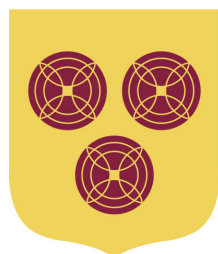


**Inledande föredrag,
sammanfattning dag 1 & 2
Visionsarbetet Orsa 2050**



**ORSA
KOMMUN**

Vår tids stora omdaning

En sammanfattning av ett samtal om medskapande och om konsten att värna demokratin och den sociala hållbarheten. Hans Abrahamsson, 15 mars 2019, Orsa kommuns första visionsdag

Utmaningen

Vi har byggt upp ett fantastiskt samhälle, men nu måste vi bygga in förutsättningar för att möta förändringarna det står inför.

Förutsättningarna har – bl a genom globaliseringen - förändrats i grunden. Idag vet vi var vi är men inte vart vi är på väg. Det förändrar förutsättningarna för det politiska ledarskapet. Hur skapar man visioner under sådana förutsättningar?

Förändringen sker så snabbt att den är svår att förstå. Det gör att vi inte kan planera för den full ut. Vi måste hantera läget utifrån en verklig situation – och ibland kan det innebära i strid mot gällande nationella regler.

Statens förändrade roll

Globaliseringens utveckling är lång. Vi pratar om tiden för religionernas spridning och längre tillbaks ändå. Folk rörde sig för att skaffa sig bättre förutsättningar. Religionerna verkade enande för gruppen.

På 1600-talet försökte vi fånga globaliseringsandan i en westfalisk flaska. Vid den westfaliska freden fastslogs nämligen att kungen fick territoriell kontroll OCH bestämma religion i territoriet. Det var nu nationalstaten etablerades. Tidigare hade makten – eller striden om den - fördelats bland kungar, kyrka, feodalherrar osv. Det var en tuff utveckling. Vi kan räkna med att vi hade ihjäl 200 miljoner människor medan vi byggde nationalstaten, bl a i de två världskrigen.

Hans Abrahamsson menar att vi efter andra världskriget och framförallt efter kalla kriget, släppte ut globaliseringsandan ur flaskan igen. För att inte få fler världskrig skapade vi beroenden av varandra, vi hittade flernivå-partnerskap som pressade tillbaka nationalstatens roll. Det dyker upp nya intressen som utmanar nationalstaten. Företag, krigsherrar, maffia, övernationella organ, maktcentrum i form av städer och urbana regioner. Statens roll är därmed i högsta grad förändrad. Det ger nya konfliktlinjer. Vi måste komplettera rent faktabaserad kunskap med erfarenhet. Vi ser också en maktförskjutning från nationalstaten till andra urbana och regionala ekonomiska maktcentra, globala organisationer och företag osv.

-Nationalstaten träder också tillbaka genom att säga att man inte ska agera på den ekonomiska banan själva. Däremot tävlar vi om att dra till oss de ekonomiska intressena. Vi har gått från välfärdsstat till competition state. Det i sig skapar nya spänningar. Spänningar mellan människor som ser positiva utmaningar och de som inte känner igen sig, eller inte tror sig ha en chans i det nya samhället. Mellan dom som vill ut och dom som vill tillbaka till nationalstaten. (Ex Brexit. Min anm.)

Hans Abrahamsson menar att det går att hantera de här problemen genom att skapa positiva visioner inom den nya utvecklingen. Vi har gjort det förr.

-Visionen om folkhemmet var det som höll Sverige upp från fascistdiktet under trettioalet.

Det verkliga hotet är vad Hans kallar retrotopia – bristen på tron på vår förmåga att förändra samhället tillsammans.

Våra lokala utmaningar.

Vi står inför mer komplexa frågor - vilket inte är samma sak som komplicerade.

I den nya samhällsordningen uppstår nya fenomen hela tiden, med olika perspektiv på orsak och lösning. Varje situation är unik. Vi kan inte göra handlingsplaner för det, utan måste jobba med människor för att lösa problemen. Oftast är problemet att formulera själva problemet! "The problem of the problem is the problem"

- Komplicerade frågor kan vi hantera. De är synliga, mätbara och oföränderliga och vi kan förutse vad som ska dyka upp.

- Komplexa frågor är det värre med. De är i ständig förändring och kräver mer energi. Det går inte att ta fram handlingsplaner för att möta dem, för när vi gjort det har förutsättningarna redan ändrats. Dom är inte generaliseringsbara och inte manualiseringsbara utan vi behöver ständigt göra på nya sätt. Och för att lösa dem krävs det dialog med medborgarna.

- Vi måste lyssna på problemen i 360 grader innan vi bestämmer oss för hur vi ska attackera problemen – och då gärna formulera lösningen efter rådslag där så många som möjligt kan komma med inspel. Vi måste skapa ett samhälle MED människor, inte för.

Vi måste - eftersom samhället inte längre är förutsägbart - hjälpa folk att bli mer riskbenägna. Det vi ser idag, med bl a högerpopulism och andra missnöjesyttringar - är en reaktion på att människor inte känner igen sig längre, en reaktion på ett samhälle de inte förstår. De söker enkla lösningar - som inte finns eller är faktabaserade. Men samhället förändras vad de än tycker!

Huvudproblemet är inte utanförskap utan innanförskap. Vi är rädda för det vi inte känner igen. Det gör oss mindre benägna att släppa in människor i vår krets.

Vi måste bli bättre att se alla människor som resurser – inte som offer.

Vi måste helt enkelt skriva nya samverkansavtal i samhället.

