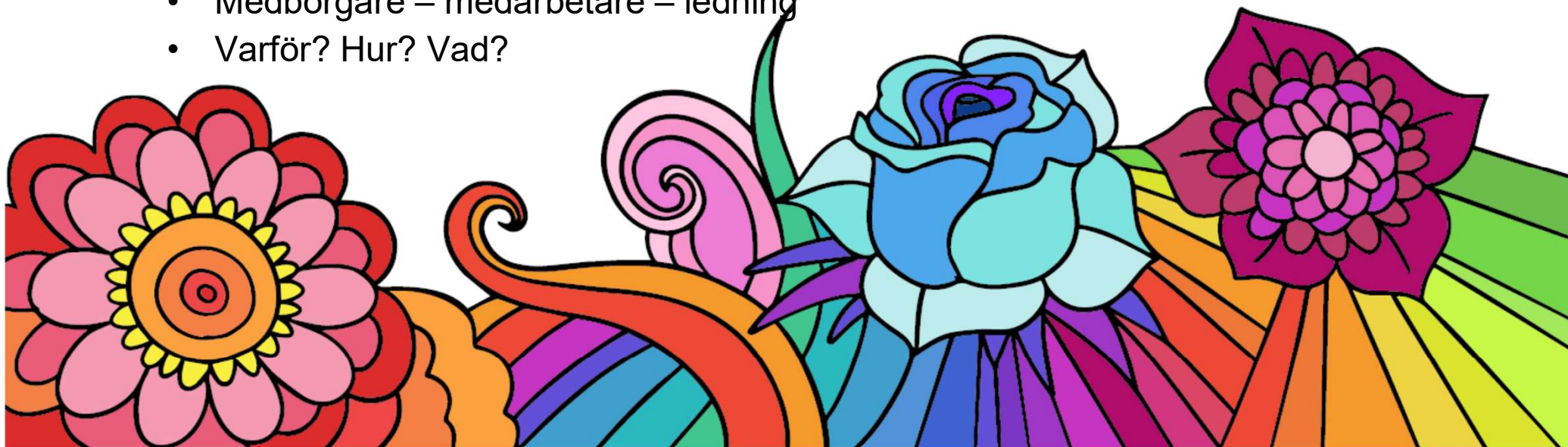


En stadsdels utvecklingsarbete för ökad jämlikhet

- Medborgare – medarbetare – ledning
- Varför? Hur? Vad?



Arbete för en socialt hållbar och jämlik stad

lokalt arbete i en stadsdel i Göteborg

Vad det handlar om idag:

- bakgrund, kontext och några kunskapsperspektiv i arbetet
- lärande arbetssätt för social hållbarhet, vad och hur
- bygga kapacitet för förändring och komplexitet i förvaltningen, vad och hur

Vad det **inte** handlar om idag:

- de faktiska resultaten – vad vi byggde och skapade och vad det ledde till:
- som nya förskolor, mötesplatser, odlingar, områdesarbete, communitycenter osv.
- Heller inte om att vi jobbade med att utarbeta förslag för att minska barnfattigdom, eller snarare kompensera för barnfattigdom, hur vi ska bli bättre på tidiga upptäckter och insatser för barn och familjer, lokalt områdesarbete för trygga och livfulla torg och stadsdelar med mera.

**Fokus i denna presentation
ligger på arbetssätt och ledarskap
– hur vi gör.**



Vem är jag?



Göteborgs
Stad



Göteborgs
Stad



Svenska nätverket för
medskapande ledarskap /
Art of Hosting





**Varför behövs förändring i arbetssätt
och ledarskap när vi arbetar för
jämlighet, rättvisa och social
hållbarhet?**



I KAIROS upptäckte vi tidigt att den nuvarande samhällsstyrningen och det ledarskap som följer med denna, inte är förenlig med hållbara och rättvisa samhällen.

Människor behöver vara såväl faktiskt delaktiga som att känna sig delaktiga i samhället.

Vi som jobbar i offentlig förvaltning är ofta utbildade i och tränade i att vara experter och ser lätt människor som objekt istället för subjekt, experter i sina liv och sin vardag. Och det är risk att vi, **kanske omedvetet, upprätthåller och bidrar till just det som segregerar och ökar skillnader i livsvillkor.**

När samhällsutvecklingen gör samhället mer ojämnt, heterogent och polariserat – både globalt och lokalt - ställer det större krav på oss alla och särskilt oss i offentlig sektor att kunna hantera frågor om social hållbarhet. Och **inse att det är frågor vi behöver hantera hela tiden, att komplexiteten ökar, och att vi kommer ställas inför nya utmaningar och konflikter och att det inte finns färdiga svar.**

För att hantera dessa frågor behöver vi ha mer fokus på och kunskap om **rättigheter, hur exkluderande normer skapas och upprätthålls liksom på rådande maktordningar.** Liksom att skapa **stödande strukturer för att hantera komplexa utmaningar.**

KAIROS har arbetat med att förstå vilka hinder för en rättvis och socialt hållbar utveckling och skrivit om det.

