

Verkt g och metoder f r medskapande f r lokal Agenda 2030

N tverkstr ff f r professionsn tverk f r medborgardialog, SKL, 29 oktober, 2019

John Holmberg

Professor vid Chalmers Tekniska H gskola samt UNESCO

Grundare av Challenge Lab och
Space for Change Institute





UNITED NATIONS

TRANSFORMING OUR WORLD:

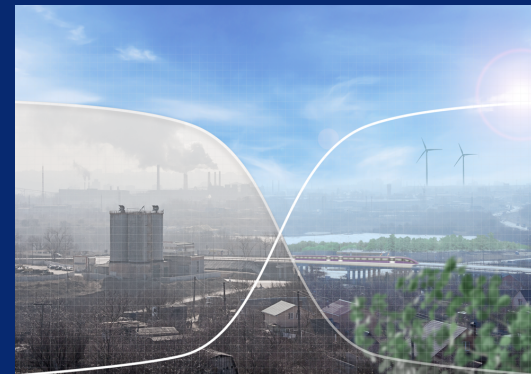


THE 2030 AGENDA FOR
SUSTAINABLE DEVELOPMENT



3 nyckelord:

Transformation



Integration



Universalitet



**SPACE
FOR
CHANGE**



Mänskligheten

Medskapande

Individ



Transformation



Integration



Självledarskap

Pågående verksamhet (Charterresan/kryssningen)

- Rådande rutiner, strukturer, budgetramar mm ger stöd
- Effektivisera och optimera rådande system
- Mål, styrning och kontroll
- Mäta och följa upp
- Organisationen i centrum, besluta
- Lösa problem och implementera lösningar

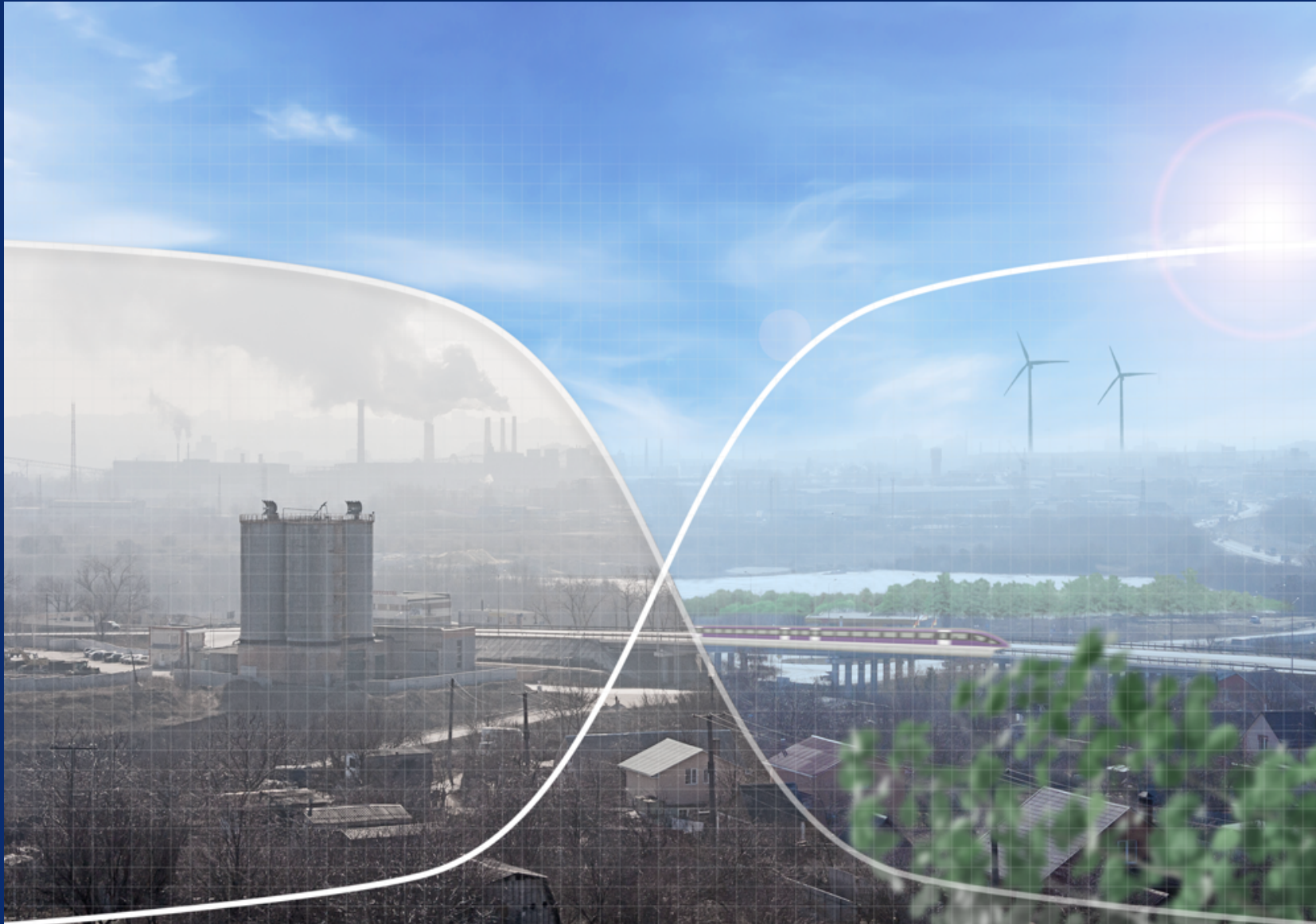


Att möta de globala utmaningarna i en osäker framtid (Expeditionen/äventyret)

- Rådande rutiner, strukturer, budgetramar hindrar
- Tänka bortom rådande system
- Vägleda principer, tillit och skapa rum för förändring
- Experimentera, reflektera, lära
- Frågan i centrum och bjud in relevanta medskapare att utforska, facilitera
- Skapa en önskad framtid



Transformation

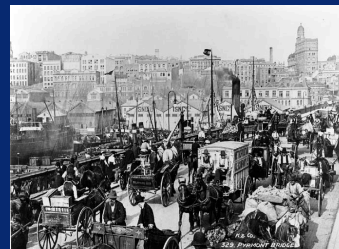


Låg intensitet
Låg effektivitet
Låg materiell tillväxt

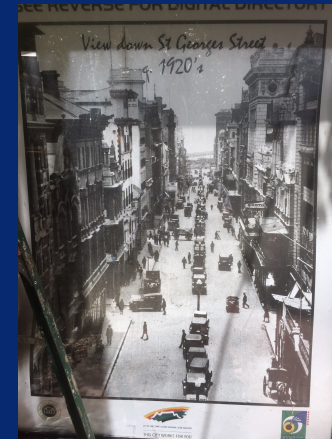


Hög intensitet
Låg effektivitet
Hög materiell tillväxt

London 1900



Cape Town 1920



Hög intensitet
Hög effektivitet
Låg materiell tillväxt



Hög intensitet
Låg effektivitet
Hög materiell tillväxt



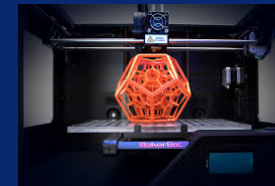
Låg intensitet
Låg effektivitet
Låg materiell tillväxt



Solceller



Fördubbling vart annat år



Batterier



Kostnad Li-On batt. -15%/år sedan 1990



Elfordon



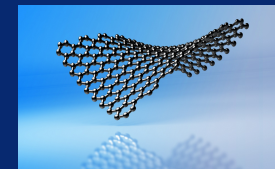
100x färre rörliga delar
Bättre effektivitet och prestanda



