



# Näsåker samskapar

En utvecklande medborgardialog  
för Nära vård



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner



# Näsåker samskapar

En utvecklande medborgardialog  
för Nära vård

Upplysningar om innehållet:

Lisbeth Löpare-Johansson, [lisbeth.lopape.johansson@skr.se](mailto:lisbeth.lopape.johansson@skr.se)

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2023

ISBN: 978-91-8047-135-0

Illustration/Foto: Cindy Trilsbeek, Region Västernorrland

Produktion: Advant

## Förord

I hälso- och sjukvården och omsorgen pågår arbetet med omställningen till en Nära vård. Omställningen syftar till att skapa vård- och omsorgstjänster som är mer sammanhållna, personcentrerade och effektiva. Runt om i landet tar regioner och kommuner fram mål- och färdplaner för omställningen. Arbetet måste dock variera beroende på de förutsättningar som finns i olika delar av landet. Att erbjuda en jämlik vård och omsorg i glesbygd innebär särskilda utmaningar. Medborgarna har i praktiken oftast bara en vårdgivare att vända sig till och det blir därför extra viktigt att ha en reell möjlighet att vara delaktiga i de prioriteringar och den utveckling som sker. Därför har man i landets fyra nordligaste regioner tillsammans med sexton kommuner sedan några år ett gemensamt projekt avseende utveckling av Nära vård i glesbygd och landsbygd.

Fokus för den här rapporten är lärdomar från arbetet med att utveckla nya former för medborgardialog i glesbygd, där man tillsammans med medborgarna i samhället Näsåker har samskapat den Nära vården. När vi förstår medborgarnas behov och erfarenheter, och ser medborgarna som en resurs, skapar vi kraft och engagemang i omställningsarbetet.

Skriften ges ut av Sveriges Kommuner och Regioner, men har skrivits av de aktörer som arbetat med att utveckla och testa nya former för medborgardialog i Region Västernorrland och Sollefteå kommun. Region Västernorrland har även varit en pilot i SKR, Experio Lab, Karlstads universitet Samhällsnytta och Linköpings Universitets gemensamma satsning Hälsolabb. Förhoppningen är att rapporten kan ge både kunskap, vägledning och inspiration i det viktiga arbetet med att inkludera medborgare i omställningen.

Stockholm i februari 2023

Lisbeth Löpare Johansson  
*Samordnare Nära vård*  
*Avdelningen för vård och omsorg*

Sveriges Kommuner och Regioner

# Innehåll

- 6 Kapitel 1. Inledning
  
- 10 Kapitel 2. Vad innebär medborgardialog
  
- 11 Kapitel 3. Processen - från idé till dialogplattform
  
- 14 Kapitel 4. Berättelsen om Näsåker samskapar
- 14 Början
- 16 Teamet
- 18 Medborgardialogen Näsåker samskapar
- 27 Kunskapsuppbyggnad och dialog med politiker och tjänstemän
- 28 Arbetet fortsätter
  
- 31 Kapitel 5. Dialog i 360 grader för att möta komplexa frågor gemensamt
- 32 Insikt 1: Viktigt att agera på olika sätt i olika typer av frågor
- 35 Insikt 2: Komplexa samhällsfrågor präglas av två dominerande mönster
- 36 Insikt 3: Använd tre grundläggande principer för att designa dialogen i 360 grader

- 38 **Kapitel 6. Råd och rekommendationer framåt**
- 38 1. Region och kommun - börja med att bygga förutsättningar
- 39 2. Komplex fråga gagnas av att involvera och inkludera alla relevanta aktörer
- 41 3. Arbeta för att göra det tryggt att delta och säga det som behöver sägas
- 41 4. Efterfråga processer som maximerar lärande och minimera risk
- 42 5. Ingen kan lösa en komplex fråga själv!
- 43 **Kapitel 7. Samhällsutvecklingens vägska**

# Inledning

Landets fyra nordligaste regioner bedriver tillsammans med sexton kommuner sedan några år ett gemensamt projekt avseende utveckling av Nära vård i glesbygd och landsbygd. Lösningar som fungerar i tätort kan inte alltid tillämpas i glesbygd och syftet med projektet är att regioner och kommuner tillsammans ska hitta de möjligheter och metoder som kan användas i dessa miljöer. Att erbjuda en jämlik vård och omsorg i glesbygd innebär särskilda utmaningar. Medborgarna har i praktiken oftast bara en vårdgivare att vända sig till och det blir därför extra viktigt att ha en reell möjlighet att vara delaktiga i de prioriteringar och den utveckling som sker. Inte sällan kan innehållet i vården och omsorgen vara en fråga som avgör om man vill vara fortsatt bosatt på orten.

Inom ramen för det gemensamma projektet kring Nära vård har vi därför funnit det angeläget att hitta former för en utvecklad medborgardialog i glesbygd. Den Nära vården måste utvecklas tillsammans med medborgarna och deras erfarenheter, önskemål och resurser måste tas tillvara. Ett test med att genomföra en ny form av medborgardialog har därför utförts av Region Västernorrland och Sollefteå kommun i samhället Näsåker. Testet, och den process



som arbetet bestått av, har haft lyckade resultat och involverat både medborgare i Näsåker och tjänstepersoner och politiker i Sollefteå kommun och Region Västernorrland. Även Norra sjukvårdsregionförbundet och företaget Dialogues har medverkat med stöd och kompetens.

“Inget var glasklart, vi hade olika ingångar till vad medborgardialog är och vem som ”äger” medborgardialoger. Det glädjande och nya som vi bestämde oss för var att köra på. Vilket nu vi/jag vet blev väldigt lyckat. Har fått åsikter från andra politiker att tjänstepersoner inte kan ha medborgardialoger. Nu har ni bevisat att det är ett lyckat initiativ. Jättebra jobbat i samverkan, hoppas att detta kan inspirera fler att göra samma koncept.”