Men KAIROS arbetade också fram åtta **synvändor som vi menar behövs för en socialt hållbar och rättvis utveckling.**

Synväндor – samhällsstyrning

Till:

- fokus på hållbarhet och gemensam samhällsnytta
- styrning som bygger på dialog och medskapande med och mellan dem som bor, vistas och verkar i ett samhälle
- uppföljning av process och kvalitet

Samhällsnytta:

- Kollektiv process – mer en summan av individers synpunkter
- Långsiktigt hållbart för samhället
- Människor har rättigheter och behov
- Människor kan och vill bidra till det gemensamma



Källa: KAIROS, Mistra Urban Futures 2016:1
[Huvudrapport](#)

Synvänder – arbetssätt och ledarskap

- Ledarskap som kännetecknas är närvarande, inkluderande, genuin och reflekterande
- Arbeta tillsammans, var medskapande, be om hjälp
- Utveckla kunskap för att hantera konflikter och ojämlikhet i makt
- Utveckla förmåga att arbeta i osäkerhet
- Utamana dina perspektiv, "the danger of a single story"
- Förändring behöver medskapas, ske i en deltagandeprocess och vara "community-owned"



Källa: KAIROS, Mistra Urban Futures 2016:1
[Huvudrapport](#)

Hur vi gjorde i Norra Hisingen 1 - 2 - 3





Hur gjorde vi?

Exempel 1: För ett socialt hållbart Norra Hisingen – Med Backa i Fokus

BRIST PÅ TILLIT OCH FÖRTROENDE
för institutioner och andra människor

FEL IDENTITET
— vi har

Komplexitet i samhället
Okt

SPLITTRING

Utanförskap

Utanförskap av
utanförskap

Varför hävde
det som
näste förra
sommaren?

Gränslösthet
(Avaleranskon)

Vård i
relation till
i samhället
Individer

Uppåt / till
Uppåt / till
Uppåt / till

Uppåt / till
Uppåt / till
Uppåt / till

Uppåt / till
Uppåt / till
Uppåt / till

Uppåt / till
Uppåt / till
Uppåt / till

Uppåt / till
Uppåt / till
Uppåt / till

Uppåt / till
Uppåt / till
Uppåt / till

Uppåt / till
Uppåt / till
Uppåt / till

Uppdraget från lokala politiker:

2012-14



- Vänd utvecklingen!
- Arbeta för att stadsdelen blir
 - trygg
 - livfull
 - attraktiv

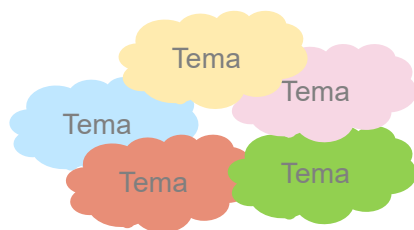
För ett socialt hållbart Norra Hisingen- med Backa i Fokus



Design – redesign

- Projektdesign - hierarki i flera nivåer
- Syfte och förhållningssätt: lärande arbetssätt, sök bakomliggande orsaker – varför social oro i Backa? Sök nya sätt att arbeta!
- Krock mellan organisation och förhållningssätt!
– **Lärande, utforskande och förändring kunde inte hända i hierarkin!**

- Redesign!



Ny design – gav nytt sätt att mötas

Hela projektet möttes i cirkel

- Olika perspektiv och erfarenheter
- Olika nivåer och olika sektorer i gruppen
- Gränsöverskridande möten, ”eye-to-eye-level”
- Samlades kring en gemensam angelägen utmaning
- Sökte tillsammans orsaker och skapade strategier för förändring

– **Att göra detta arbete tillsammans blev en viktig del av lärandet och hade stor betydelse för hur arbetat bars vidare**



Vad lärde vi?

- Vi delade med oss, tog ansvar tillsammans och hjälpte varandra
- Tillit och relationer skapades som också hade effekt i andra gemensamma arbetsuppgifter
- Att arbeta tillsammans med det som är gemensamt angeläget skapar engagemang
- Kunskapen fanns redan i gruppen, redo att komma till användning
- $1+1=3$

Kan detta skalas upp? Förvaltning? Samhälle?





**Hur vi gjorde i Norra
Hisingen
Exempel 2 - Selma Center**



2012-nu





Vad vi lärde

- Vi kan inte arbeta med dialog och det goda samtalet med medborgare och samtidigt fortsätta arbeta hierarkiskt med ett expertförhållningssätt inne i förvaltningen.
- En medskapande, tillitsskapande praktik behöver leva på alla nivåer och i alla möten.
- Tillit är en ömsesidig relation.