Självkörande fordon



Bilar är parkerade 96% av tiden





Push



Idé-driven innovation



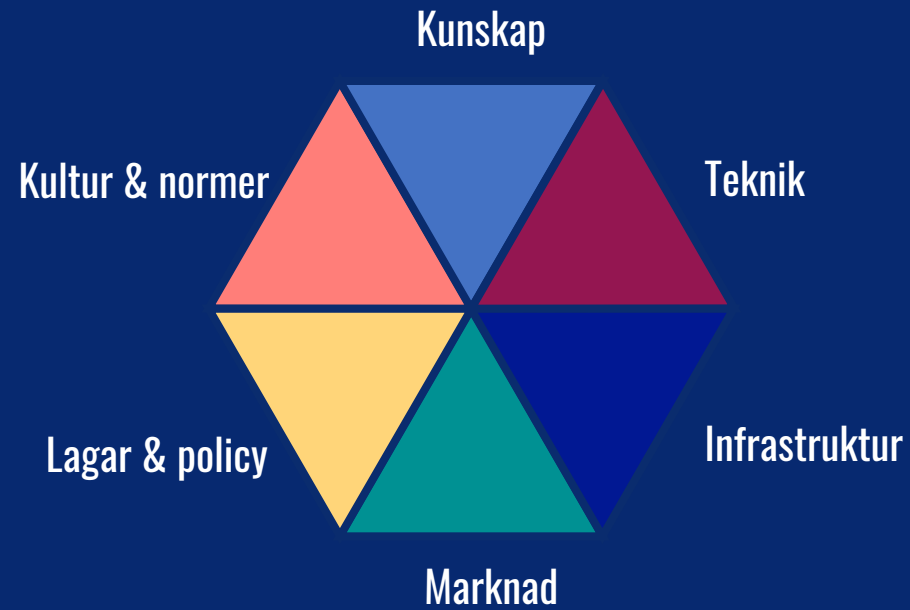
Behovs-driven innovation
Design process



Pull

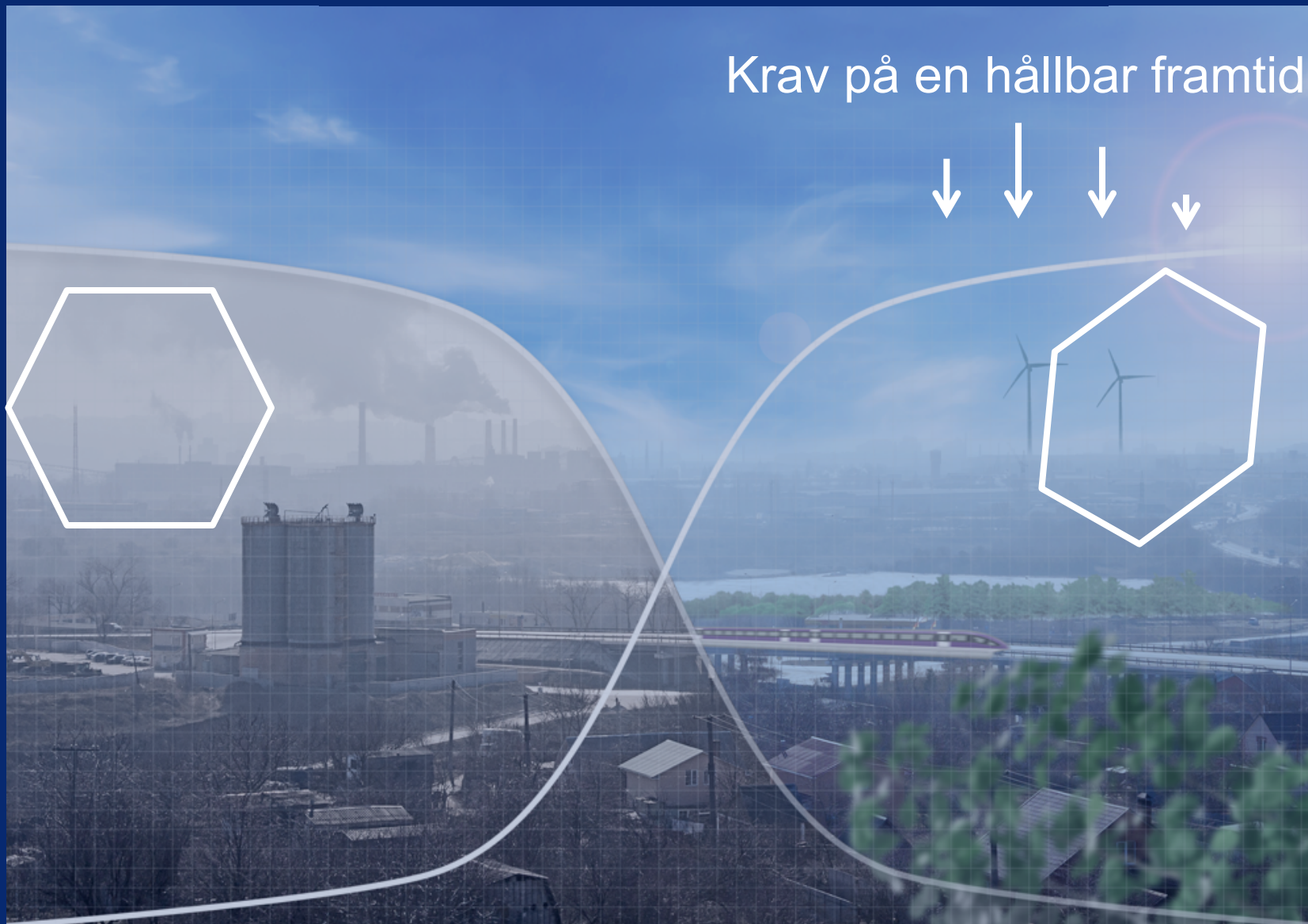


Det som behöver förändras sitter
fast i socio-tekniska system

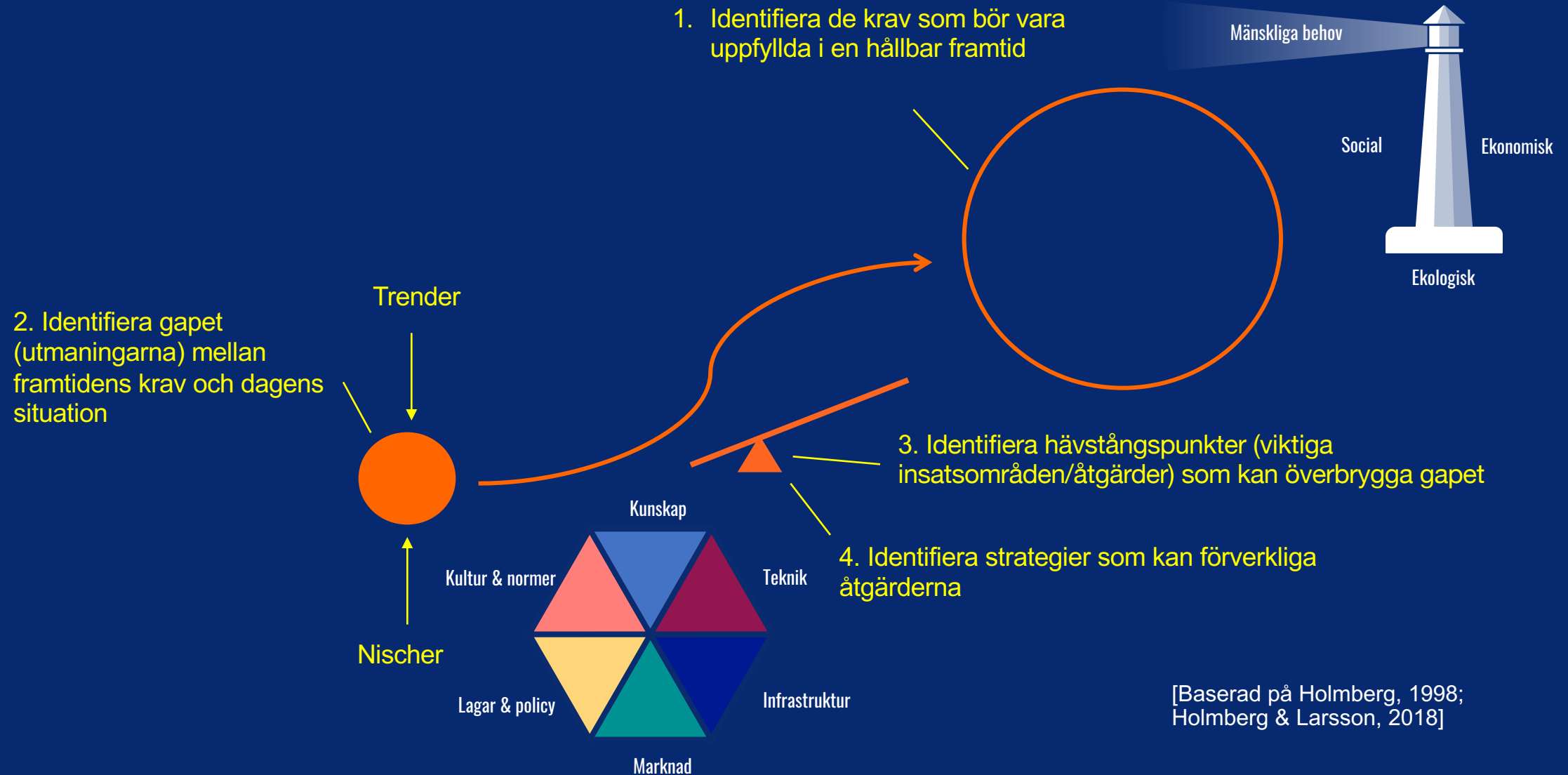


HÅLLBARHETSDRIVEN OMSTÄLLNING

Krav på en hållbar framtid



Hållbarhetsdriven omställning — Backcastingprocess



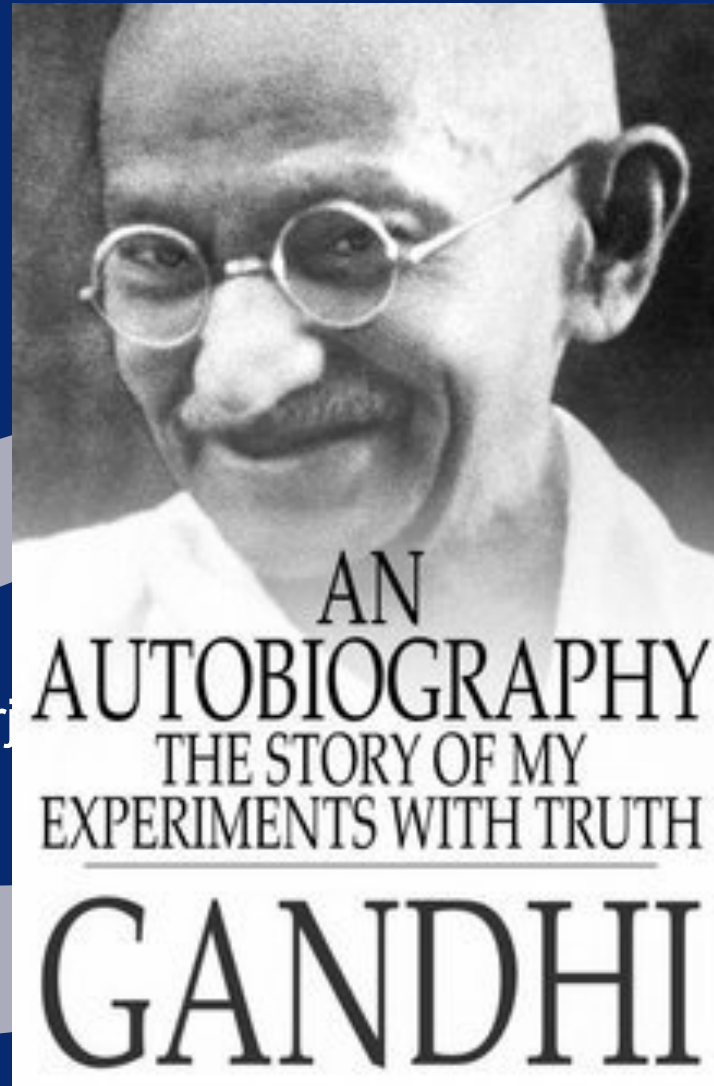
Hållbarhetsfyren





Horisont

Varje steg





Martin Luther King sa

“Jag har en dröm”

inte

“Jag har en mardröm!”