- Birgitta Häggkvist, Vice ordförande, kommunstyrelsen, Sollefteå kommun

“Att jobba med medborgardialoger på det sätt vi gjorde i Näsåker var nytt för mig. Känslan inför första träffen med medborgarna var både pirrig men oerhört spännande. Att möta deras frågor med ”hur skulle du vilja ha det?” Vad är viktigt för dig?” var otroligt givande och jag tror det gav ett förtroende. Naturligtvis krävs ett mod men gensvaret som vi fick från medborgarna gav energi att fortsätta, men även den trygghet vi fick av politiken var oerhört viktigt för att känna mod. Insikten är att medborgardialoger är oerhört viktigt för att komma vidare i processer. Förutsättningarna blir bättre om alla ges möjlighet att känna delaktighet! En annan sak som känns som en förutsättning är att ha en processledare som Sara med det engagemang du har och det tålamod du besitter för att vi ska komma vidare i processen”.

- Helena Rödén, Verksamhetschef Primärvård, Region Västernorrland

“Rom byggdes inte på en dag, bara det att vi har fått provtagning varje måndag kl. 8-11 är ett stort steg. För det här projektets fortlevnad är det också angeläget att fler boende i Näsåker kommer med, vi behöver en större spridning inom åldersgrupperna, allt från ungdomar, barnfamiljer och äldre. Ordet “samhällsrum” är ett vitt begrepp med stor potential”

- Invånare Näsåker

I denna rapport beskriver vi lärdomar från det arbete som genomförts när det gäller medborgardialog i glesbygd. Inledningsvis beskrivs processen kring att genomföra en medborgardialog, och vad som är viktigt att tänka på när ett sådant arbete planeras och sätts. Nästa kapitel är berättelsen om den medborgardialog som genomfördes i Näsåker, och vad som faktiskt hände i det ångermanländska samhället i interaktionen mellan medborgare, tjänstepersoner och politiker. Sedan presenterar vi ett antal insikter om hur man kan arbeta för att utveckla praktiken runt medborgardialog, till en praktik som är inkluderande och samskapande i 360 grader. Därefter följer ett kapitel där vi presenterar konkreta tips och lärdomar om hur man kan arbeta och tänka när man vill arbeta samskapande och inkluderande. Sist i rapporten finns även ett inspel från en forskare som sätter de teoretiska ramarna kring varför vi behöver tänka nytt kring hur vi samskapar med medborgare för att skapa hållbara välfärdstjänster och lokalsamhällen.

Rapporten kan läsas av alla som är intresserade av hur vi skapar en bättre delaktighet och inkluderar medborgare och andra aktörer när vi utvecklar våra samhällen och Nära vård - men är särskilt riktad till beslutsfattare i kommun och region.

Bakom rapporten står Sara Hjalmarsson, före detta näravårdsledare från Sollefteå kommun, och Cindy Trilsbeek från Region Västernorrland, som tillsammans med kollegor genomfört medborgardialogen i Näsåker. Mats Brännström från Norra sjukvårdsregionförbundet och Martin Sande från Dialogues har i samarbete stöttat arbetet i Näsåker, och stimulerat och fördjupat kunskapen om medborgardialog i komplexa frågor. Stödet har varit särskilt riktat till tjänstepersoner och politiker i Sollefteå och Kramfors kommuner och Region Västernorrland. Kajsa Westling från Experio Lab och utvecklingsarenan Hälsolabb, som är en samverkan mellan SKR, Experio Lab, Karlstads universitet Samhällsnytta samt Linköpings Universitet, har medverkat i arbetet som redaktör.

Det sista kapitlet, som kan läsas som ett medskick från forskningen, är skrivet av Hans Abrahamsson, docent i Freds- och utvecklingsforskning, Göteborgs Universitet. Kapitlet står för sig själv och kan ses som ett slags upprop för landsbygdens utveckling i den pågående samhällsomdaningen. Innehållet i detta kapitel står författaren själv för.

I rapporten använder vi begreppet medborgare, som definieras i kapitel 2. I arbetet i Näsåker samskapar har man under hela processen dock använt begreppet invånare. Därför använder vi begreppet invånare i berättelsen om Näsåker i kapitel 4.

”Det jag hade med mig in i starten av det här arbetet var en trygghet och visshet att när människor blir tillfrågade och på riktigt får vara med att skapa en förändring, då växer vi tillsammans och bär förändringen i våra hjärtan och hjärnor över tid. Det krävs mod att göra någonting nytt, men framförallt mod att våga släppa något gammalt och förlegat för att göra plats för det nya. Den här resan har bekräftat och stärkt den bilden.”

- Elina Backlund Arab, Hälso- och sjukvårdsnämndens ordförande,  
Region Västernorrland

## Vad innebär medborgardialog

SKR beskriver medborgardialog på följande sätt:

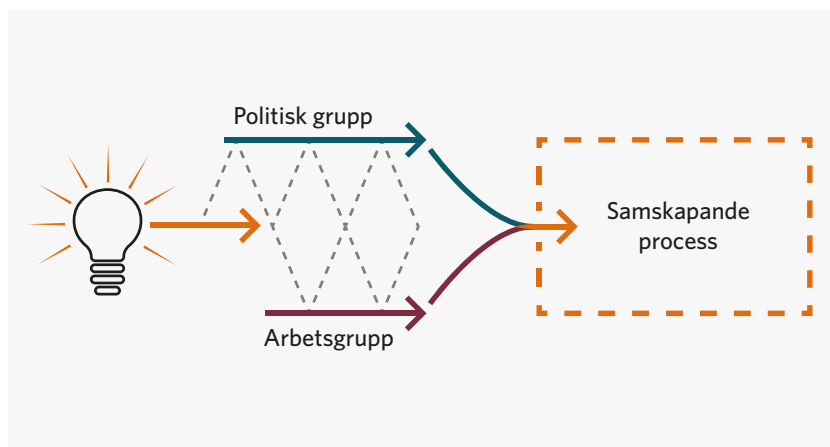
“Det är samtalsdemokrati som stöd till det representativa systemet. För att bygga tillit mellan aktörer, skapa legitimitet för demokratin och ett utvecklat samhällskontrakt. Medborgare är de som bor, verkar eller har en relation till kommunen.”