När det gäller samverkan har Orsa flera positiva historiska exempel. Slipstenshanteringen skedde i samverkan mellan alla våra byar. Besparingsskogarna är ett samverkansprojekt som ledde långt -

-Vilken annan kommun kan skryta med att de var skattebefriade mellan 1890 och 1937?

Utmaning: Finns det sätt där vårt behov av gruppstillhörighet kan utnyttjas utan att det leder till högerpopulism.

Det är främst tre processer som binder ihop det globala och det lokala:

Globalisering

Globaliseringen har två dimensioner. Det ekonomiska epicentrat flyttas österut och söderut. Om 4-5 år passerar BRICS (Brazil, Russia, India, China and South Africa) /SCO (Shanghai Cooperation Organisation) USA som ekonomisk stormakt.

”Vi måste skapa ett samhälle MED människor, inte för.”

Fri tillgång till information – egenmakt.

Globaliseringen innebär att vi måste klara av mångfaldssamhället. Vi vet erfarenhetsmässigt att det är så.

Svenska samhället blir samtidigt alltmer individualiserat. Det innebär en ökad tilltro till den egna förmågan, inte nödvändigtvis egoism. Det innebär en minskad tilltro till auktoriteter. Vi kräver att få vår röst hörd - inte nödvändigtvis att få som vi vill. Vi har en annan tillgång till information och kan söka den från många olika källor. Alla inte trovärdiga.

Paradoxen är att behovet blir samtidigt större för gruppstillhörighet. Vi vill ha bekräftelse. Men vi ser nya gruppidentiteter. Den här identitetspolitiken skulle kunna användas till något positivt.

Transnationell migration.

Människor befinner sig i transit, i rörelse – ofta med sina vardagsliv på flera håll samtidigt. Vad betyder det för samhällsutvecklingen?

Människan har som ras för sin överlevnad alltid kunnat flytta på sig. Många kommer till något okänt. Det skapar konflikter. För det finns i människans natur att bara ha att göra med dom man känner.

Idag byter t ex Malmö en stor del av sina invånare vart femte år. Hur skapar vi ett sammanhang då? Idag bygger så mycket av planeringen på en statisk demografisk utveckling, dvs vi ser hur många som föds och dör och hur stora kullarna är i olika åldersgrupper.

Men när världen är i rörelse. Vem ska då integreras till vad? Vi bör tala om Inkludering istället, om samhällstillhörighet – oavsett vad man befinner sig.

Vi behöver också ompröva synen på invandring.

-Den finansierar sig själv på sikt. Vi har en åldrande befolkning idag. Invandringen innebär en föryngring som vi behöver om vi ska kunna täcka vårt arbetskraftsbehov.

Ur perspektivet social tillit behövs dock en synvända.

-Jag skulle vilja byta integrationspolitik mot interaktionspolitik. Hur interagerar människor i Sverige med varandra.

Vi står dessutom inför en ny flyktingström. Forskningen talar om 150 miljoner klimatflyktingar.

- När vi pratar om "återvändaravtal" kommer allt färre att kunna flytta hem för det ligger under vatten. Vissa menar att prognosen idag är 250 – 300 miljoner flyktingar..

Urbanisering

På 3000 år lyckades vi bygga städer för halva världens befolkning. På 30-35 år kommer ytterligare 3,2 miljarder att söka sig till städer.

Utvecklingen påskyndas av produktionssystemens förändring liksom internationaliseringen av ägandet. Vi har globala förädlingskedjor. Företagen och ägandet är spritt över hela jorden.

Produktionssystemen bryr sig om tre saker för sin etablering: Arbetsmarknaden storlek - finns det arbetskraft så det räcker? Utbildningssektorn – kan vi få utbildad arbetskraft? Kulturella förutsättningar - är platsen lättarbetad ur ett utvecklingsperspektiv? Dit räknar man även in t ex våld. Vi vet att de ekonomiska klyftorna skapar social oro och det påverkar företagens vilja att investera. Det gör oss mer rädda för kreditmarknadens reaktion på våldet än för de sociala villkoren i bostadsområdena.

Och det finns en problematisk klyfta till: Klyftan mellan stad och land.

Skogarna och maten kommer behövas. De fossila bränslen tar slut. De politiska förutsättningarna är "Vi ska leverera på fyra år". Det gör att det blir dålig framförhållning. Samtidigt har vi mycket liten erfarenhet av landsbygdsutveckling. Forskningen är helt enkelt för dålig.

Urbaniseringen skapar ett finansieringsgap när staten drar sig ifrån landsbygden. Det är ett hot mot välfärden i sig. Speciellt i kombination med utgiftstak och överskottsmål. Det ökar risken för nedskärningar och minskad välfärd. Speciellt är de icke lagstadgade kommunala åtaganden i riskzonen, som kultur och fritid. Samtidigt är dessa åtaganden viktiga för den sociala stabiliteten.

Vi behöver också ett tydligare samband mellan stad och landsbygd.

-Politiker har en stor roll för att hela landet ska leva. Även på nationell nivå. Varje gång staten drar sig undan från ett samhälle ökar svårigheten att kunna verka i landsbygden.

"Det är inte synd om oss. Vi har valt att jobba här."

Här kom Ola Granholm in med ett lokalt inspel:

-Det finns stor okunskap på nationell nivå om vad som skapar tillväxt på lokal nivå. På 10 år försvann 37 statliga arbetstillfällen i Orsa. Nu i nästa våg försvinner de statliga arbetstillfällena från Mora också. Det gör det svårare för privata företag att rekrytera personal med högre kompetens. Anhöriga ska också ha jobb och i det här fallet handlar det ofta om akademiker. Med ena handen har man lagt ner kontoren. Med andra ger man tillbaka regionala utvecklingspengar där länsstyrelserna är ute och pratar med kommunerna om hur skapa utveckling...