Hur löser man ett stort problem?

Man gör det STÖRRE!

Varför har vi problemet? Hur ser helheten ut?



Problem

Hur kan vi lösa det? Dela upp det i delar.

**SPACE
FOR
CHANGE**



Mänskligheten

Medskapande

Individ



Transformation



Integration

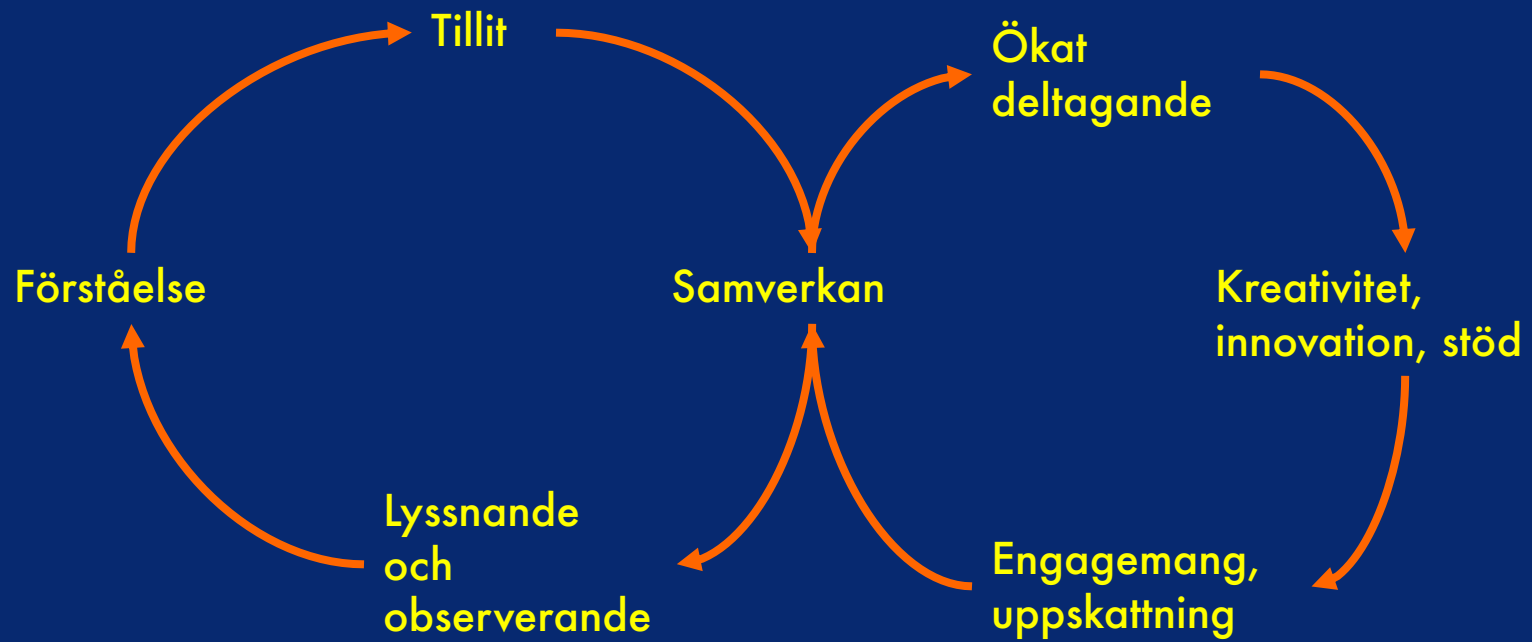


Självledarskap

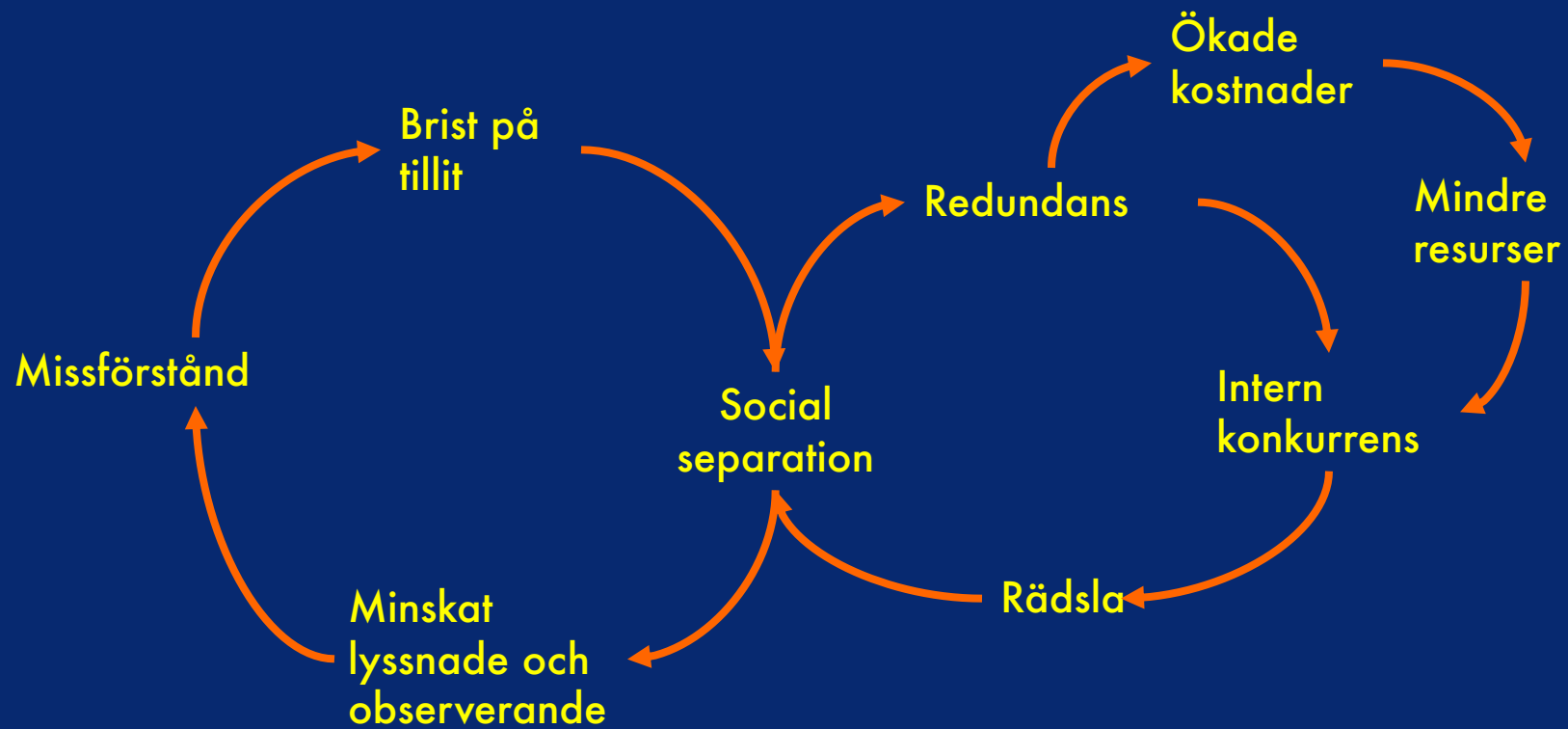
Integration



Photo: CR-S, Panoramio

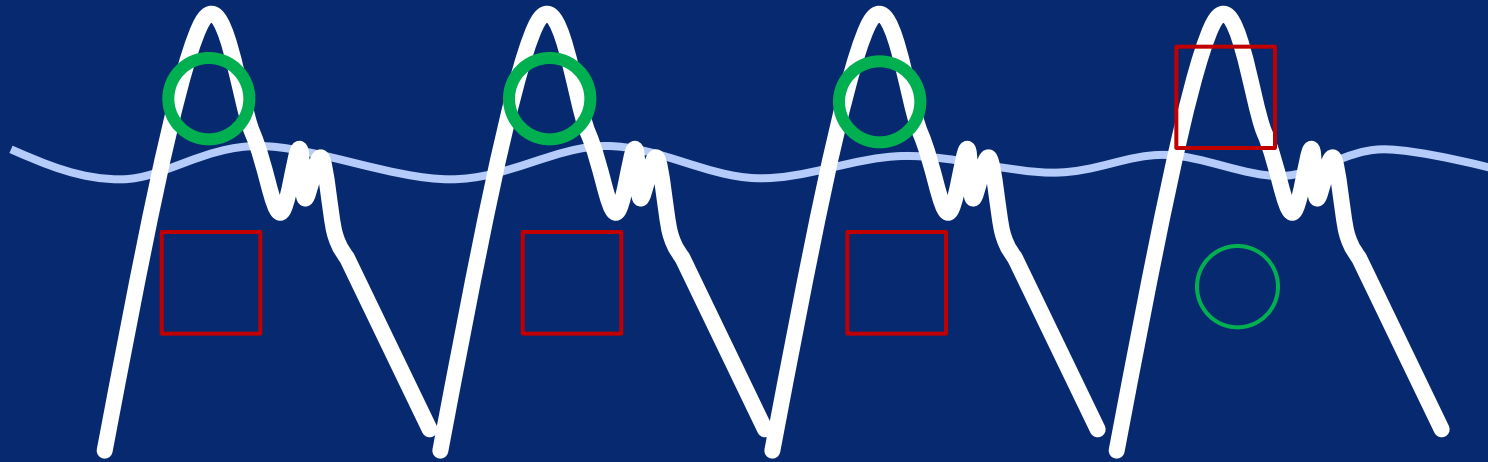


[Baserad på Jewell-Larsen & Sandow, 1999]