Vem har behov av att prata med medborgarna? Själva utgångspunkten för vårt demokratiska samhälle är att medborgare och politiker har ett pågående samtal om hur samhället ska utvecklas. Det politiska uppdraget brukar sammanfattas till ”vad” som ska ske medan ”hur” det ska göras inte sällan är en fråga för tjänstepersoner och professioner. Gränsen mellan vad och hur är inte alltid knivskarp och var den egentligen går kan också växla från fråga till fråga. För att kunna utföra välfärdstjänster på ett bra sätt krävs det därför att såväl politiker, tjänstepersoner, professioner och medborgare har en pågående dialog med varandra. Det är viktigt i alla sammanhang men inte minst i glesbygd och landsbygd där tillgång till en jämlik vård kan vara en fråga som avgör om man vill bo kvar eller inte. Inom vård och omsorg kompliceras också bilden ytterligare då ansvaret för vård och omsorg delas mellan regioner och kommuner.

## Processen – från idé till dialogplattform

Att arbeta med medborgardialog kräver planering, resurser och en genomtänkt process.

**Figur 1:** Medborgardialog för samskapande



En målsättning i arbetet med medborgardialog är att skapa ett permanent forum med olika aktörer närvarande i rummet där tankar, önskemål, förutsättningar och nya idéer från alla parter kan diskuteras. Forumet har ingen beslutande funktion men ger möjligheter för såväl medborgare som politiker, tjänstepersoner och professioner att kontinuerligt diskutera förutsättningarna för framtiden. Grundläggande för framgång är naturligtvis att deltagarna har en tro på dialogens betydelse och en nyfikenhet att prova nya vägar.

De inledande stegen är en viktig investering för det fortsatta arbetet och måste få ta den tid som krävs. Initiativet kan komma från någon av de olika aktörerna men det är oftast de politiska företrädarna som äger frågan. När det gäller området Nära vård så förutsätter det att de medverkande är politiska företrädare från såväl region som kommun.

Nästa steg innebär att en neutral samtalsledare rekryteras som också blir arkitekt för det fortsatta arbetet. Detta måste vara en person med god integritet, ett tydligt uppdrag, tydliga anställningsförhållanden och en god kännedom om villkoren för såväl politik som verksamhet i både region och kommun. Det säger sig självt att detta är en person med bred erfarenhet vilket det kan ta en viss tid att rekrytera.

De inledande samtalen med de politiska företrädarna måste ske under trygga former där man tillsammans inventerar vilka farhågor och risker man ser. Erfarenheter från tidigare medborgardialoger måste diskuteras, som till exempel önskelistor som är omöjliga att förverkliga, hätska utspel från deltagare eller försök

att spela ut olika aktörer mot varandra. Den politiska grupperingen kan sedan utforma spelregler för det fortsatta arbetet som alla känner sig trygga med. Här har samtalsledaren en viktig roll som processledare.

När klartecken ges kan ett parallellt arbete med att involvera medborgarna påbörjas av samtalsledaren. Det kan med fördel göras genom öppna möten där idén förklaras och synpunkter efterfrågas. Intresse för deltagande i återkommande forum efterfrågas. Det kan vara framgångsrikt att tidigt försöka identifiera en fråga som är angelägen för medborgarna och möjlig att genomföra. Då kan på ett naturligt sätt berörda professioner och tjänstepersoner involveras i dialogen. Det kanske finns begränsningar i möjligheter att genomföra saker, till exempel tekniska svårigheter eller lagstiftning som behöver beaktas. Även om det är ett litet önskemål som kan förverkligas så blir det ett tydligt kvitto på att forumet och dialogen har betydelse och är värt att engagera sig i. För att upprätthålla detta forum över tid krävs även fortsättningsvis att huvudmännen tillhandahåller en resurs som samtalsledare.

# Berättelsen om Näsåker samskapar

## Början

Det var en gång ett team med medarbetare från Region Väster-norrland och Sollefteå kommun som med anledning av ett projekt fått till uppgift att intervjua medarbetare och invånare inom ämnen som digital teknik, hälsofrämjande insatser och livskvalité. Gruppen ställdes inför utmaningen att hitta medarbetare och medborgare att faktiskt intervjua, vilket var svårt. Under processens gång reflekterade de tre medarbetarna kring uppgiften. Frågorna var många och syftet var oklart. Det kändes som att de började i fel ände, att det man skulle göra i projektet var bestämt innan intervjuerna och behoven på riktigt var utforskade. Under samtalen mellan de tre började en ny idé ta form. Att på riktigt utforska insikter och behov hos invånare, och låta dem vara delaktiga i fortsatt utveckling av de idéer och behov de själva bidragit till.





Bilder från arbetet Näsåker samskapar.

Samtidigt som detta skedde bjöd kommunens och regionens politiker in tjänstemän i de olika organisationerna till möte. Anledningen var ett intresse av att veta hur kommunen och regionen arbetade med Nära vård. Kommunens nära vårdledare lyfte då den idé som de tre medarbetarna i teamet haft. Detta möttes av ett positivt gensvar både av tjänstemän och politiker som tyckte att idén var värd att jobba vidare på. Känslan var att politiker och tjänstemän såg positivt på att involvera invånare i arbetet. Önskemålet var att ha samhället Näsåker som fokusområde, och ett nytt team med medarbetare från region och kommunen skapades för att fortsätta utveckla idén.

## Teamet

Då det nya teamet skulle sättas ihop så utgick nära vårdledaren från att relation till den lokala kontexten skulle vara en styrka. De teammedlemmar som identifierats hade både formella kompetenser och organisatorisk kunskap, men även personlig kompetens att utveckla relationer, och några av dem bodde i Näsåker. En i teamet hade sin bakgrund i tjänstedesign med kompetens kring att arbeta användarcentrerat, iterativt och använda bilder och visualiseringar för att skapa förståelse och sammanhang. Relationen mellan medlemmarna i teamet var också viktig. Redan från början var målsättningen med teamet att kontinuerligt arbeta för att skapa psykologisk trygghet och en miljö där alla vågade lyfta tankar, idéer, rädslor och olika perspektiv.

Teamet höll det första mötet och kom överens om att de teammedlemmar som också bodde i Näsåker skulle intervjua personer på byn. Intervjufrågor sammanställdes och 12 intervjuer genomfördes med frågor som berörde hälso- och sjukvård, hälsofrämjande insatser och trygghet.