-På nationell nivå låter det ofta som det är synd om landsbygden. Det är inte synd om oss. Vi har valt att jobba här. Det har skapats 200 nya arbetstillfällen i privat sektor av driftiga människor som gör saker för att de behöver det. Låt oss behålla infrastrukturen, sen gör vi resten. Staten ska stödja oss, inte utveckla åt oss.

Politikens förändrade roll lokalt & nationellt

Den nya samhällsordningen och globaliseringen medför nya konfliktlinjer, speciellt då utvecklingen är ojämnt fördelad..

Vi har en socioekonomisk ojämlikhet med växande klyftor. Alla har blivit rikare men klyftorna har ökat.

Vi har en sociokulturell ojämlikhet vilket visar sig t ex i politisk representation.

Vi har också segregation i landet, vilket leder till ökad social polarisering.

-Vi har ändå på ett nationellt plan varit bra på den sociokulturella jämlikheten. Men på gruppnivå slår andra värderingar igenom. Den urbana normen. Och de som inte känner igen sig i det mångkulturella samhället visar ökad främlingsfientlighet och nationalism. Det leder till frågan: Hur ska vi arbeta med jämställdhetskrav så att alla är med, så det inte hotar den sociokulturella jämlikheten.

En ständig dialog är nödvändig för att lyckas med detta. Det betyder att vi måste använda visionsarbetet för att få till stånd en ständigt pågående medborgardialog.

-Vi måste ändra maktstrukturen från det att ni som politiker har makt över någonting till att ni har makt till att

”Vi måste ompröva synen på sambandet mellan tillväxt och välfärd”.

göra någonting. Den makten får man genom att dela med sig. Jämför med kärlek. Ju mer du ger desto mer får du tillbaka. Svenska politiker måste lära sig släppa kontrollen!

Det är förstås lättare sagt än gjort. Men en återgång till tanken om fortbildning är en väg. Att vi återigen börjar fostra till medborgarskap.

-Vi har också att hantera det sociala kontraktets upplösning och civilsamhällets tudelning mellan föreningar/organisationer och de som tröttnat på den strukturen och vill vara med i sociala rörelser. De som vill jobba i spontana nätverk utan styrelser och protokoll. Det finns en risk att identitet och lojalitet flyttas ner från civilsamhället till mer slutna grupper, subkulturer.

I värsta fall sådana som går under radarn. Vi måste ha örat mot marken och fundera på om de grupperna är legitima eller inte. Det behöver inte vara negativt, men där kan uppstå rörelser vi inte vill se.

Tage Erlander kallade det ”De stigande förväntningarnas missnöje”, och Hans lägger till ”De minskade förhoppningarnas vanmakt”.

-Vi får ett frustrationsgap mellan våran strävan och våra anspråk och vår förmåga och möjlighet. Det leder ofta till individuell skuldbeläggning som kan ta sig uttryck i oartikulerad skam och i värsta fall vrede och våld.

-Skolans roll måste vara att ge människor makt och mening, att de ska känna sig sedda och respekterad.

Framtidsmantrat

När man läser kommunala utvecklingsplaner i dag upprepas fyra ord som ett mantra:

- Tillväxt
- Kreativitet
- Innovation
- Attraktivitet.

Få planer beskriver vad det innebär. Orden innehåller också målkonflikter. Som exempel bygger ekonomisk tillväxt i dag på mindre arbetskraft. Den ger inte ökad sysselsättning och skattebasen ökar inte - så till vilken nytta är den för kommunerna?

-Vi är fast i den enda vägens politik. Ekonomisk tillväxt. En socialt hållbar politik kräver synvänder. Vi måste ompröva synen på sambandet mellan tillväxt och välfärd.

En av synvänderna handlar just om det socialt hållbara samhället. Det bör betraktas som målet. Ekonomin är medlet och den ekologiska hållbarheten sätter ramarna. Allt finns i ett sammanhang, med olika roller.

Hans konstaterade att vi är så extremt lydiga här i landet.

-Våga bråka med regler och politiker på högre nivå. Vi kan påverka politiken. Var lite olydiga! Pröva EU-domstolen. Tänk på gränserna!

Det finns många paradoxer i samhällsutvecklingen. Vi upplever sociala risker, ser hot mot det skyddsvärda, vi vill öka säkerheten.

-Men vem definierar vad som är skyddsvärt? Vems säkerhet pratar vi om? Ofta pratar vi om en defensiv säkerhet. Ju mer kameror vi sätter upp desto otryggare känner vi oss!

Säkerhet och trygghet byggs underifrån. En offensiv säkerhet bygger vi genom att förebygga brott mot säkerheten och det gör vi genom att skapa social tillit. Det är det som är det skyddsvärda!

- Det gamla håller på att dö, men det nya tillåts inte att födas.

Det finns tankar i rätt riktning. Vartenda mål inom Agenda 2030 har t ex direkt bäring på lokalsamhället. Och vi har lokala exempel på att vi tillsammans löst problem på lokalnivå.