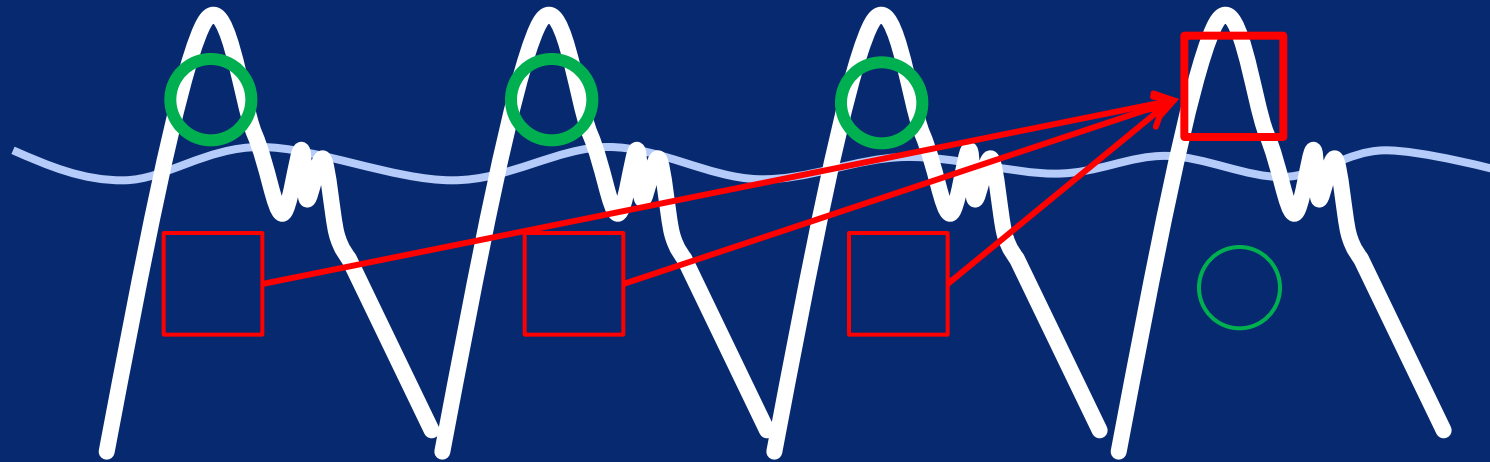
[Baserad på Jewell-Larsen & Sandow, 1999]

Inviting the no voice

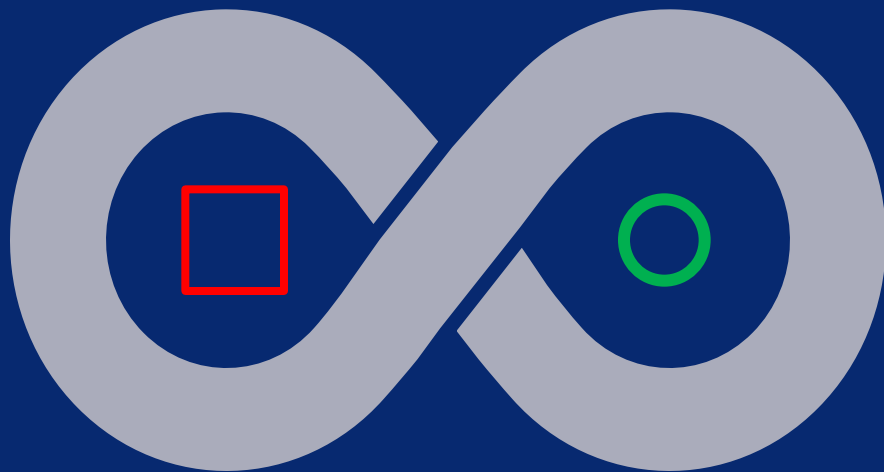
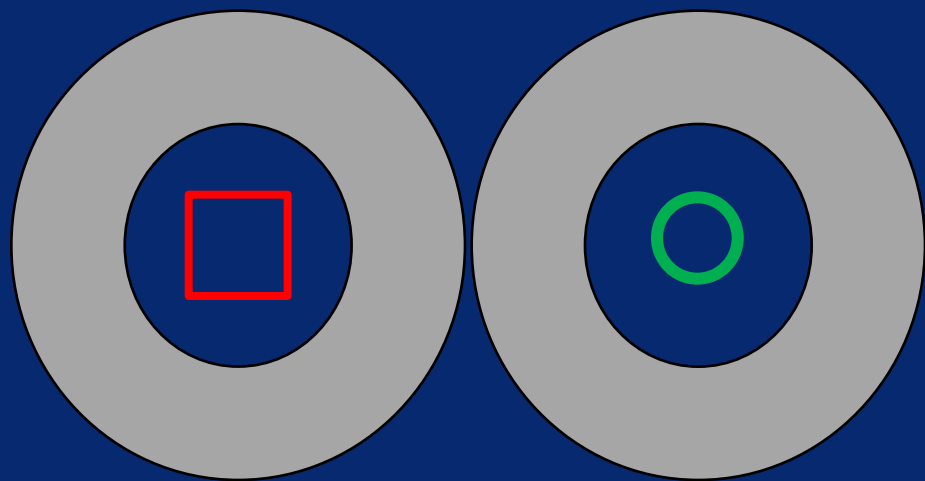


Källa: Martin Sande, Dialogues

Inviting the no voice



Källa: Martin Sande, Dialogues



**SPACE
FOR
CHANGE**



Mänskligheten
Medskapande
Individ



Transformation



Integration



Självledarskap



Självledarskap



Shoma Morita (1874-1939)

Människan drivs av två motstridiga krafter:

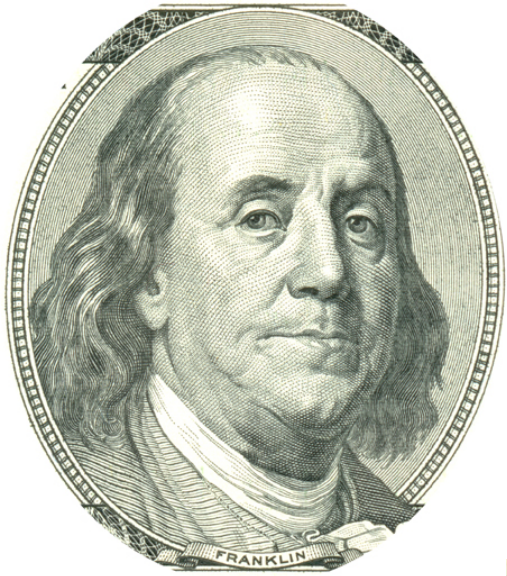
Räddhågsen kraft att vilja
vidmakthålla säkerhet och komfort

VS

Modig längtan framåt

(two opposing drives; a desire to live fully (self-actualize), and a desire to maintain security and comfort).

Värderingar



1 of the Pages

TEMPERANCE							
Eat not to Dullness Drink not to Drunkenness							
	S	M	T	W	T	F	S
T							
o	•	•	•	•		•	
o	•	•	•		•	•	•
R			•			•	
F		•			•		
I			•				
S							
J							
M							
Cl							
T							
Ch.							
H							

The Thirteen Virtues of Benjamin Franklin at Age 20

1. "TEMPERANCE. Eat not to dullness; drink not to elevation."
2. "SILENCE. Speak not but what may benefit others or yourself; avoid trifling conversation."
3. "ORDER. Let all your things have their places; let each part of your business have its time."
4. "RESOLUTION. Resolve to perform what you ought; perform without fail what you resolve."
5. "FRUGALITY. Make no expense but to do good to others or yourself; i.e., waste nothing."
6. "INDUSTRY. Lose no time; be always employ'd in something useful; cut off all unnecessary actions."
7. "SINCERITY. Use no hurtful deceit; think innocently and justly, and, if you speak, speak accordingly."
8. "JUSTICE. Wrong none by doing injuries, or omitting the benefits that are your duty."
9. "MODERATION. Avoid extremes; forbear resenting injuries so much as you think they deserve."
10. "CLEANLINESS. Tolerate no uncleanness in body, cloaths, or habitation."
11. "TRANQUILLITY. Be not disturbed at trifles, or at accidents common or unavoidable."
12. "CHASTITY. Rarely use venery but for health or offspring, never to dullness, weakness, or the injury of your own or another's peace or reputation."
13. "HUMILITY. Imitate Jesus and Socrates."