Men även med dessa 12 intervjuer ifrågasatte teamet om de verkligen utforskat behoven på riktigt? Eller om intervjuerna återigen bara skrapat lite på ytan gällande Näsåkerbornas tankar, känslor och upplevelser? Med den insikten tog processen en ny vändning: Varför inte bjuda in alla Näsåkersbor för att på riktigt lyssna in? Samtidigt som arbetet i teamet pågick hade man också kontinuerlig dialog med politiker och tjänstemän från Sollefteå kommun och Region Västernorrland. I en av dessa dialoger presenterade nära vårdledaren insikten om att vilja lyssna in Näsåkersbor på riktigt, trots osäkerhet på hur detta skulle tas emot. Det skulle krävas en hög grad av tillit till teamet från dessa tjänstemän och politiker. Det krävdes också mod att våga låta teamet jobba på utan att veta hur utgången skulle bli. Det visade sig att oron var obefogad. Tjänstemän och politiker gav sitt godkännande till den nya idén.

### **Näsåker är ett mindre samhälle i Västra Ångermanland med cirka 500 invånare**

Byn Näsåker är lagom, liten och stor! LAGOM med tanke på de människor som bor här, alla generationer finns här. Vi har skola och dagis vilket garanterar byns fortlevnad. Dessutom finns ett trevligt äldreboende med eget kök. Räddningstjänst, bensinstation med tillhörande "minibutik" och uttagsautomat. Byn har för övrigt ett antal företag. Byn ser ut att vara för liten vad gäller möjlighet till fler butiker, i dagsläget har vi vår COOP butik. Men det skulle vara trevligt med flera, mer liv och rörelse! Byn är STOR med tanke på musikliv, kultur i olika former och här kommer Urkultsfestivalen att spela en viktig roll för oss. Människor i tusental från Sverige och övriga världen samlas här under några dagar i början av augusti. Näsåker har biograf, simhall, café och pizzeria, skidbacke och gym. Markusplan för både vinter och sommaridrottande.

Ett utegym finns också, vackert beläget i anslutning till vår fina festplats. Naturen har vi inpå knutarna vilket gör att det är lätt att komma ut för den aktivitet vi själva, var och en, bestämmer över. Ja sammantaget är Näsåker trygghet, gemenskap och samhörighet för mig. De flesta av mina nära och kära finns i närheten. Här kommer jag att bo kvar! Jag och vi alla vill att Sollefteå sjukhus ska få återetableras fullt ut. En trygg och nära vård är vi värda!

- Invånare Näsåker

## Medborgardialogen Näsåker samskapar

### Planering

Teamet kom överens om att Näsåkers festplats, en vacker plats i kanten av nipan mot Ångermanälven, var en bra plats att träffa invånarna på. Att vara inne var inte ett alternativ då Covid-19 fortfarande ”låg i luften” och framtiden var osäker gällande möjliga restriktioner. Teamet bjöd in fler medarbetare till gruppen för att få in fler perspektiv och gemensamt ta fram idéer kring medborgardialogen, som skulle gå av stapeln den 28 augusti 2021.

Gruppen funderade också över hur invånarna skulle kunna göras delaktiga i planeringen. Syftet med dagen var att lyssna in invånarna och att göra det tydligt att det var deras ”dag”, och att i utforskandet fokusera på den lokala kontexten. Under planeringsmötet bjöds flera invånare in för att dela sina upplevelser, tankar, känslor och perspektiv på vad som skulle vara viktigt under dagen och vilka frågor som borde ställas till invånarna i Näsåker. Lokala företag bidrog med praktisk hjälp före och under dagen. Information om

dagen kommunicerades ut via Facebook, olika civilsamhällesorganisationers hemsidor, affischer lokalt på byn samt via ett sms som en av Näsåkers ideella föreningar skickade ut till sina medlemmar.

Debatten gällande Sollefteå sjukhus<sup>1</sup> hade under många år varit en spänd fråga i området. Medarbetarna i teamet var medvetna om att detta kunde vara ett ämne som invånarna ville lyfta under dagen – ett ämne som också relaterade till låg tillit till regionen och andra samhällsaktörer. I ljuset av detta upprättade teamet som skulle träffa invånarna den 28:e augusti en gemensam överenskommelse för hur man skulle kunna trygga varandra, men också bemöta invånarna om frågor kring Sollefteå sjukhus kom upp. För att inte låta detta ta för mycket plats, och att betoning inte skulle ligga på organisation, så bestämdes att teamets organisationstillhörighet inte skulle tydliggöras utan att medlemmarna i teamet enbart skulle presentera sig med namn. Dagen innan, den 27:e augusti, samlades några av medarbetarna, tillsammans med en av Näsåkersinvånarna, för att förbereda det praktiska.

## **Näsåker samskapar 28 augusti**

Så kom då 28 augusti med sol och 20 graders värme. På festplatsen fanns stationer med frågeställningar kring hälso- och sjukvård, hälsa och trygghet. Möjlighet att samtala kring digital teknik fanns också. Fika serverades och musiker underhöll. Genom grinden kom människor med olika förväntningar, några positiva, några skeptiska och några rent utav förbannade. Regionen skulle ställas till svars för de neddragningar som skett under senare år och de förväntade sig att det skulle vara företrädare på plats som kunde svara upp mot de frågor de hade. Nu kom den överenskommelse som gruppen skrivit till användning.

Not. 1 En långdragen debatt i Sollefteå och Region Västernorrland gällande nedskärningar och nedläggningar av verksamheter på Sollefteå sjukhus där framför allt nedläggningen av BB stått i fokus.



Festplatsen och deltagare under Näsåker samskapar.

På stationerna fanns möjlighet till samtal, både med teammedlemmar och genom perspektivbyten med varandra som invånare. Plattor fanns också för möjligheten att lämna sina reflektioner digitalt.

Under dagen var teamet tydliga med att de ville lyssna in invånarna utan att försvara. Att de var intresserade av deras tankar, upplevelser och frustration. I samtalen med invånarna framkom en lättnad över att någon äntligen lyssnade på deras upplevelser och känslor. En invånare uttryckte att efter hen fått berätta sin berättelse kunde hen äntligen gå vidare i processen och se på den på ett mer positivt sätt. Flera invånare funderade också kring varför kommunen och regionen inte gjort detta tidigare, lyssnat in utan en egen agenda, inte bara informerat eller försvarat utan skapat möjlighet för invånare att känna sig delaktiga. Det skapade ett stort värde såväl för invånare som teamet, att lyssna in varandra.