- Besparingskogarna var ett sätt att gå samman och lösa ett nytt problem genom samverkan, menade han. Se och hör mer om Hans Abrahamssons teorier på www.omvarldskunskap.se

”-Våga bråka med regler och politiker på högre nivå. Vi kan påverka politiken. Var lite olydiga! Pröva EU-domstolen. Tänk på gränserna! ”

Helsingborgs resa

En sammanfattning av Palle Lundbergs föredrag vid den andra visionsdagen den 3 maj 2019

Ledarskap

Ledarskap handlar inte om att själv driva verksamhet utan att organisera verksamheten så att andra kan lyckas. Ledaren behöver gå före, men han behöver också släppa fram sina medarbetare.

Palle Lundbergs dag om att bygga visioner byggde på fyra rubriker:

- En vision som har betydelse
- Hur man använder en vision
- Framgångsfaktorer och fallgropar
- En resa in i framtiden.

Hans erfarenheter kommer från Orsa, där han hade sitt första ledarjobb, från Västerås, Botkyrka och Helsingborg där han numer är stadsdirektör.

- Någon kommer säkert att säga att ”det där kan man göra i en stor kommun.”. Men en liten kommun har ofta en enklare resa än en stor!

Två frågor följde med oss under dagen, nämligen:

- Vad kan VI GÖRA
- Vad kan JAG GÖRA

”Görat” är markerat av en anledning. Vi måste visa att det händer något ute i verksamheten.

- I Orsa och Botkyrka hade vi hela tiden ”vi ska visa att vi kan” som riktmärke. När jag kom till Helsingborg mötte jag en lat fet självgod katt. Hur får man en sån att jaga igen? Men vi hade en ks ordförande som ville se resultat. Som ville ha en förändring. En tydlig politisk ambition och vilja är avgörande för att man ska lyckas i visions- och utvecklingsarbete. Orsa måste fundera på: Vad är det vi vill? Orsa har fantastiska möjligheter.

På frågan om vad som är offentlig sektors största utmaning kom ett av svaren från Hans-Göran Olsson.

- Det är att skapa engagemang, både bland medborgarna och bland de som jobbar politiskt eller som tjänstemän. Palle förde fram felrädslan som ett problem.

- Vi är så rädda för att göra fel så vi gör hellre ingenting, konstaterade Palle. Vi måste våga. Och vi måste våga släppa makten till ”dom där ute”. Och vi måste våga göra fel.

- All utveckling bygger på misstag. Det går inte att utföra nånting utan att göra misstag. Det är inte misstaget som sådant som är intressant utan lärdomarna vi drar av dem. En verksamhet som gör många misstag är sannolikt en verksamhet som det går bra för. En verksamhet som inte gör misstag är en verksamhet som stelnat till.

-I Helsingborg har vi dragit det så långt att vi utser årets bästa misstag

”Anyone who has never made a mistake has never tried anything new” Albert Einstein.

Det är mycket enklare att sejfa hem hela tiden. Att bara följa regler och lagar. Men mycket av det som är lagstyrt har ett ramverk. Vi kan bestämma om vi ska finnas i mitten eller ute i kanterna av ramverket. Och lagstiftningen får inte utmana utvecklingen.

Han hade ett exempel där efterlevnaden av lagen blivit viktigare än verksamheten som sådan:

- Jag är väldigt bekymrad över skolinspektionen som sätter skräck i Sverige idag med sina viten. Jag funderar på att tillsätta en fond där skolorna kan få sina viten betalda, bara för att provocera.

- Det finns så många krafter som driver utvecklingen åt ett annat håll än det önskade. Vi ledare måste stå upp för det som är rätt och riktigt.

En vision som har betydelse

I visionsarbetet för Helsingborg lade man ner stor tid på att skapa en gemensam målbild.

- Vi involverade väldigt många i arbetet. Många blev oroliga och undrade var politiken tog vägen i arbetet. Men vi hävdade att man kan ha en gemensam målbild men olika uppfattning om vägen dit. Det är den politiska dimensionen. Det var oerhört viktigt för oss att kommunstyrelsens ordförande och vice ordförande, oppositionen, stod bakom arbetet tillsammans. För det ÄR ni politiker som ska äga visionen. Ni ska lyssna och ta in vad andra aktörer tycker och tänker, men ni får inte vara helt passiva.

Helsingborg jobbade brett för att få in synpunkter. Digitala kanaler blev mycket viktigt.

”Det är viktigt att inte tro att det är dom som har kommit in med synpunkterna som ska formulera visionen.”

- Människor är inte längre på det traditionella mötesplatserna. De möts på sociala medier. Vi använde oss mycket av filmer för att nå ut.

Under några månader samlade man in synpunkter från alla som ville bidra. Sedan var det dags för verkstad

- Det är viktigt att inte tro att det är dom som har kommit in med synpunkterna som ska formulera visionen. Det är politiken. Vi bildade en projektorganisation med två representanter från varje parti, en projektledare, en processledare och Pelle i rollen som stadsdirektör.

- Vi trattade ner de åsikter som kommit in i fem områden. Dessa beskrevs av en professionell penna, som återkopplade till politiken. Varje ord i de fem områdena vägdes på guldvåg. De fem områdena blev:

Den skapande staden

- Hos oss finns idéer, talanger och förebilder. Vi har den bästa skolan för varje barn och det bästa klimatet för entreprenörer. Här finns möjligheterna för de som vill skapa, bygga, förändra, uppleva och utvecklas.
- I Helsingborg finns samverkan mellan forskning, näringsliv, kultur och skola. Här finns ett kreativt centrum med universitetet som motor. Här sker utbyten och samarbeten som får spännande saker att hända.
- Här är vi delaktiga i stadens utveckling och här bestämmer vi över våra liv.
- Helsingborg är staden för människor som vill något.

