ska med på resan? Vem på skeppet tycker att expeditionen är angelägen? Hur rapporterar vi mellan expeditionen och skeppet? Hur ska expeditionen navigera?



Frågan om vilka vatten som ska utforskas handlar om vilken fråga som ska vara i centrum för expeditionen. När organisationer, exempelvis kommuner, ställs inför en utmaning är det vanligt att den delas upp i delar, vilka man sedan försöker hitta olika sätt att ta sig an. Det kanske är så att om vi ställs inför en stor komplex utmaning ligger den långsiktiga lösningen i att istället göra frågan ännu STÖRRE. Det vill säga att först fråga oss varför vi har vi denna utmaning, vad som ligger bakom och hur helheten ser ut?

Arbetet med Agenda 2030 i Ale kommun har haft en omfattande förberedelse. Det har exempelvis inneburit att cirka 20 kommunanställda utbildades i intervjueteknik. De har nu intervjuat fler än 200 personer i Ale, för att samla in angelägna perspektiv för de frågor som ska väljas för expeditionerna. Ale kommun kallar processen för Ale i 360 grader, då syftet är att samla in perspektiv i alla riktningar. Det kommer troligen att ta totalt mer än två år innan expeditioner skickas iväg. Troligen är detta väl investerad tid, som redan har byggt insikter såväl som tillit.

I den förberedande fasen bildas ofta ett mindre designteam som håller ihop och planerar processen. I fallet Ale har den gruppen bestått av de två ledande politikerna från opposition respektive nuvarande ledning, kommundirektör, personal från utvecklingsavdelningen samt två externa rådgivare (från Dialogues respektive Space for Change Institute).

Frågan om hur expedition ska navigera handlar om vilken process man vill ska vägleda expeditionen. Idén om att det räcker att samla en grupp smarta människor i ett rum för att nå ett bra resultat är lika tokig som att tro att vacker vävning uppstår bara man samlar ihop rätt garn. Det är först då det verkliga arbetet börjar! Resultatet avgörs till stor del av hur väl processen designas och faciliteras. Detta blir speciellt viktigt i en heterogen grupp som ska ta sig an systeminnovation. En viktig uppgift för en väl fungerande process är att ta bort onödiga osäkerhet för att expeditionen ska kunna fokusera på den nödvändiga osäkerheten.

Det är stor skillnad mellan olika typer av innovationsprocesser. Den vanligaste processen är idédriven, vilket innebär att man utgår från en specifik idé (förslag på lösning) och sedan försöker se hur den kan bli användbar på olika sätt i samhället. Den omvända processen är behovsdriven, vilket innebär att man utgår från ett specifikt behov och försöker sedan designa lösningar som uppfyller behovet. När det gäller systeminnovation vet man inte i förväg vilka idéer eller behov som är viktigast, de kommer senare i processen. Systeminnovation är istället ofta utmaningsdriven, vilket innebär att man utgår från en samhällelig utmaning, ofta kopplat till kravet på hållbar utveckling. Både i den idédrivna och i den behovsdrivna processen är

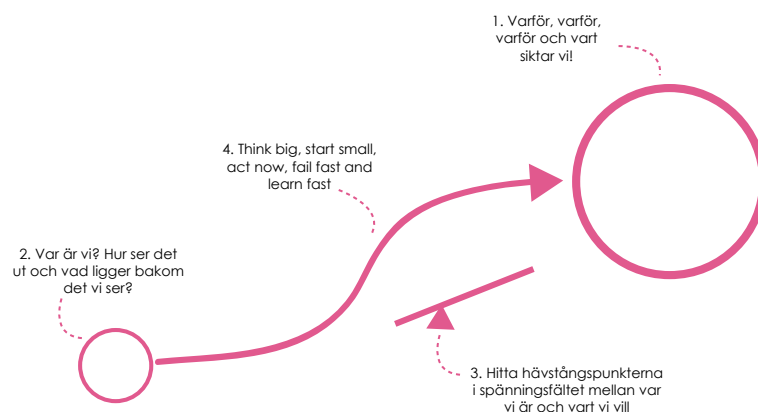
det möjligt att från början pröva sig fram utifrån där man är. Den utmaningsdrivna eller hållbarhetsdrivna processen kräver dock att man först gör sig en bild av gapet mellan ett önskat (hållbart) tillstånd och den situation som råder idag. Det är det gapet som utgör själva drivkraften i utmaningsdriven innovation.