Kunde då inlyssnande vara ett första steg mot ett samskapande? När dagen var slut så hade flera invånare skrivit upp sig som intresserade av att vara med i fortsatt arbete i Näsåker samskapar.

För att behålla och förhoppningsvis stärka tilliten hos invånarna var teamet överens om att bjuda in till ett dialogmöte med invånarna så nära inpå 28 augusti som möjligt. Inbjudan skickades ut.

### Röster från invånare och medarbetare i teamet

"Vi har en del i vår utveckling i bygden själva. Nätläkare, besöka läkare i annat län, påverka vår egen utveckling."

"Att jag får berätta vad jag tycker och behöver, att någon lyssnar. Hoppas någon lyssnar på er."

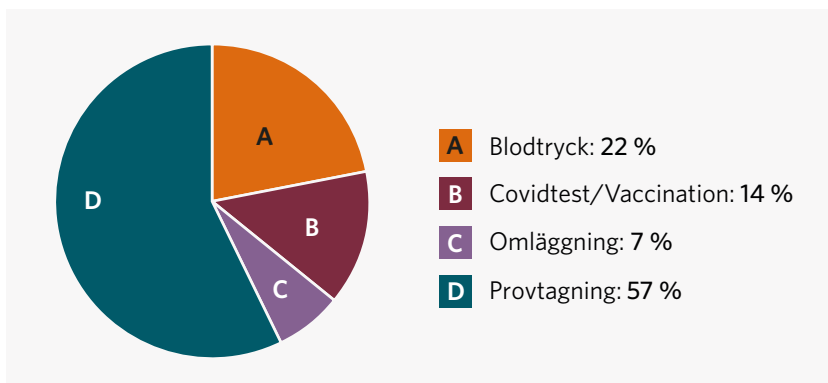
"Jag tränar, arbetar fysiskt på gården, gör saker som gör mig glad och umgås med människor jag tycker om."

"Att ni försöker. Att ni är entusiastiska. Det ger hopp."

"Människor är kloka och realistiska i vad man önskar och känner, det är helt adekvat."

"Fysiskt möte med utrymme för tid och humor!"

**Diagram 2:** Hälsa- och sjukvård, praktiska insatser jag som invånare vill ha möjlighet till på byn



## **Första dialogträffen 13 september**

När teamet första gången träffade invånarna som ville fortsätta arbetet gick den sammanställning som gjorts av det material som samlats in 28 augusti igenom. En dialog hölls kring vad invånarna tyckte var prioriterat att jobba vidare med. Möjlighet till provtagning och BVC ”på byn” upplevdes som prioriterade behov, både utifrån materialet från 28 augusti, och i dialogen under mötet. Under mötet beslutades också gemensamt att den lokal som eventuellt skulle öppnas för dessa behov skulle kallas samhällsrum istället för hälsorum. Detta för ökad möjlighet till vidgade perspektiv av vad rummet skulle kunna innehålla i framtiden.

Under dialogen blev det tydligt att gruppen saknade perspektiv då flertalet av invånarna var äldre och man saknade yngre och barnfamiljer. Tillsammans idégenererades kring hur gruppen skulle kunna arbeta för att få in fler perspektiv. I samband med 28 augusti fick teamet också tips om att Näsåker har en skördemarknad där många barnfamiljer brukar vara och att det kunde vara en bra idé att åka dit, så det fick bli nästa steg.

## **Att vara där invånarna är**

Med papper och penna for nära vårdledaren till Uppströms skördemarknad och en konstruktiv dialog med några barnfamiljer ägde rum. Under samtalet framkom att provtagning och BVC skulle vara något som skulle skapa värde på byn och också kunna öka engagemanget i Näsåker samskapar, genom att man ser att något händer. Miljöaspekten lyftes som något som också skulle kunna skapa ett ökat engagemang.

Under ett antal tillfällen stod även några från teamet, tillsammans med invånare från den första dialogen, på medborgarkontoret i Näsåker för att möta invånare och tillsammans samtala om Näsåker



samskapar. Dessa tillfällen genererade i samtal kring hälso- och sjukvård, kollektivtrafik, cykelvägar och annat men främst blev det en arena för att skapa en gemensam förståelse kring olika utmaningar framåt. Att hälso- och sjukvård är en del av ett samhällssystem blev tydligt i en av dialogerna. En Näsåkersbo berättade om svårigheter att ta sig till besök på sjukhuset i Sollefteå om man inte har egen bil, då kollektivtrafiken sällan går. Dialogen kring att offentlig verksamhet styrs av lagar och regleringar skapade en förståelse för att saker och ting kan ta tid att besluta om eller utveckla.

För att nå fler perspektiv testade teamet också att erbjuda digitala träffar dagtid, kvällstid och helg. Här körde teamet ner lite i diket då ingen invånare dök upp på någon träff.

## **Invånarnas behov och önskemål**

Vad blev då tydligt under dialogerna? Vilka behov kom man överens om låg högst upp i byrålådan? Att praktisk handling skulle krävas för att skapa och behålla tillit var tydligt hos de vi pratade med. Högst upp i byrålådan låg fortsättningsvis möjlighet att ta prover på byn samt BVC-mottagning.

## **Nästa steg**

Dialog fördes också med tjänstemän och politiker kring de behov som tydliggjorts i Näsåker och det man uttryckt kring tillitsskapande. Teamet fick således i uppdrag att ge förslag på hur regionen och kommunen i samverkan skulle kunna tillgodose provtagning i Näsåker. Teamet fick fritt utforma ett förslag på hur detta skulle kunna ske. Förslaget skulle innebära en överenskommelse mellan region och kommun som inte tidigare gjorts. Förslaget presenterades för tjänstemän och politiker.

Väntan på beslutet påverkade teamet. En frustration byggdes över att det tog tid, också relaterat till vetskapen om att beslutet var så avgörande för att behålla eller skapa tillit från invånarna. På grund av det avvaktade teamet med nästa steg i processen tillsammans med invånarna.