Den pulserande staden

- Hos oss finns lust och lekfullhet, busighet och allvar. Här uppstår möten, stora och små, där människor växer tillsammans. Här finns trygga stadsrum, vackra parker och roliga evenemang. Här lever alla delar av staden.
- I Helsingborg finns aktiviteter och upplevelser för alla åldrar. Här finns pulserande stadsliv, aktivt idrotts- och föreningsliv och internationellt uppmärksammat kultur. Här trivs både det fria kulturlivet och de etablerade aktörerna.
- Här finns samspel och mångfald. Helsingborg är det naturliga valet för kreativitet, affärer och turism.

Den gemensamma staden

- Hos oss finns gemenskap, jämlikhet och tolerans. Här finns lika möjligheter för alla människor. Här finns vård och omsorg för alla.
- I Helsingborg har vi inflytande över stadens utveckling och tar ett gemensamt ansvar för vår stad. Här finns hållbar tillväxt och hållbart byggande. Vi har spännande boendemiljöer och uppmärksam arkitektur. Här finns ett hem för alla smaker och behov.

Den globala staden

- Hos oss finns nyfikenhet, öppenhet och framtidstro. Vi är navet i norra Öresunds regionen som är uppkopplad och sammankopplad med omvärlden. Här är världen alltid nära och närvarande.
- I Helsingborg finns smart infrastruktur, här är avstånden korta och kollektivtrafiken en förebild. Här finns en höghastighetsbana och nära kontakt med Danmark genom en fast förbindelse till Helsingør. Här finns hållbara transportsystem, avancerade godsflöden och en konkurrenskraftig hamn.
- Hos oss finns det moderna livet och det globala perspektivet. Helsingborg är ett föredöme för andra städer.

Den balanserade staden

- Hos oss finns insikt om samberoendet mellan människa och natur. Vi tar ansvar för hur vi använder våra energikällor och naturresurser. Här är vi på god väg mot ett hållbart ekologiskt fotavtryck – vi lever inte över jordens tillgångar.
- I Helsingborg finns ett unikt och vackert läge. Här finns staden, havet och landsbygden. Här finns stillhet och puls, tradition och nytänkande, historia och framtid. Här finns närproduktion och småskalighet, smarta klimatanpassningar samt hållbara miljö- och energisatsningar. Här är vattnet rent och luften lätt att andas.
- Allt i Helsingborg görs med social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet i fokus – här är det enkelt att göra kloka val

Detta sammanfattades så här:

Helsingborg 2035

År 2035 ska Helsingborg vara den skapande, pulserande, gemensamma, globala, balanserade staden för människor och företag.

När visionen lanserades gjorde man det med en veckas fest, med bl a en gigantisk ljusfest. Allt för att manifestera allvaret och att det var en vision som faktiskt gällde.

Hur man använder en vision

Lika viktigt för framgången var att man parallellt med visionsarbetet jobbade fram en medarbetar- och ledarpolicy som både togs fram och lanserades genom flera medarbetardagar.

Medarbetar- och ledarpolicy

Policyn sammanfattades så här:

Jag vill lyckas, Jag skapar värde, Jag samspelar, jag leder mig själv.

Så här formulerade man sig för medarbetare och ledare:

JAG VILL LYCKAS

- Jag har ett aktivt och engagerat förhållningssätt till att både förstå och genomföra mitt uppdrag
- Jag har tillit till mina medarbetares kompetens och ger möjligheter att ta ansvar för hur uppdraget ska lösas.

JAG SKAPAR VÄRDE

- Jag skapar värde genom att i varje enskild situation sätta olika målgruppers och verksamhetens behov i fokus.
- Jag utvecklar en effektiv organisation som fokuserar på värde för helsingborgarna

JAG SAMSPELAR

- Jag delar med mig av kunskaper och erfarenheter; tillsammans levererar vi tjänster av hög kvalitet – varje gång.

- Jag tar ansvar för att jag förstår innebörden och de förväntningar som ställs på mig och det vi tillsammans ska leverera

JAG LEDER MIG SJÄLV

- Jag vet vilka värderingar som styr mitt handlande, vad som driver mig och hur jag bättre kan använda mina styrkor.
- Jag känner mig själv, vet hur jag uppfattas och hur jag påverkar andra. Jag tränar ständigt min ledarförmåga.

Reflektioner från deltagarna:

Ska vi förstärka det som är bra, eller satsa nytt. Det är viktigt att ha högt i tak och våga ifrågasätta andras och sina egna idéer.

Det viktiga är att fortsätta resan efter visioner och policys är antagna. Och processen är lika viktig som målen. Vi måste ta med det som var bra i den organisationsutredning som gjorts och utveckla det.

Visioner är bra. Jag jobbade på Vägverket på nollvisionens tid. Tydligare kan inte en vision bli. Många tyckte den var omöjlig och t o m hånade den, men den ledde förändrade faktiskt trafiksäkerheten i Sverige.

Vi politiker är ju det för att vi vill bygga ett samhälle. Vi vill försöka förverkliga något. Jag känner att det inte finns någon politisk motsättning i det. Vi måste från alla partier våga vara öppna och lyssna – och till slut bestämma oss för mål och visioner. Samtidigt är det viktigt att vi vågar diskutera medlen och vägen till målen och i de frågorna kan vi naturligtvis ha motsatta åsikter.

Palle konstaterade att vi inte ska överdriva betydelsen av dialoger heller. Det är viktigt att lyssna men till slut är det politiken som ska formulera visionen och då handlar det också om att välja bort sådant man fått till sig.