Verklig förändring startar med insikten om att vi är en del av det system vi försöker förändra

Vi beskriver inte världen vi ser,
vi ser världen vi beskriver

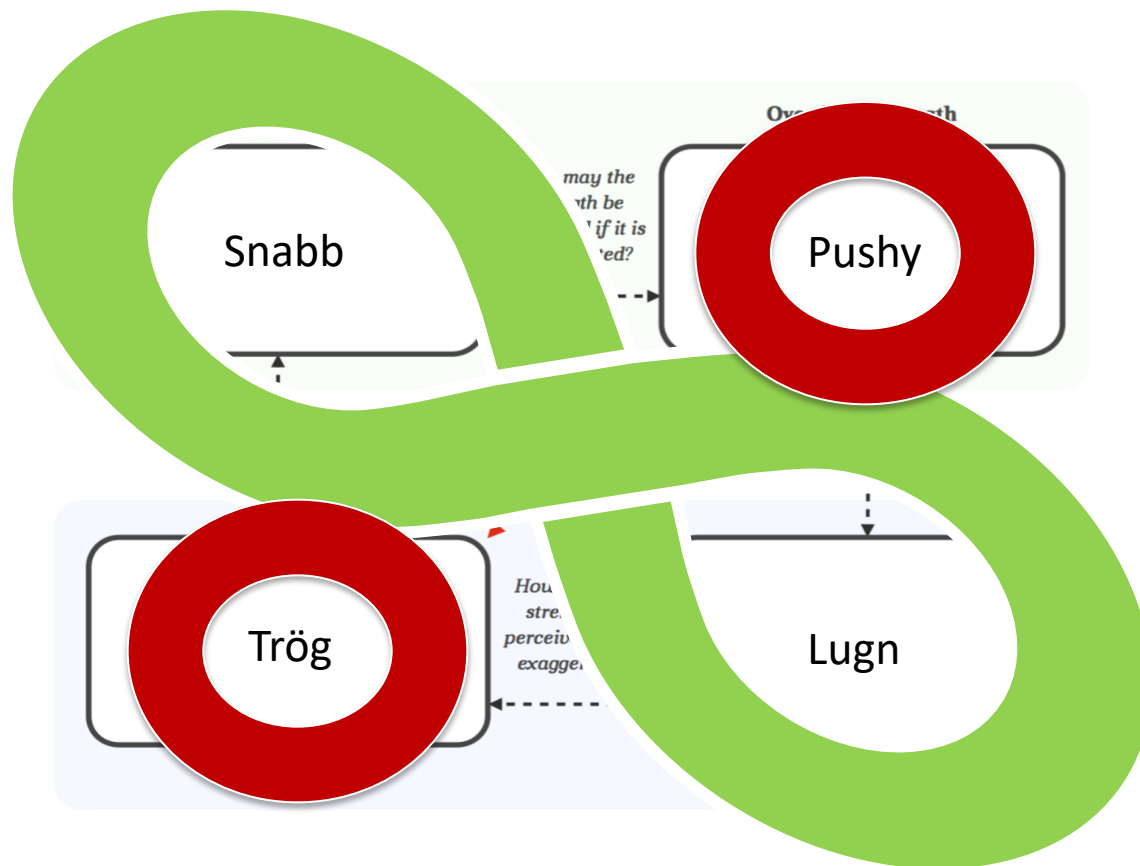
David Bohm

Frågor att ställa sig:

- Är dina grundvärderingar tydliga för dig själv?
- Är du beredd att utmana dina antaganden?
- Är du beredd att verkligen vilja förstå andra?
- Är du beredd att släppa förutbestämda mål och planer för att se vad som verkligen behövs och är möjligt?

[Delvis baserad på Scharmer, 2009]

Balansera styrkorna





- *Börja i den önskvärda framtiden och stanna i varför-frågan*
- *Förstå att vi sitter fast i de system som behöver förändras*
- *Skapa rum/utrymme för förändring*
- *Alla viktiga perspektiv med från start*
- *Frågan i centrum, sen medskapa i varandras styrkor och bjud in nej-rösten*
- *Insikt om att vi är en del av förändringen*
- *Öppenhet skapar tillit*
- *Perspektivmedvetenhet*

Det är i det lokala man finner komplexiteten

och transmittorsubstansen



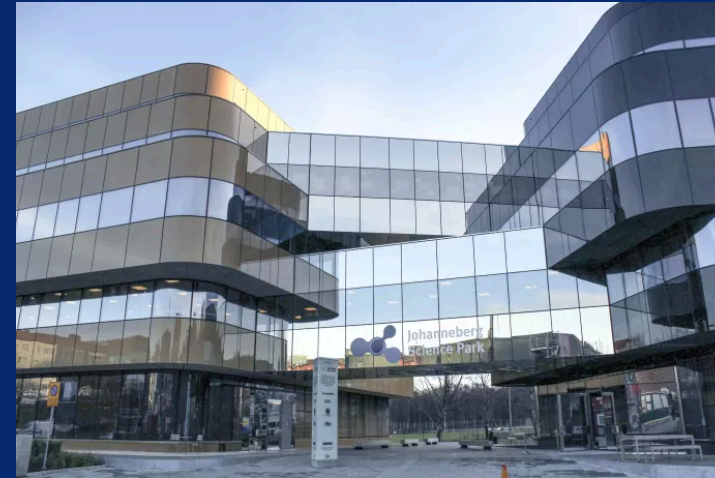
Think big, start small, act now
and learn fast!

Challenge Lab





Where learners lead
and leaders learn



Backcastingmetodens fyra
rum

Backcasting för komplexa omställningsprocesser

Tänka bortom, bredare och tillsammans

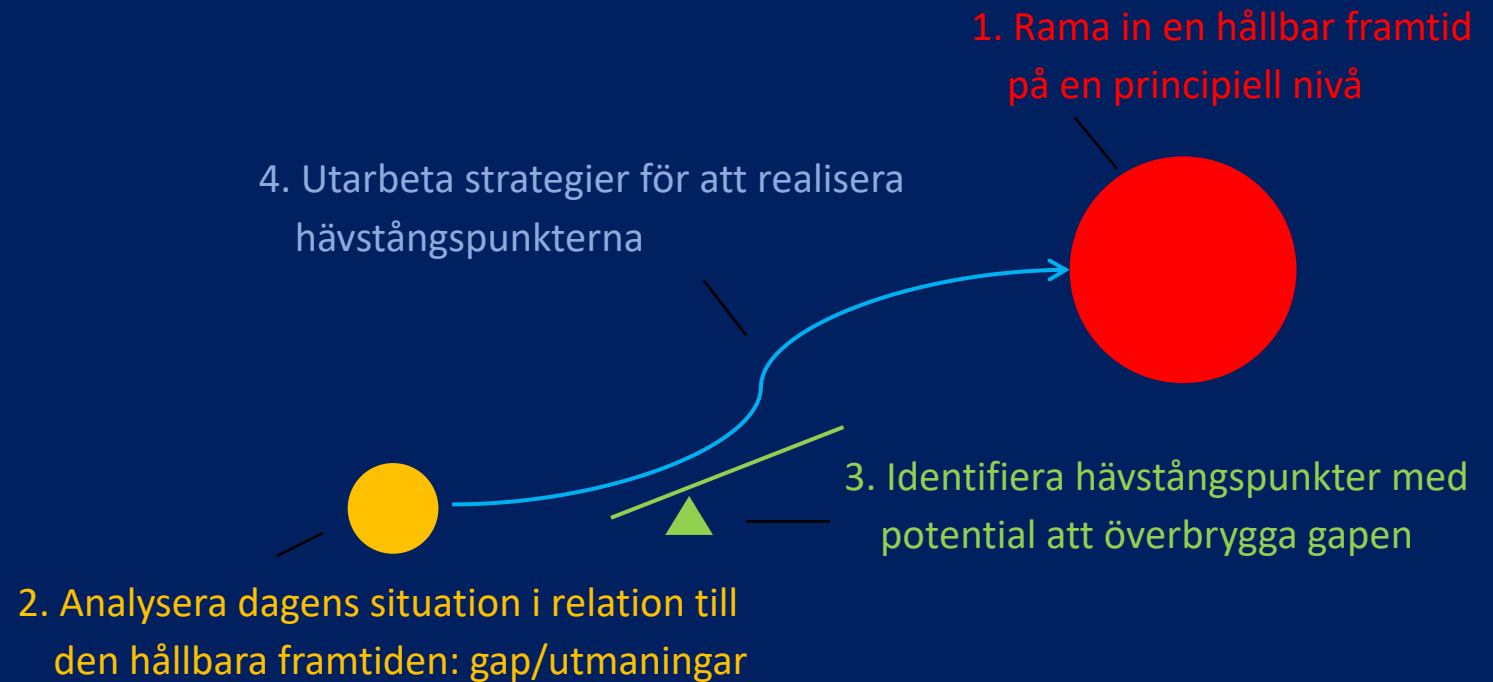
Ta bort onödig osäkerhet – fokusera på den väsentliga svårigheten

Gemensam bild och struktur

Varje steg genererar viktiga resultat, samt förutsättningar för nästa steg

Inifrån-ut och utifrån-in

Frågor och insikter utanför aktuella rummet parkeras där



Steg 0: Förbered processen "entrén"

Varför:

För att skapa "rummet" och hitta FRÅGAN samt ge expeditionen rätt förutsättningar

Vad:

I detta förberedande steg formas först en processgrupp 3-5 personer som har till uppgift att:

- Definiera den inledande meta-frågan
- Skissa på processen
- Koordinera arbetet
- Säkerställa åtaganden
- Bjuda in relevanta personer till expeditionen
- Kommunicera
- Koppla arbetet till andra viktiga processer.

Viktigt för framgång:

- Att ägna tid åt att identifiera frågan är viktigt (det är den som attraherar och som aktörer samlas kring).
- Att koppla expeditionen till tillräckligt hög nivå av kryssningen
- Att "rätt" människor är med. (Diversitet av människor och perspektiv. Bjud in nej-rösten)

"The conscious acts of creating space, of engaging people in genuine questions, and of convening around a clear intention with no hidden agenda, creates a very different type of energy from that which arises from seeking to get people committed to your plan."

Peter Senge



Steg 1: Önskvärda framtidens rum

Varför är detta rum viktigt?

- För att få riktning, syfte, mening.
- För att få förmåga att tänka bortom rådande system
- För att vägleda aktiviteter idag

Vad letar vi efter?

Vägledande principer, som sen vägleder de andra stegen och aktiviteter idag

Möjliga verktyg:

- Hållbarhetsfyren
- Värderingsövning

Viktigt för framgång:

Facilitering som gör att gruppen kan stanna i frågan (inte gå direkt på lösning)

"He who has a why to live can bear almost any how".

Nietzsche

"*What is* can be a great barrier to *what could be*. Those who want to move forward through bold and effective change, should begin at the end —with where they want to be."

Stewart

"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?" "That depends a good deal on where you want to get to." "I don't much care where —" "Then it doesn't matter which way you go."

Alice in Wonderland and the Cat, by Lewis Carroll

Hållbarhetsfyren

Mänskliga behov

Vad karaktäriserar ett gott liv?