## Beslutet

Så kom beslutet. Regionens områdesdirektör för närsjukvårdsområde Väster och kommunens socialchef hade kommit överens om att gå vidare med det förslag teamet arbetat fram. I samband med nästkommande dialogmöte presenterades detta. Samtidigt hölls också öppet hus i den lokal där provtagningen skulle komma att äga rum. Syftet var att informera kring det beslut som fattats men också att göra invånarna delaktiga i den fysiska utformningen av samhällsrummet. Men även för att samlas kring frågeställningen; vad kan samhällsrummet bli mer? Upplevelsen på mötet var att beslutet i sig var avgörande för att processen skulle kännas tillitsfull. I samband med det öppna huset gjordes en film om Näsåker samskapar. Invånare, teammedlemmar och politiker intervjuades. I slutändan var det invånarnas röster som fick bära den film som gjordes.



Scan QR-koden eller klick på länken för att se filmen:

<https://www.youtube.com/watch?v=auGyooe-6Xg>

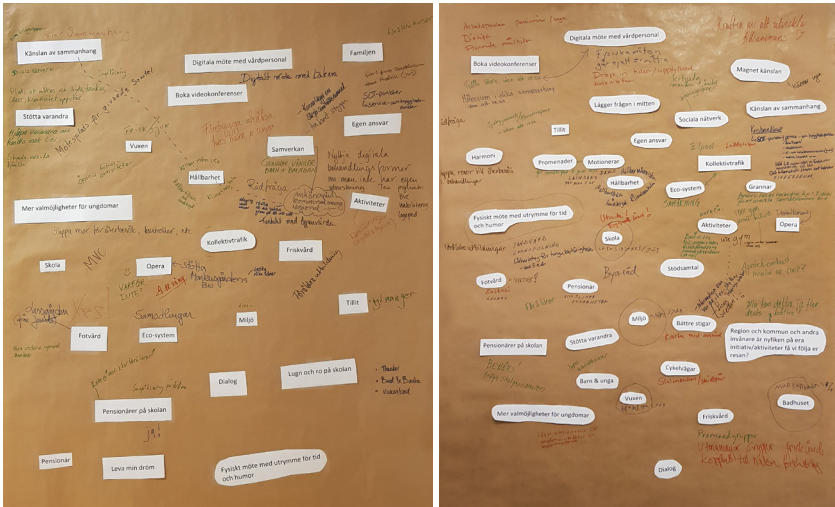
## **Andra områden som var viktiga för invånare**

I samband med dialoger i Näsåker dök också andra ämnen upp som var viktiga för invånarna, till exempel ekologisk hållbarhet. Nära vårdledaren förde utifrån detta samtal med kommunens hållbarhetsstrateg och identifierade ett gemensamt intresse kring medborgardialog. Dessa båda såg behov av att fördjupa kunskapen kring medborgardialog hos politiker i organisationen, både kopplat till Nära vård och hållbarhetsfrågor. Dialog fördes också kring hur regionen skulle kunna involveras i Agenda 2030-frågorna. En fortsatt dialog fördes med intresserade politiker kring ekologisk hållbarhet och Agenda 2030.

## **Premiäröppning av samhällsrummet**

Startdatum för öppnandet av samhällsrummet sattes till 7 mars 2022. I samband med detta anordnades öppet hus i samhällsrummet och invånare, tjänstemän och politiker samlades. Ett av syftena var att skapa en arena för att tillsammans samtala och reflektera kring utvecklingen av Näsåker samskapar. Under öppet hus fick invånare, politiker och tjänstemän tillsammans visualisera och beskriva vad man såg var viktigt för att utveckla Näsåker. Detta utifrån ett bredare samhällsperspektiv för att inte begränsa besökarna utan göra det möjligt att lämna åsikter och insikter ur olika perspektiv.

I dialogen med Näsåkersborna framkom bland annat att det fanns en stor osäkerhet och rädsla kring att koppla upp sig digitalt. Under några tillfällen hölls därför samhällsrummet öppet för invånarna att få träna sig på digital teknik. Några kom för att träna, medan några kom in bara för att få prata en stund.



Dokumentation från brainstorming på öppet hus.

### Ett bredare perspektiv

När det öppna huset avslutats och lokalen tömts på folk stod kommunens hållbarhetsstrateg och nära vårdledare och tittade på det material som kommit ut av tillfället. Det som framkom av materialet gav ytterligare insikter om att de olika hållbarheterna, ekologisk, ekonomisk och social, är starkt sammankopplade och gav ytterligare kraft till att vidga dialogen till fokus på flera mål i Agenda 2030 än som varit aktuellt tidigare. Dialog fördes av nära vårdledaren med involverade politiker och tjänstemän om utvecklingen av dialogen och ingen såg något hinder med att utöka samverkansytan till regional utveckling. Kontakt togs och bemöttes med positivt gensvar. Möte bokades in.

## Kunskapsuppbyggnad och dialog med politiker och tjänstemän

Under hela arbetet i Näsåker pågick en parallell diskussion och utvecklingsprocess med politiker och tjänstemän i Sollefteå kommun och Region Västernorrland. Syftet var att ge stöd och skapa en gemensam förståelse för vad medskapande medborgardialog faktiskt innebär. Men även att skapa trygghet för beslutsfattare. En strategi som präglade arbetet var att främja en öppen och ärlig dialog, och på så sätt bidra till psykologisk trygghet. Samtalen kretsade bland annat kring hur den dialog som pågick i Näsåker skulle kunna utvecklas till en medborgardialog i 360 grader, en medskapande medborgardialog mellan invånare, tjänstemän och politiker. Ett kunskapsutbyte skedde mellan tjänstemän från Åre kommun, Sollefteå kommun, Region Västernorrland och Kramfors kommun för att dela erfarenheter.