Det viktiga är att vi har fokus på att GÖRA saker, att det levereras.

”Vår strategi är att inte ha så många strategier och planer. Vi arbetar med tester och lärdomar istället.”

Att ta fram visionen ska ha sin process, men man måste akta sig så den inte drar ut för långt på tiden. När den är på plats är det dags att bjuda in medarbetare och medborgare och prata om vad vi kan göra konkret. Visionen är lite torrsim.

Uppföljning

Efter ett år gjorde Helsingborg en gigantisk satsning där man visade vad som skett sedan visionen antagits, sin förflyttning.

- Den har framförallt gett alla i organisationen en karta att orientera efter. Jag upplever också att vi känner en glädje och stolthet i arbetet. Visionen är levande i allt vi gör.

- Vår strategi är att inte ha så många strategier och planer. Vi arbetar med tester och lärdomar istället. Vi vågar prova nytt, testar och utvärderar idén och så omsätter vi den i handling om det fungerar. Vi ställer oss alltid frågan: Behöver vi verkligen ytterligare ett styrdokument. Vi gör saker och lär oss efter hand. Det är viktigt med små symbolhandlingar också, som visar att vi verkligen menar det vi säger. Vi hade en park som var rätt tråkig. Där ställde vi möbler som vi köpt och gjort i ordning för en spottstyver. Året därpå såg vi till att det fanns wi-fi så det gick att arbeta i parken. Det har lett till att vi har Europas största öppna wi-fi med över 220 punkter! Konkurrensverket blev förstås vansinniga, men folk tyckte det var bra.

I Helsingborgs kommun har man också avsatt en visionsfond som snabbt kan finansiera intressanta projekt.

Några av de projekten har lett till företagsetableringar.

Gruppdiskussioner:

Vi är dåliga på att träna våra unga att lösa problem själva och tycka till. Delaktighet är inte att vi förser dem med skate-rampor och annat. Utmaningarna är att öva dem i påverkan på samhället. Dom och vi behöver träna äkta delaktighet.

Vi kanske ska outsourca en del av utvecklingsbudgeten.

Vi måste hålla upp en jäkla energi i små kommuner för att fixa saker och ting.

Hur följer vi upp ungdomsperspektivet och barnkonventionen? Ni har superstark region i Sverige. Orsa har Sveriges bästa ungdomsstrateg.

SKL:s verktyg Kommunkompassen är ett bra verktyg för att få svart på vitt hur kommunens inre liv fungerar.

Helsingborg gjorde det första gången 2014. Utifrån den får man fram vilka utvecklingsområden man borde satsa på. Man gjorde om den efter två år för att se om man nått några resultat..

Det är egentligen den enda oberoende totala genomlysningen vi kan få.

Framgångsfaktorer och fallgropar

Ett visionsarbete som ska leda någonstans innebär en hel del grynnor att navigera sig förbi och en hel del kryssande för att söka bästa vind. Orsas fördel är att vi kan se på andra goda exempel.

Framgångsfaktorer

- Engagerande målbilden. Visionen har varit avgörande. Förankra internt och externt.
- Vältränat ledarskap. Gå före och kunna engagera och involvera medarbetarna. Cheferna kan vara bromsklossen som får det att inte hända.
- Samspelande organisation.
- Modig kultur. Våga ligga på gränsen, utmana, våga testa!

Vältränat ledarskap

- Vi bestämde oss för att samtidigt som vi tog visionen och satte medarbetar- och ledarpolicyn göra ett träningsläger, en "360-gradare" för alla chefer. Efter den gjorde vi återkoppling i form av 3-partssamtal. Vi hade ett 6 dagars träningsprogram under ett halvår. Sen ett nytt trepartssamtal.

Det var en jättesatsning. Man utbildade hundra chefer om året under fyra år till en kostnad av 20 miljoner kronor. Det vi tränat på är att få folk att sträcka ut sig.

Samspelande organisation

Vi har tränat på att jobba tillsammans i grupp. Det kan man också träna sig på. Man föds inte till ledare. Man kan träna sig till det. Du måste ha förtroende för att leda andra.

- Det som händer när man blir tydlig som arbetsgivare är att vissa väljer att kliva av. Får samtidigt lättare att rekrytera rätt personer. De som var kvar men inte fungerade fick extra träningsläger, nästa steg "byta orkester" eller kliva av. Att ha ledare som inte fungerar år efter år är förödande för medarbetarna. Vi måste också ha respekt för våra roller som politiker eller tjänsteperson.

Men samspelet gäller även med det omgivande samhället. I Helsingborgs fall handlar det om 11 kommuner som jobbar tillsammans som "Familjen Helsingborg"

- Vi måste skapa en stark region för att kunna marknadsföra oss mot konkurrerande regioner. Det bor två miljoner människor på andra sidan sundet. Regionen Greater Copenhagen omfattar fyra miljoner. Internationellt har Helsingborg inte en chans att hävda oss. Vi betraktar inte Stockholm som vår huvudstad, det är Köpenhamn. Inom Familjen Helsingborg finns det också ett 40-tal olika nätverk.

En modig kultur.

I visionsarbetet har man arbetat mycket med att skapa en modig kultur. Man har tagit ut svängarna i rekryterings-sammanhang. Och man vill gärna rekrytera starka kulturbärare. På senare år har man rekryterat internt chef, utvecklingsdirektör, digitaliseringsdirektör, innovationschef, kommunikationsdirektör och en framtidsledare "Head of future", alla med framåtsyftande uppdrag.