- fysiska behov
- trygghet/beskydd
- engagemang
- avkoppling
- tillgivenhet
- förståelse
- kreativitet
- identitet/mening
- frihet

Social

Hur kan vi leva ihop?

- Horisontella relationer
- Vertikala relationer
- Rättvisa

Ekonomisk

Hur kan vi hushålla med resurser?

- Naturkapital (material, energi & ytor)
- Tekniskt kapital (infrastruktur mm)
- Humankapital (kunskap, FoU, innovation)
- Finansiellt kapital

Ekologisk

Hur kan vi samhället inpassas i naturen?

- Utsläpp av ämnen (från jordskorpan eller producerade i samhället)
- Fysisk påverkan av naturen

Steg 2: Samtidens rum

Varför är detta rum viktigt?

För att förstå hur det faktiskt ser ut idag och hitta rot-orsakerna så att vi inte agerar på symtom

För att bygga gemensamma bilder och tillit genom att lyssna på alla perspektiv, även nej-röster

Vad letar vi efter?

Gapet mellan dagens faktiska system och den önskvärda framtiden

Möjliga verktyg:

- Dialog
- Systemkartläggning

Viktigt för framgång:

- Använd principer som lins och sorteringsmekanism (Utgå från vad som är viktigt - leta inte under lampans sken!)
- Skapa gemensamma bilder
- Lyssna på alla perspektiv (Neutralitet, diversitet, bjud in nej-röst)
- Ta upplevda rädslor på allvar. Möt människor där de är.
- Börja med att fråga vad som fungerar (Jmf evolution)
- Insikt om att man bär med sig sitt perspektiv.

We do not see the world as it is — we see the world as we are

David Bohm

Dialogue — the art of thinking together

William Isaacs

“In some ways clarifying a vision is easy. A more difficult challenge comes in facing current reality.”

“Mental models are deeply ingrained assumptions, generalizations, or even pictures of images that influence how we understand the world and how we take action.”

Peter Senge

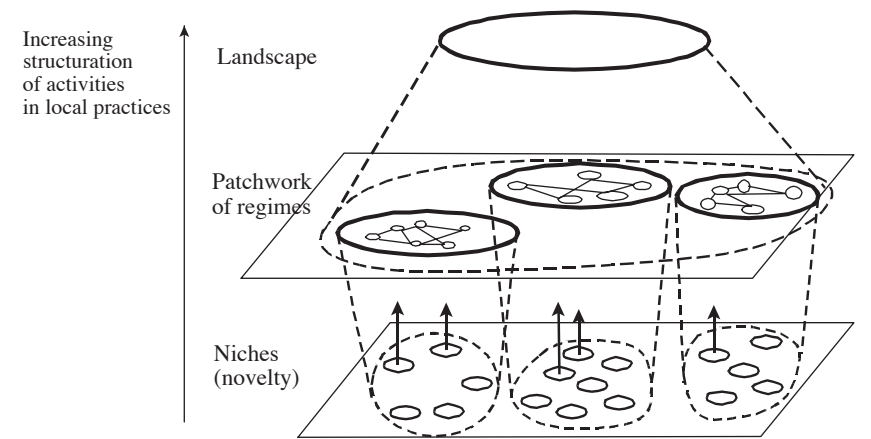
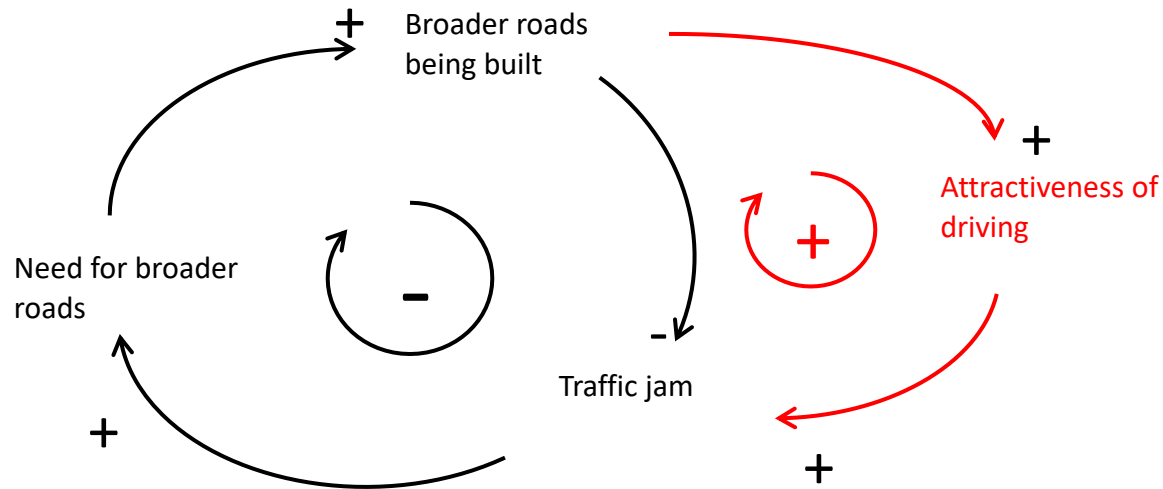


Fig. 3. Multiple levels as a nested hierarchy ([12], p. 1261).

Steg 3: Möjligheternas rum

Varför är detta rum viktigt?

För att de mest relevanta insatsområdena/hävstångspunkterna innan man letar efter konkreta lösningar.

Vad letar vi efter?

Bra hävstångspunkt (insatsområde inte lösning) där en insats kan ge stor effekt och bli en bra plattform för nästa steg i riktning mot det önskvärda

Möjliga verktyg:

- Bygg vidare på systemkartläggningen från steg 2 och de identifierade gapen.
- Dana Meadows Hävstångspunkter. Var ska vi göra insatser?
- Why-how kartläggning
- Explorativa tankeprocesser

Viktigt för framgång:

- Stanna i frågan och gör den större!
- Dra nytta av pågående processer, använd flera perspektiv och försök lösa flera problem.

“Management is doing things right; leadership is doing the right things.”

Peter Drucker

“Leverage Points: Places to Intervene in a System”

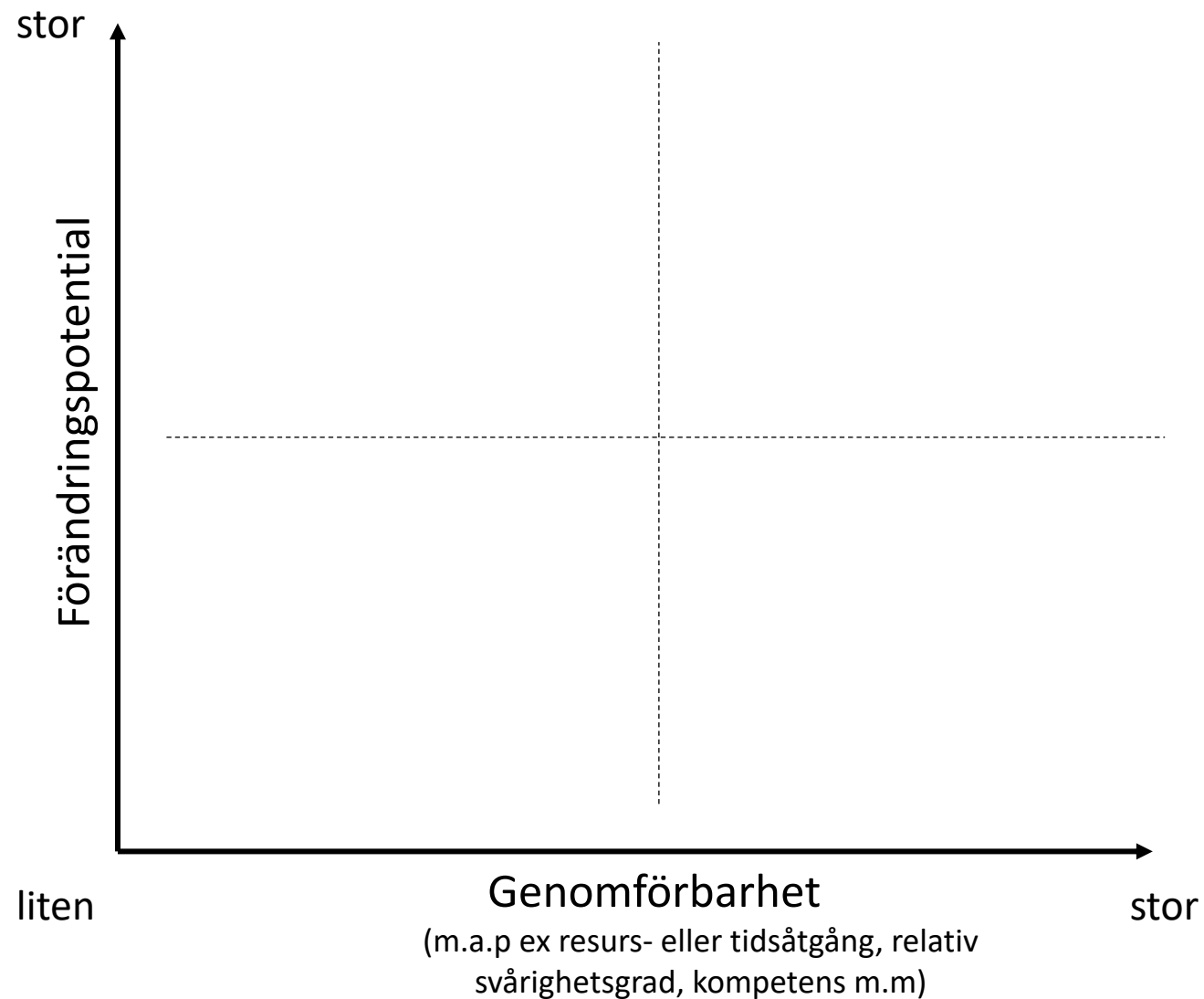
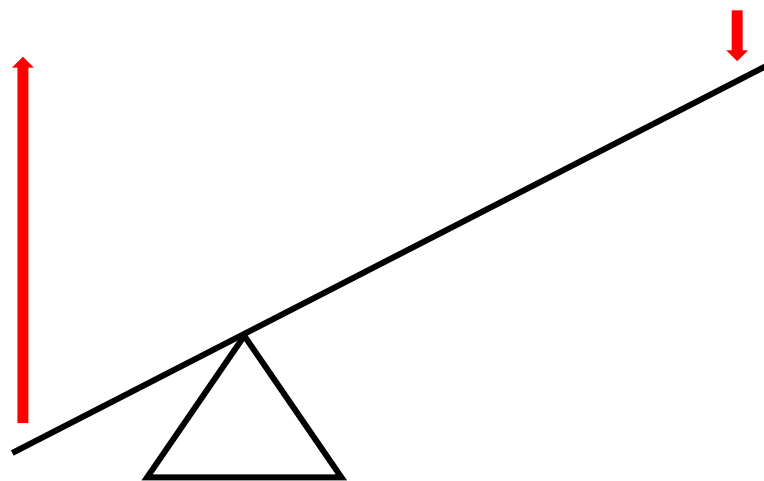
Donella Meadows

“How to solve a big problem? — make it BIGGER?”