För att få mer kunskap och ytterligare perspektiv knöts även kontakter via organisationen Experio Lab med Hans Abrahamsson, freds- och utvecklingsforskare vid Göteborgs universitet. Tillsammans med Experio Lab anordnades en föreläsning med forskaren om medskapande medborgardialog som invånare, politiker och tjänstemän bjöds in till. I samband med föreläsningen anordnades också ett dialogtillfälle för personer boende eller med anknytning till Näsåker (invånare, politiker och tjänstemän) att tillsammans föra en dialog med Hans Abrahamsson. Dialogen berörde bland annat den ekonomiska utvecklingen och marknaden, ensamhet, sociala sammanhang och nätverk, samodling och vikten av att värna om miljön, men också den kulturella mångfald som Näsåker som samhälle innehåller. Det fanns också i dialogen en samsyn kring den drivkraft som finns i samhället. En känsla av något obeskrivbart som alltid lockat människor till Näsåker, en form av magnetism.

“Det är inte för inte att hållristningar finns här i Näsåker. Någoting obeskrivligt har att alltid lockat folk hit. Magnetkänslan som man förstår när man bor här.”

- Invånare

## Arbetet fortsätter

Dialogmöten har under hela processen pågått kontinuerligt och de invånare som varit med från början har fortsatt att komma. En pågående utmaning har varit att få fler personer att vilja vara med i dialogerna. Många av deltagarna ser en risk i för ensidiga perspektiv då de flesta som deltar är äldre. Mycket tid har ägnats åt att arbeta fram olika förslag kring hur gruppen ska kunna göra fler intresserade av att vara delaktiga. En reflektion har varit att samhället idag inte ger rätt förutsättningar att vara delaktiga i en sådan process som Näsåker samskapar, på grund av att människor helt enkelt inte har tid. Tydligt har blivit att förmågan att hålla i och hålla ut är viktig.

Under arbetet har deltagarna i Näsåker samskapar svetsats ihop och ett nytt socialt sammanhang har skapats för flera av dem. I dialogen har man hjälpt varandra att inte fastna i det som varit utan att tänka framåt. Under tiden har känslan av eget bemäktigande och förmåga växt fram i gruppen, och en styrka i att själva kunna bidra till utvecklingen av Näsåker. Planer på ett medborgarförslag har börjat växte fram. Sociala sammanhang och ensamhet har varit ett stort område och genererat olika förslag. Tillsammans hjälptes också gruppen åt att se till att fotvård kom tillbaka på byn vilket var efterlängt av flera invånare. Andra konkreta resultat är provtagning, BCV och utlämning av diabeteshjälpmiddel i samhällsrummet.

“Måste också nämna provtagningen och utlämning av diabeteshjälpmiddel i Samhällsrummet som varit igång sedan mars 2022 och som blivit uppskattat, här spar vi resekostnader och tid. Förhoppningen om att verksamheten ska kunna utökas finns, här gäller det att vi engagerar oss, har visioner och blickar framåt. Samhällsrummet ska inte bara vara hälsovård. Inget är omöjligt förrän vi försökt.”

- Deltagare Näsåker samskapar

Näsåker samskapar har även varit, och kommer att fortsätta vara, en arena för kunskapsinhämtning och dialog med flera aktörer. Polis, folkhälsosamordnare och krisberedskapssamordnare har bjudits in för att skapa en gemensam förståelse mellan verksamheter i offentlig sektor och invånare om olika utmaningar framåt. Under processen har det blivit mer och mer tydligt vilka beroendeförhållanden som finns mellan olika aktörer i samhället, och den komplexitet det innebär. Men också hur viktigt det är med sociala sammanhang och känslan av att vara delaktig.

Grunden i Näsåker samskapar har dock hela tiden varit att bygga relationer, ta fram idéer som testas i iterationer och att skapa trygghet i gruppen. I dialogen och den gemensamma förståelsen kan attityder och förhållningssätt förändras, och grundförutsättningar för samskapande ske. Även det faktiska samskapandet, även i det lilla, har varit viktigt. Till exempel att gemensamt hjälpas åt att inreda samhällsrummet.

För teamet som arbetat med Näsåker samskarpar har mycket tid och energi lagts på det som inte syns på ytan; planering, förberedelser, dialog och inkludering av olika aktörer och möten med politiker och tjänstemän. En tydlig slutsats är att arbetet med organisationerna, kommunen och regionen, har tagit mer av teamets tid än det konkreta arbetet med invånarna.

Slutligen bär arbetet med sig känslan av vilken kraft det kan ge när människor känner sig lyssnade på, inkluderade och tillsammans samskarpar kring områden som påverkar den livsmiljö de befinner sig i. I det här fallet det ångermanländska samhället Näsåker.



# KAPITEL 5

## Dialog i 360 grader för att möta komplexa frågor gemensamt

I detta kapitel presenterar vi ett antal insikter om hur man kan arbeta för att utveckla praktiken runt medborgardialog, till en praktik som är inkluderande och samskapande. Till grund för kapitlet ligger de erfarenheter som företaget Dialogues gjort genom åren. Dialogues har under lång tid varit en utvecklingspartner till SKR i att utveckla, och i praktiken pröva, olika arbets- och förhållningssätt för att kunna möta komplexa samhällsfrågor i kommuner och regioner. Dialogues har agerat stöd i bakgrunden till både samordnare, processledare och förtroendevalda under arbetets gång med medborgardialog i allmänhet, och arbetet i Näsåker i synnerhet.

I forskaren Hans Abrahamssons text, från rapportens sista kapitel, fångas behovet av en utvecklad och samskapande form för medborgardialog i komplexa frågor, då det inte räcker med synpunktsinhämtning och sedan fortsatt eget arbete i kommunen eller regionen. Konsultativa och synpunktsinhämtande processer kan i sig vara värdefulla, då frågorna är av enklare slag. I komplexa frågor är aktörerna ömsesidigt beroende av varandra och det behöver präglas både förutsättningar och form för dialogen för att kunna hantera frågan framgångsrikt.

“De komplexa samhällsproblem som följt i utvecklingens spår kan bara formuleras och åtgärder identifieras tillsammans med de människor som berörs. Samhällsbygget kan inte längre ske för människor utan måste i en allt större utsträckning ske tillsammans med människor.”

- Hans Abrahamsson

I texten nedan följer ett antal insikter som Dialogues och SKR arbetat fram tillsammans. Dessa vill vi lyfta som grunden för en utvecklande praktik av medborgardialog, bortom dialoger som endast syftar till att inhämta synpunkter, till dialoger som är samskapande.