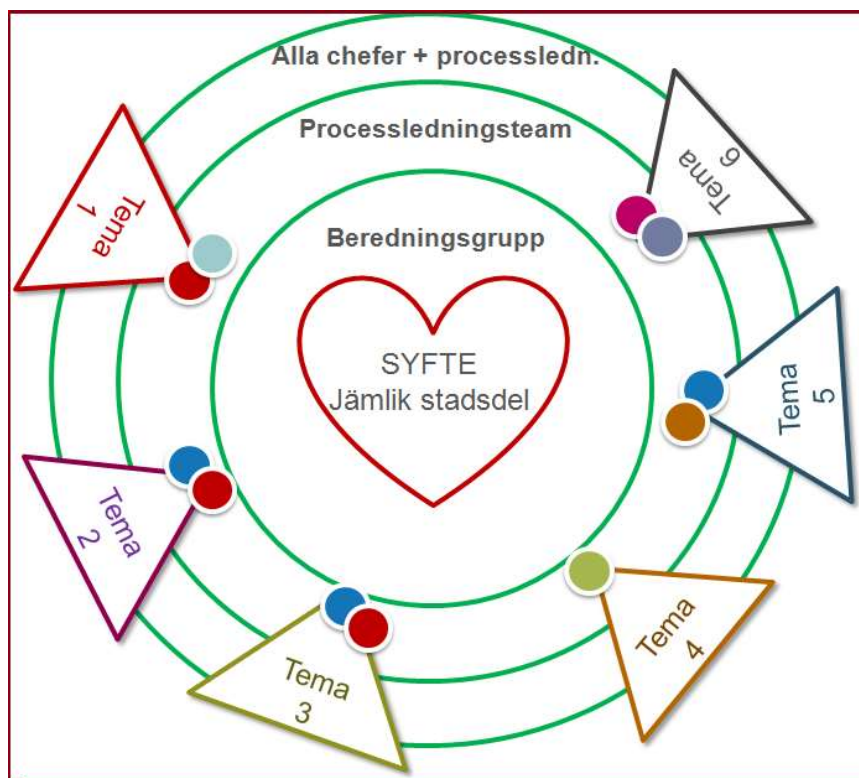


Hur vi gjorde i Norra Hisingen

Exempel 3 – bygga kapacitet och arbeta med ledarskap

Från projekt till process

2015-18



- Reflekterande tid i styrgrupp
- Processledare i team
- Kunskaps- och reflektionsprocess med alla chefer
- Fokus på lokalt definierade utmaningar – med processledare

Hur blev det? Vad har vi lärt?

Hela systemet – utforskande arbetssätt - maktperspektiv



Vad lärde vi?

Något av det som varit bra:

- Tyngd i arbetet att ha kopplingen till alla chefer och närhet till högsta ledningen.
- Ledningens stöd och engagemang har varierat – och det har kraftigt påverkat arbetet.
- Den teoretiska grunden och de metoder vi arbetat med och starkt bidragit till lärande både enskilt men också i organisationen kring medskapande, dialog, förändrade förhållningssätt har varit påtaglig.
- Vi mötts av intresse och respekt vilket gjort att vi både kunnat rekrytera kompetens och samarbeta och bjuda in personer med hög kompetens som hjälpt oss vidare.
- Medskapandet har påverkat resultat och förslag till insatser. Gjort skillnad!

Några utmaningar:

- När ledningen inte varit aktiv, engagerad och stödjande har det haft stor negativ påverkan på arbetet
- Beslut har inte fattats, kommunikation i linjen har inte fungerat
- Personbyten på nyckelposter som SDD och nyckelpersoner
- Förändringsprocesser som denna utmanar ledning genom att tänka bort stuprör, tänka helhet och långsiktighet
- Hårt pressade verksamheter har svårt att skapa plats för förändring och utveckling
- Att visa resultat är svårt i den här typen av långsiktig förändringsarbete med komplexa frågor

Lokala budgetstrategier för jämlikhet

- Budgetarbetet gjordes i en mer reflekterande process med fler involverade
- Strategierna som skrevs präglades mer av medskapande förhållningssätt, några ex:
 - Förvaltningen ska på alla nivåer och i alla verksamheter, utifrån ett demokratiskt grundperspektiv arbeta för att skapa delaktighet, inflytande och känsla av sammanhang.
 - Utveckla arbetssätt i förvaltningen och alla dess verksamheter som utgår från medborgarnas behov och rättigheter, och därför är gränsöverskridande inom och utom förvaltningen.
 - Förvaltningen i sin helhet och dess verksamheter ska prioritera insatser som bidrar till jämlika uppväxtvillkor för barn och unga i stadsdelens alla delar.



Ledarskapspolicy baserad på tillit och en handlingsplan för mer medskapande ledarskap



Handlingsplan:

- Skapa utbildning och träning för ledare i medskapande ledarskap
- Bygg en kultur där vi delar erfarenheter, lär av varandra och kan be om hjälp, där alla kan vara i lärande och "icke-vetande"-position
- Arbeta vidare med att skapa tydligt syfte kring varför och när medskapande ledarskap är angeläget
- Arbeta om rutiner och mallar för t ex utvecklingssamtal, enkäter etc

Kontakt

Åsa Lorentzi

Processledare Jämlikt Göteborg / enhetschef Team Jämlikt

Östra Göteborg

asa.lorentzi@ostra.goteborg.se

031-365 38 62

073-781 70 26