En process som har visat sig fungera väl för att göra utmaningsdrivna expeditioner är backcasting. Den rekommenderas till exempel av FN i Agenda 2030-arbetet.

### Expeditionen

Backcasting handlar om att börja med att definiera det framtida önskvärda tillståndet för att identifiera gapet mellan detta tillstånd och den rådande situationen. Vidare handlar backcasting om att i detta gap identifiera hävstångspunkter, det vill säga områden där en insats kan ge stor effekt för att överbrygga gapet. Slutligen handlar det om att pröva åtgärder inom dessa hävstångspunkter, se figur 1.

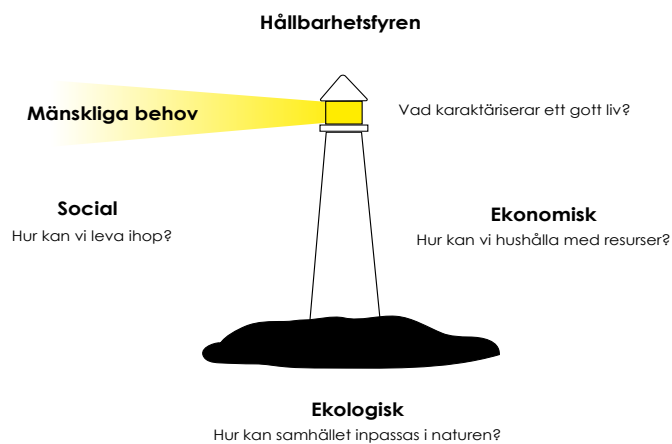
Efter att ha arbetat med backcasting i många olika processer genom åren är den stora utmaningen ligger i att få gruppen att stanna i frågan tillräckligt länge för att den ska kunna definiera det önskvärda framtida tillståndet. Det verkar finns en inbyggd tendens i de flesta organisationer att direkt försöka hitta vägar att lösa utmaningen man står inför. Erfaren-



**Figur 1.** Backcasting består av fyra steg. Baserad på Holmberg och Robèrt (2000) och Holmberg och Larsson (2018).



heten är också att det ger stort värde till den fortsatta processen om man först lyckas förstå varför utmaningen finns och hur ett önskvärt tillstånd skulle kunna se ut. Förmågan till systeminnovation, genom att tänka nytt och utmana existerande system ökar betydligt! Detta innebär inte att det inte är viktigt att pröva sig fram. Poängen är att med ett tydligt VARFÖR blir experimenterandet mer framgångsrikt. En tydlig idé om vad som är viktigt att styra mot ger syfte och riktning. Eller som Nietzsche uttryckte det: "If we have our own why in life, we shall get along with almost any how". Att ställa sig frågor om vad som är riktigt viktigt och sedan formulera principer som kan vägleda förändringen innebär inte att de små stegen är oviktiga. Tvärt om, det är samspelet mellan tydliga vägledande principer och praktiskt prövande, som är poängen. Tänk till exempel på vad Gandhi lyckades med i Indien med starka vägledande principer om människors lika värde och icke-våld, samtidigt som dessa ständigt tillämpades i praktiken. Hans självbiografi bär också titeln "Historien om mina experiment med sanningen".



**Figur 2.** Hållbarhetsfyren (Holmberg & Larsson 2018 och Space for Change Institute)

Det är en konst att föra ett öppet samtal om den önskvärda framtiden och samtidigt utmana gruppen att tänka brett och bortom rådande system samt hitta gemensam förståelse. I de senaste årens omställningsprocesser har vi därför valt att använda Hållbarhetsfyren (Holmberg & Larsson, 2018) som stöd för samtalet om framtiden, se figur 2.

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

Hållbarhetsfyren har använts stegvis. Först visas endast huvudkategorierna med tillhörande frågor i syfte att få igång samtalet om framtiden utan att tappa viktiga dimensioner (det är det steget som visas i figur 2). När diskussionen fortsätter har vi sedan fyllt på med underkategorier (genom att vi tillsammans konstaterar vad diskussionen har behandlat och inte).