- Vi behöver verkligen fundera på vår rekrytering. Vad behöver vi för att skapa den kultur vi vill ha. Vi har också våra egna nyckelpersoner som vi måste våga anlita. Ledarna måste vara modiga.

- Hela den här processen är egentligen en del i ett varumärkesbyggande. Vi vill få andra att prata om hur det är i Helsingborg. Och där har Orsa möjligheter.

Att bygga kultur

Det finns två sätt att bygga en kultur. Den ena är JAG måste göra det. Man måste leva som man lär. Var och en måste göra det för att visa att vi menar allvar.

Så fort någon visar att man känner till och arbetar efter visionen ska man lyfta fram det och säga det så att andra hör det. Det som ni sätter ljus på kommer att vara det som växer!

Att puscha medarbetarna tillhör Palles viktigaste uppgifter, menar han.

- Jag tillbringar säkert 20 procent av min arbetstid på instagram för att snabbt kunna lyfta och puscha medarbetare som gör bra grejer. Dels vill jag visa att jag är med och följer dem, men jag letar också efter goda exempel att lyfta. Vi måste också våga testa de idéer som dyker upp den här vägen

Palle tillbringar 20 % av arbetstiden på instagram för att snabbt kunna lyfta och puscha medarbetare som gör bra grejer. Vill visa att jag är med, men letar också efter goda exempel för att lyfta. Sätta ljus på dom som leder i policyns anda.

Fallgropar

Alla stora projekt av den här typen får kryssa mellan olika fallgropar på vägen framåt. Här är de vanligaste:

Pappersprodukt

En av de största fallgroparna är att visionen blir pappersprodukt. Därför måste vi redan nu tänka på hur den ska leva.

Vi glömmer bort cheferna

- Cheferna är helt avgörande för om visionen ska få genomslag, menar Palle.

Vi tar för stora steg

Vi vill göra allt NU. Det orkar vi inte med

Lev som du lär

Det räcker inte med att säga vad man vill. Man måste leva efter det också.

För att undvika fallgroparna och få en så smidig förändringsresa som det går att få måste man ha koll på vissa saker:

Trend och omvärldsanalys

Vi måste ständigt hålla oss ajour med vad omvärlden sysslar med!

Kulturen

Vi måste ha en öppen kultur som törs vara med på förändringar och kan jobba flexibelt. Vi måste skapa en kultur där förändringen och visionen är förankrad och ses som inspiration.

Det är först när vi fått ihop allt till ett sammanhang som arbetet ger resultat.

Hur går det för Helsingborg?

- Jag tycker det går för sakta. Vi vågar för lite. Nu står den där lata katten där ute vid dörren och vill in igen. Han vill ju komma in när allt är så bra. Min uppgift är att sparka ut den igen. Vi människor är i grunden lata och bekväma, speciellt som det går bra.

I det arbetet får man arbeta mycket med chefsrollen. Chefen ska i större omfattning bli möjliggörare för medarbetarna att jobba mot visionen. Inte göra allt själv.

- Nu drar vi igång arbetet mot 2035 och vi har riktigt stora utmaningar. Till exempel ökar andelen barn och äldre i förhållande till dom som betalar skatt. När det går bra som det gör just nu ökar invånarnas förväntningar. Vi ser hur digitaliseringen kommer med full kraft.

För att mota katten i grinden har man satt en utmanande och tydlig målbild.

- Vi har sagt att vi ska vara en av Europas mest innovativa städer 2022. Vi vägrar hamna på hällarna och tro att vi kan spara oss ur de problem vi har!

Under rubriken Trend och omvärld 2019 jobbar man med tre ”medskick”:

- Testa, lär och gör.
- Ha kundens fokus.
- Utnyttja digitaliseringens möjligheter.

Dessutom har man med sig en viktig och utmanande paroll:

- **Ta vara på invånarnas och medarbetarnas engagemang och förmåga!**

- Vi har börjat med en veritabel ”hjärttransplantation”. I 25 år har vi som de flesta andra jobbat med balanserat styrkort som styrning. Det har blivit en fylleriövning för chefer och hinder istället för stöd för medarbetarna som fått rapportera lika mycket som de arbetat.

- Nu går vi över till tillitsbaserad styrning. Det innebär att varje verksamhet ska ha full koll på uppdraget. Man ska ha få och tydliga mål och med det följer mindre jobb med rapportering.

- En nämnd får ha maximalt tre mål och de ska bara ha med uppdraget att göra. Vi ska bara sätta mål på sånt där vi vill ha en förändring, en förflyttning. Vi ska målsätta det vi inte är riktigt nöjda med.

På så sätt går Helsingborg från ett hundratal mål till 19!

- Det ska gälla även verksamheterna. En verksamhetsplan ska få plats på en liggande A3 och av den ska framgå var vi är och till vad vi vill förflyttas.

Det ständiga rapporterandet ska ersättas med utvecklande verksamhetsdialoger där man tittar på hur helheten fungerar.

- Vi går från kontroll till koll, koll på det riktigt viktiga, inte på varje detalj. Det mesta rutinarbetet fungerar ju

”Vi går från kontroll till koll”

faktiskt! Men tankesättet är en stor omställning.

- Vi kommer att fokusera på våra problem. Inte på lösningen. För vi måste vara säkra på vad det är som behöver lösas. Lösningarna kan se ut på en rad olika sätt.

Det här sättet att arbeta är utmanande - som alla nya arbetssätt.