“Real change starts with the recognizing that we are part of the system we seek to change”

Peter Senge

Hävstångspunkt = Där en liten
insats kan få stor effekt



Steg 4: Handlingens rum

Varför är detta rum viktigt?

För att hitta de lösningar/åtgärder som bör skalas upp och de som bör undvikas.

Vad letar vi efter?

Lärande runt vad som funkar och kan skalas upp till Kryssning (och vad som bör undvikas) samt varför.

Möjliga verktyg:

- Effectuation - idédrivet
- Design – behovsdrivet
- Prototypa, testa, iterera

Viktigt för framgång:

- Skapa tillit (ett tryggt rum) för att gruppen ska våga ge sig ut och utsätta sig för misstag (jmf Morita).
- Var tydlig och konkret. Våga presentera halvfärdiga lösningsförslag så att flera kan bidra till förbättring.
- Fokusera på lärandet: vad kan föras till kryssningen, vad inte.

” I never lose. I either **win** or **learn**.”

Nelson Mandela

”I haven't failed -- I've just found 10,000 that won't work.”

Thomas Edison

“Creating is different from problem solving. In problem solving we seek to make something we do not like go away. In creating, we seek to make what we truly care about exist.”

Peter Senge

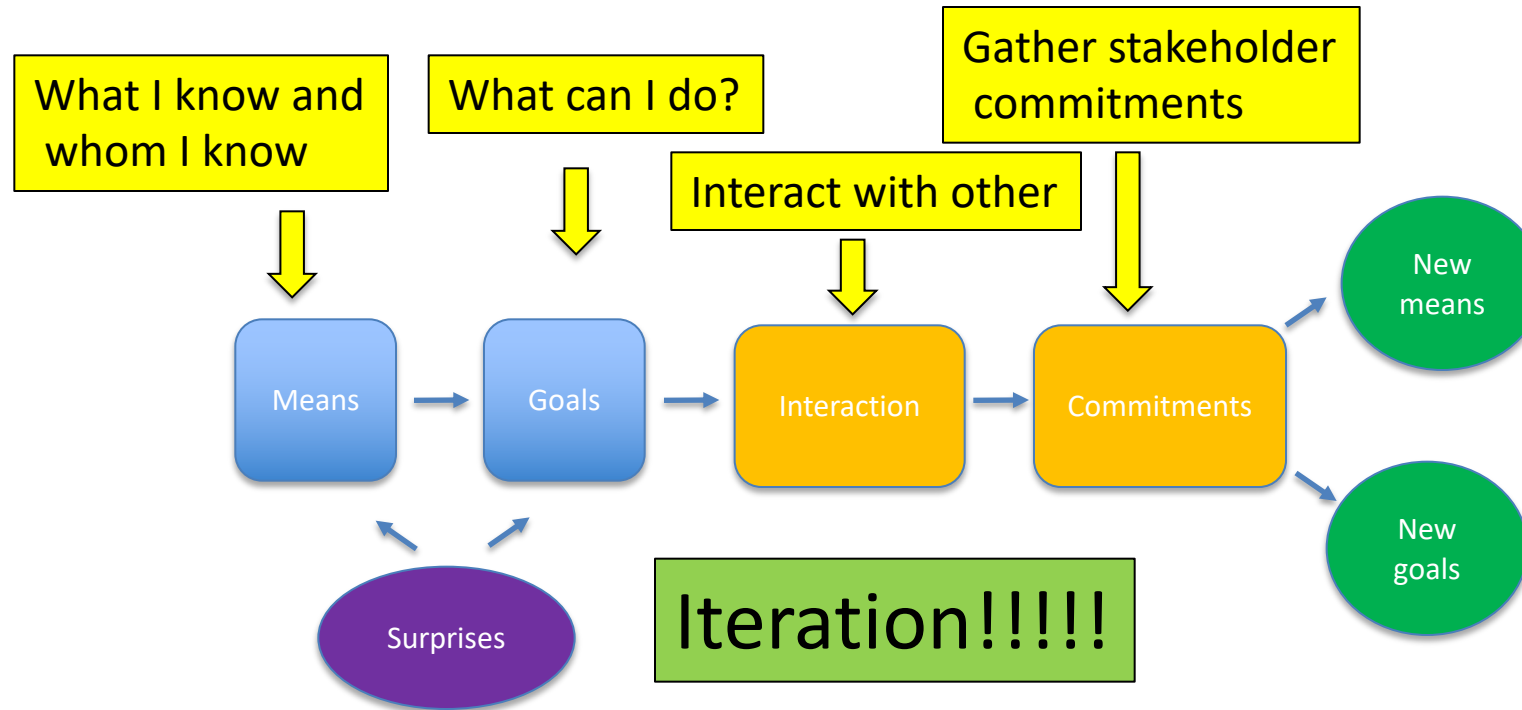
“Only while sleeping one makes no mistakes. The fear of making mistakes is the root of bureaucracy and the enemy of evolution.”

Ingvar Kamprad

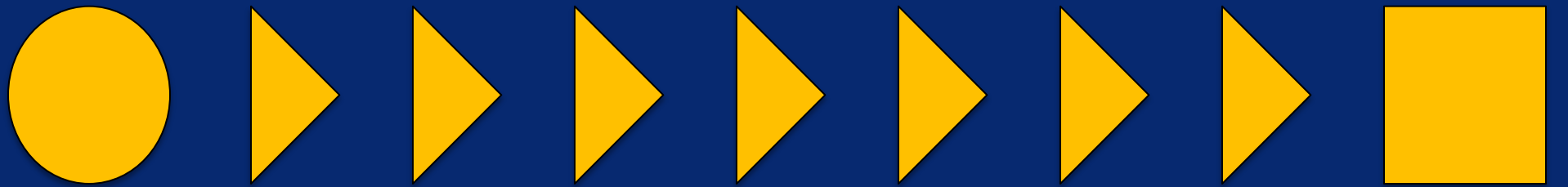
Effectuation — how entrepreneurs think

The effectual cycle

Based on work by dr Saras Sarasvathy



Design Thinking



Challenge

System

Needs

Requirement

Function

Idea

Concept

Visualization Prototyping

Iterera för att lära!!!

Backcasting för komplexa omställningsprocesser

Tänka bortom, bredare och tillsammans

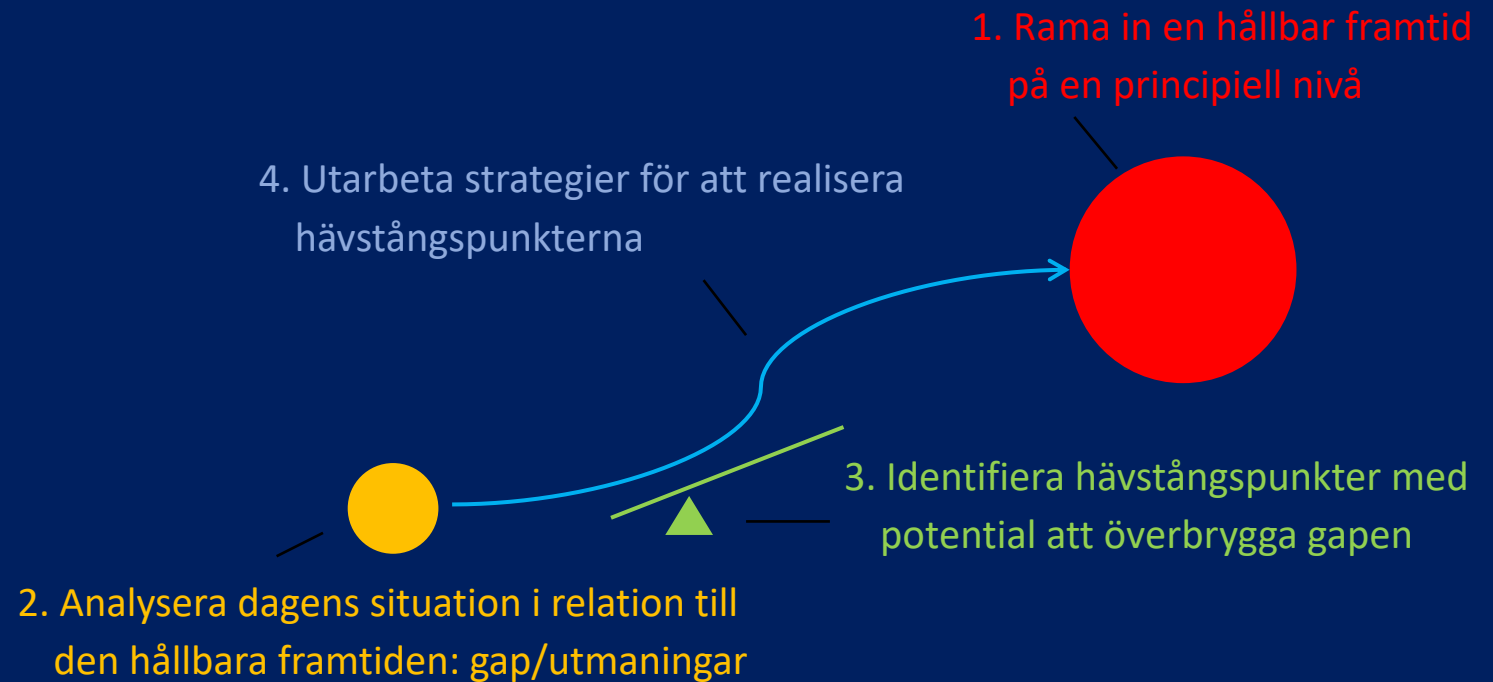
Ta bort onödig osäkerhet – fokusera på den väsentliga svårigheten

Gemensam bild och struktur

Varje steg genererar viktiga resultat, samt förutsättningar för nästa steg

Inifrån-ut och utifrån-in

Frågor och insikter utanför aktuella rummet parkeras där



Agenda 2030 + medborgardialog + expeditioner = Ale360



Varför 360 grader?