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

Om arbetet med varför-frågan är genomfört och vad som är viktigt i

**Challenge Lab** möjliggör för samhällets olika aktörer att mötas på nya villkor, där frågor och inte aktörer sätts i centrum. Challenge Lab är placerat på gränsytan mellan universitetet och övriga samhället och utgår från en beprövad backcastingmetodik för att åstadkomma systeminnovation. I Challenge Lab hjälper studenter att bygga relationer och tillit mellan olika samhällsaktörer runt en het och viktig fråga för att identifiera rot-orsaker och hävstångspunkter för åtgärder. Kännetecknande för sådana hållbarhetsfrågor är att möjligheten till systeminnovation och möjligheten till omställning inte ligger hos någon enskild aktör utan i mellanrummet och samarbetet mellan flera aktörer. Läs mer på: [challengelab.chalmers.se](http://challengelab.chalmers.se)

den önskvärda framtiden är formulerat är det möjligt att i analysen av det rådande systemet konstatera de viktigaste gapen mellan *vad som är* och *vad som borde vara*. Detta utgör också drivkraften i backcasting som beskrevs ovan.

Kartläggningen av det rådande systemet sker delvis genom analytiskt arbete och delvis genom expeditionsmedlemmarnas klokskap. Det är en konst att få människor att känna sig involverade och tillräckligt trygga för att utmana sina antaganden och förutfattade meningar, för att konstruktivt bidra till en medskapande process. Olika personer bär flera och olika perspektiv. Hur lyssnandet sker är därför avgörande för huruvida alla viktiga perspektiv ska komma fram. Ett neutralt, men aktivt, lyssnande i alla riktningar utifrån insikten att personer inte ÄR sina perspektiv ger en god grund. En fortsatt dialog där man aktivt bjuder in marginaliserade perspektiv och nej-röster bygger tillit och minskar motstånd.

Vår erfarenhet från Challenge Lab är att studenter har en unik förmåga att kartlägga det rådande systemet. Studenter har förmåga att få tag i information genom att de inte representerar någon annan än sig själva, och de flesta verkar vilja stödja studenternas arbete. När gapet, det kreativa spänningsfältet mellan var vi är och vart vi vill är identifierat, är det dags att leta hävstångspunkter. Hävstångspunkter, som innebär att en insats kan få en stor effekt på systemet i önskad riktning. Erfarenheter från genomförda processer är möjligheten att kraftfulla hävstångspunkter ökar väsentligt om de två första stegen (se figur 1) är ägnade ordentlig omsorg.

Dessa hävstångspunkter syftar naturligtvis till att förbättra systemet, men de ska också utgöra en bra utgångspunkt för fortsatt omställning i den önskade riktningen.

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

Steg fyra handlar om att hitta vägar att förverkliga de åtgärder man har hittat i steg tre. Vid Challenge Lab använder vi mottot: ”Think big, start small, act now, fail fast, learn fast”. Det ger en god bild av vad det fjärde steget handlar om. Det är en entreprenöriell process, som lånar verktyg från designmetodik utan att förlora siktet på de vägledande principerna.

Sammanfattningsvis bör vi påminna om att med lärandet i centrum

kommer resultat ur alla steg samtidigt som tillit byggs inom och mellan organisationer. Detta är viktigt för fortsättningen eftersom det oftast är frågan om en process som fortsätter och inte ett projekt som avslutas.

### **Avslutande tips**

Det finns ett ökande antal expeditioner runt om i världen i syfte att åstadkomma systemomställningar i riktning mot en hållbar utveckling, se till exempel Hassan (2014) för en överblick. Jag nämnde inledningsvis att expeditionen har en helt annan logik än kryssningen. Det innebär att kommuner och regioner aktivt behöver skapa utrymme för expeditioner. De behöver även aktivt bygga en intern förmåga att skickliggöra verksamheten i att genomföra expeditioner.

### **Litteratur**

- Hassan, Z. (2014). *The Social Labs Revolution: A New Approach to Solving our Most Complex Challenges*. San Francisco, California: Beret-Koehler Publishers, Inc.
- Holmberg, J. & Larsson, J. (2018). *A sustainability lighthouse – supporting transition leadership and conversations on desirable futures*. Submitted for publication in Sustainability.
- Holmberg, J. & Robèrt, K.-H. (2000). *Backcasting — a framework for Strategic Planning*. Int. J. Sustain. Dev. World Ecol. 7, 291-308.

### **Fotografi**

Flickr, Liza

Antologin är utgiven med stöd av Mistra Urban Futures, RISE  
samt Vinnova.

Första upplagan

ISBN 978-91-89049-08-6 © Författarna

Redaktörer: Jessica Algehed, Erica Eneqvist, Christian Jensen  
& Jenny Lööf

Grafisk form: Louise Quistgaard

Boken är tryckt på Stema, Sverige 2019