- Framförallt utmanar det hierarkin. Den kommer att finnas kvar, men chefernas uppgift blir främst att stödja och uppmuntra det nya arbetssättet. Det innebär också att den som bäst kan lösa ett uppdrag ska ha det, oavsett var man finns inne i organisationen.

- Det innebär också att allt inte behöver gå tillbaka och godkännas av den högsta chefen. Det måste finnas en tillit på att medarbetarna kan lösa problemen som uppstår. Chefens roll blir att se till helheten och att grunduppdraget följs, inte hur detaljerna genomförs. Och det utmanar ledarskapet!

- Vi vill arbeta enklare, småskaligare och snabbare!

Palle tar ett exempel där man jobbat efter principen. Ett antal flickor kände sig otrygga vid en busshållplats och klagade över detta hos kommunen. Tjänstepersonen satte sig ner och tog reda på om flickorna hade en lösning på problemet. De kom fram till att man skulle bygga en stor trappa vid busshållplatsen. Den målades rosa för att signalera att det här var tjejernas frizon.

- De var med och byggde den också. Det tog två-tre veckor, situationen blev mycket lugnare och symboleffekten var jättestor. Vi vill ha flera sådana initiativ där människor får vara med och formulera både problemet och lösningen. Jag misstänker att stadsarkitekten hade en del funderingar, men det hindrade inte projektet.

Vad det handlar om är att ändra synsättet från att vi gör saker FÖR våra medborgare till att vi gör det MED våra invånare.

- Nästa steg blir just att GÖRA DET MÖJLIGT för invånarna att vara med och skapa sin kommun. Vi kommer inte att kunna tillhandahålla all service. Men vi kan alltid möjliggöra den. Ett tydligt exempel är inom socialtjänsten där man anställer brukarutvecklare. Det är personer som varit inne i ”svängen”, som fått lov att leva på bidrag i perioder t ex. Nu får de vara med och tycka och tipsa om verksamheten.

- Det krävs modiga chefer för att vara med på en sån resa och det är inte så jättepopulärt bland socialsekreterarna. Men våra brukarutvecklare är också med som referenser vid tjänstetillsättningar.

- Det tillitsbaserade ledarskapet är en övergång till att utmana, inspirera och stödja så att andra kan lyckas. Ledarna blir mer trädgårdsmästare. De ska tillföra vatten, ljus och näring. Det tidigare arbetssättet har i all välmening mer lett till övergödning.

Det nya arbetssättet kräver förstås ett nytt träningsläger för alla chefer som ska fungera i den nya kontexten.

”Ledarna blir mer trädgårdsmästare. De ska tillföra vatten, ljus och näring. Det tidigare arbetssättet har i all välmening mer lett till övergödning.”

- Det är ju vi som chefer som måste stå för det nya arbetssättet. Så vi måste förändra ledarskapet för att få loss kraften hos medarbetarna. Det finns ju medarbetare som vill ha chefer som pekar med hela handen. Medarbetaren måste också vilja ta ansvar. Vi måste motivera dem. Skapa känslan för vår uppgift.

Jag vill möta medarbetare som:

- Har fokus på behoven hos de vi finns till för.
- Prioriterar och sätter tydliga mål.
- Lär av varandra, testar nya arbetssätt och prövar nya lösningar.
- Jag vill möta chefer som :
- Ger utökat ansvar och handlingsfrihet
- Har koll men inte kontroll
- Tillför vatten, ljus och näring i rätt doser.
- Jag vill möta chefer och medarbetare som
- Känner sig utmanade och inspirerade
- Känner att de får stöd från sin chef och sina kollegor att våga göra
- Känner att styrningen är tydlig, enkel och meningsfull

Vi har ett tufft ekonomiskt läge. Men det är ibland det bästa som kan hända. Vår uppgift blir

- Ta bort sånt som skapar lite värde
- Jobba smartare och effektivisera.

De flesta fastnar där men vi måste också:

- Skaffa utvecklingsmuskler
- Testa nytt som kan skapa värde!

Vi måste helt enkelt spara och satsa samtidigt. Vi måste fortsätta bygga livskvalitet. I vårt fall tog vi en extra aktieutdelning från vårt hamnbolag 250 mkr som avsattes till utveckling. (Översatt till Orsaförutsättningar skulle det innebära ca 12 mkr) Pengarna går enbart till nya välfärdssatsningar.

Bland annat har man skapat en Idésluss som ser varje medarbetare som en möjlig innovatör och där man kan

få tid och stöd för att utveckla sina idéer. Idéslussen har precis i dagarna utvecklats till en kommunal accelerator som heter Hbg Works. Det kan handla om att finansiera en vikarie medan man själv är med och utvecklar sin idé. Vi vill inte bara ha en förslagslåda. Vi vill att förslagsläggaren ska vara med och genomföra idén.

För att få trovärdighet i den här typen av projekt är återkoppling a och o. Man måste visa att det verkligen blir verkstad och inte bara en katalog med bra idéer.

- Därför kommer vi 2022 att anordna en stadsmässa där vi presenterar nya välfärdslösningarna. Vad hände med de pengarna som satsades.

Orsa är kanske för litet för att genomföra just idén med Hbg Works som har en hel avdelning som jobbar för den. Men det handlar inte alltid om pengar och ekonomiska muskler.

Det handlar om mod.

- Är ni modiga i Orsa? undrade Pelle och svarade själv på frågan.

- Jag tror det. Ni pratar väl om varandra vilket är en förutsättning. Ni ligger väl till i landet och ni har sådana tillgångar. Ni kan.

”Det handlar om mod”