Många stora utmaningar som Ale kommun står inför beskrivs idag som svåra eller som komplexa. Frågorna är ofta långsiktiga, påverkar varandra och går över både organisations- och kommungränser. Vi möter dessa utmaningar på olika sätt, i vår vardag, hemma eller i vårt arbete.

För att kunna hantera dessa frågor behöver vi formulera, pröva och lösa problem tillsammans i Ale. Ingen klarar det här själv, vi behöver vara många fler för att kunna göra skillnad. Vi har alltså ett gemensamt ansvar som kräver nya sätt att arbeta på.



<https://ale.se/kommun--politik/hallbar-utveckling/ale-i-360.html>



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

Temaområden



1. Att ha någonstans att bo
2. Ansvar och oro för miljön
3. Vi måste se till att människor vill jobba kvar i Ale
4. Kollektivtrafik och kommunikationer
5. Hur vill vi leva tillsammans?
6. Var ska vi bygga?
7. Att bli lyssnad på
8. En bra skola ger en bra framtid
9. Det mänskliga mötet är viktigt
10. Ingen ort får glömmas bort
11. Kultur behövs för livsglädjen
12. Trygghet
13. En god hälsa är det viktigaste för ett gott liv



Stängda grupper, inte
råd att delta

Vi behöver jobba med
ensamhet på olika sätt

Platser att vara på där man inte
uppfattas som i vägen eller
kriminell

Vi behöver bygga
öppenhet och tillit

Vi har inte tid för möten
idag

Rädsla och otrygghet,
rädd för vissa möten

Vi har ett fantastiskt
föreningsliv

Bygga mötesplatser för
spontana möten

Vi har en fantastisk natur

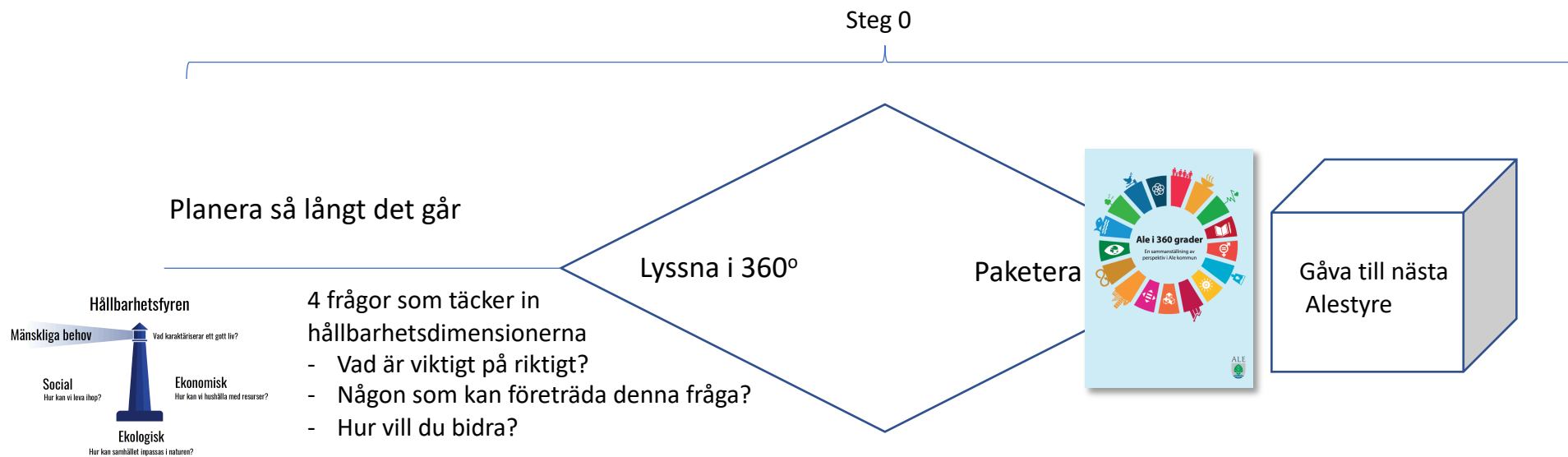
Vi behöver jobba mot fördomar,
okunskap, egoism och
kränkningar

Kommunen upplevs som
uppdelad

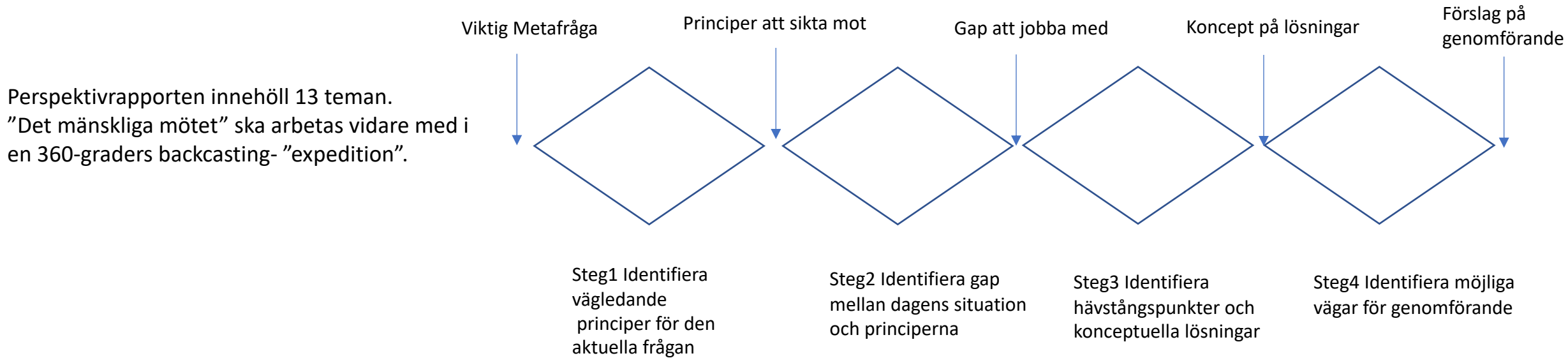


Varför är det mänskliga mötet viktigt?





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



Sen börjar det om...

Handlingens
rum



Samtidens
rum



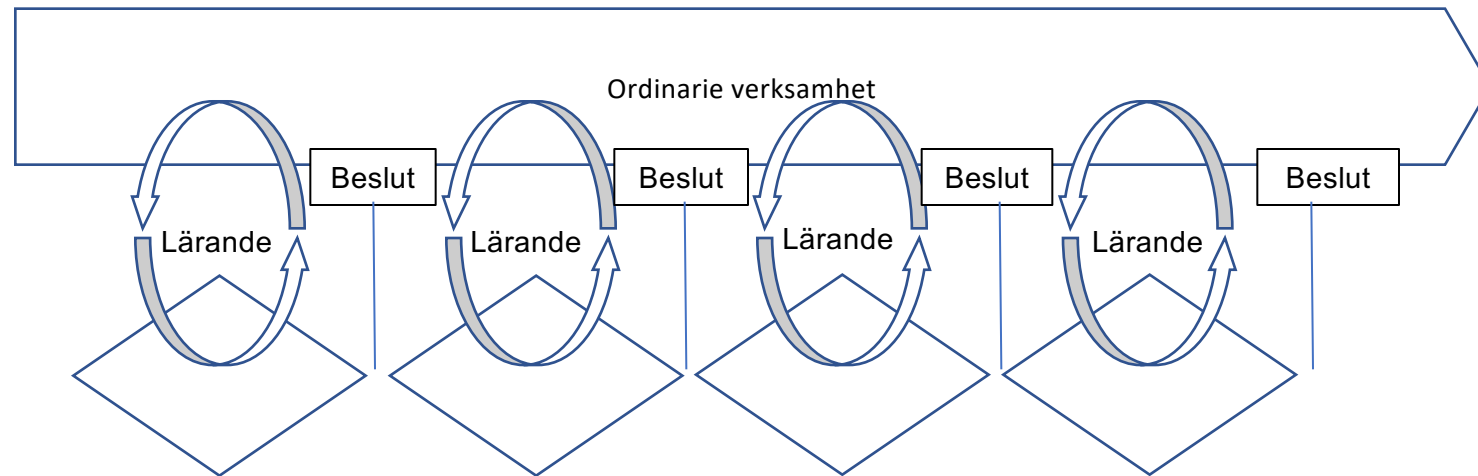
Möjligheternas
rum



Önskvärda
rummet



Expeditionen berikar kryssningen och vice versa



I never lose.
I either **win** or **learn**.

Nelson Mandela



john.holmberg@chalmers.se



www.challengelab.chalmers.se



www.spaceforchange.se