## **Insikt 1: Viktigt att agera på olika sätt i olika typer av frågor**

### **Enkla frågor**

Vissa problem har vi svar på och vi vet vad vi skall göra. Det finns rutiner och utarbetade arbetssätt som löser ut frågor och ger konkreta svar och resultat. Många har etablerad kunskap och det är möjligt att agera på instruktioner för att hantera eller lösa problemet.

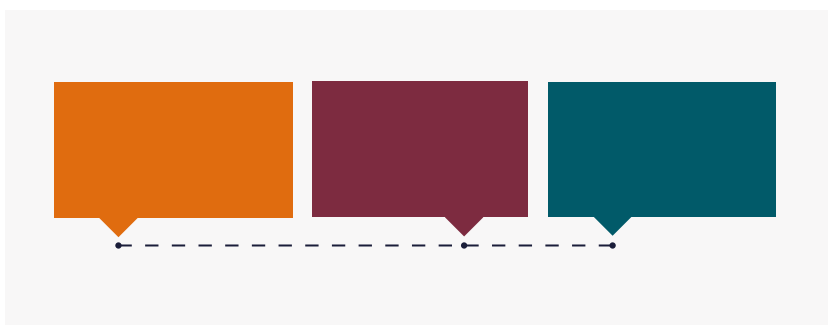
**Figur 3:** Enkla frågor



## Komplicerade frågor

Vissa problem eller frågor kräver vetenskaplig forskning och att beslutsfattare kan vägledas av experter och forskare. Det finns strategier för problemhantering och rena rekommendationer för att avgöra bästa vägen i ett osäkert läge. Vissa frågor har tjänstepersoner både erfarenhet och en professionell kompetens att avgöra bästa sättet att hantera och agera. De som saknar kunskap och färdighet behöver acceptera och se legitimiteten i både lösningar och expertis för framgångsrik problemhantering.

**Figur 4:** Komplicerade frågor



## Komplexa frågor

Men så finns det frågor som är av en annan natur. De är röriga, rörliga, svåra att se och förstå vad som är vad, lite som en labyrint. Frågan har en slags dynamik som gör att de är svåra att ha koll och kontroll över - kanske korta stunder av ordning som snabbt byts mot oordning. Vissa frågor kan ha en historia som är lång, men frågan manifesteras bara vid vissa tillfällen. Ibland finns väldigt tydliga och ofta låsta åsikter runt vad som är själva problemet och vad lösningen är, inte sällan är det “de andra” som är just problemet.

Det är inte ovanligt att de olika aktörerna runt komplexa frågor har olika förutsättningar för att kunna göra sina röster hörda och bli lyssnade på. Vissa lyssnas på, andra inte. De som är obekväma, de är lättare att ignorera, oftast av dem som har möjligheten att vända frågan ryggen.

**Figur 5:** Komplexa frågor



I kölvattnet av komplexa frågor finns i många fall spänning och konflikt, och det är oftast inte klokt att försöka behandla de komplexa frågorna som enkla frågor, med enkla svar. Inte heller bör man vända dessa aspekter ryggen, sopa dem under mattan eller hoppas att det går över. Det gör det sällan, det blir ofta värre. Spänning kan eskalera till allt mer destruktiva konflikter och i en tid av sociala medier, alternativa sanningar och digital huliganism kan hån, hat och våld mot förtroendevalda och tjänstepersoner vara inledande uttryck för en eskalerande spänning som kan bli destruktiv.

Att kunna utveckla ett hållbart samhälle, bygga tillit och förtroende mellan människor och institutioner utgör i sig en uppsättning av komplexa frågor, där det finns inbakat mål, intresse- och värdekonflikter som både är komplexa och spänningsfyllda. Således är dialog både ett förhållningssätt och arbetssätt.

## **Insikt 2: Komplexa samhällsfrågor präglas av två dominerande mönster**

- Aktörer är ömsesidigt beroende av varandra för att hantera frågan eller situationen. Ingen aktör kan självständigt se hela bilden, eller ha resurser att åtgärda frågan ensidigt.
- Att frågan eller situationen över tid bygger konflikt som behöver hanteras hållbart och demokratiskt.

Enligt vår erfarenhet och praktik är det komplexiteten och spänningen som driver behovet av dialog, inte moderna metoder eller kortsiktiga projekt. Hållbara lokalsamhällen behöver kunna hantera sina komplexa och spända frågor inom ramen för den lokala demokratin. Att som kommun eller region vara uppmärksam på komplexa frågor innebär att arbeta både förebyggande och situationsdrivet. Välfärdssamhället kunde byggas för människor, men hållbara samhällen behöver byggas med människor. Dialog innebär att involvera och inkludera olika perspektiv för att både förstå, fördjupa och medskapa kunskap och handling. Dialog som är genomtänkt och situationsanpassad kan vara både lärande, läkande och handlingskraftig.

### **Insikt 3: Använd tre grundläggande principer för att designa dialogen i 360 grader**

Komplexa frågor saknar exakta svar och färdig kunskap om vad som är den bästa lösningen. Det behövs istället en annan mer sökande och inkluderande form av dialog för att hantera frågan. En dialog i 360 grader. Vi har arbetat fram tre grundläggande principer för att bygga dialoger runt komplexa samhällsfrågor som omfattar:

- › Sätt den komplexa frågan i mitten – involvera och inkludera olika aktörer i 360 grader
- › Dela makt att formulera problem och möjliga åtgärder med olika aktörer i 360 grader
- › Ta gemensamt och individuellt ansvar för handling (exempelvis samarbeten, åtgärdsförslag, överenskommelser, ytterligare dialoger)

I och med att de olika parterna runt den komplexa frågan är ömsesidigt beroende av varandra, kan ingen av dem själva eller självständigt se hela bilden eller lösa frågan ensidigt. Lite kontraintuitivt är det viktigt att någon part tar på sig rollen att skapa förutsättningar för att möjliggöra och faktiskt driva dialogprocessen framåt, utan att för den sakens skull enbart förfäkta sin ensidiga position om vad som är problemet och möjliga lösningar.

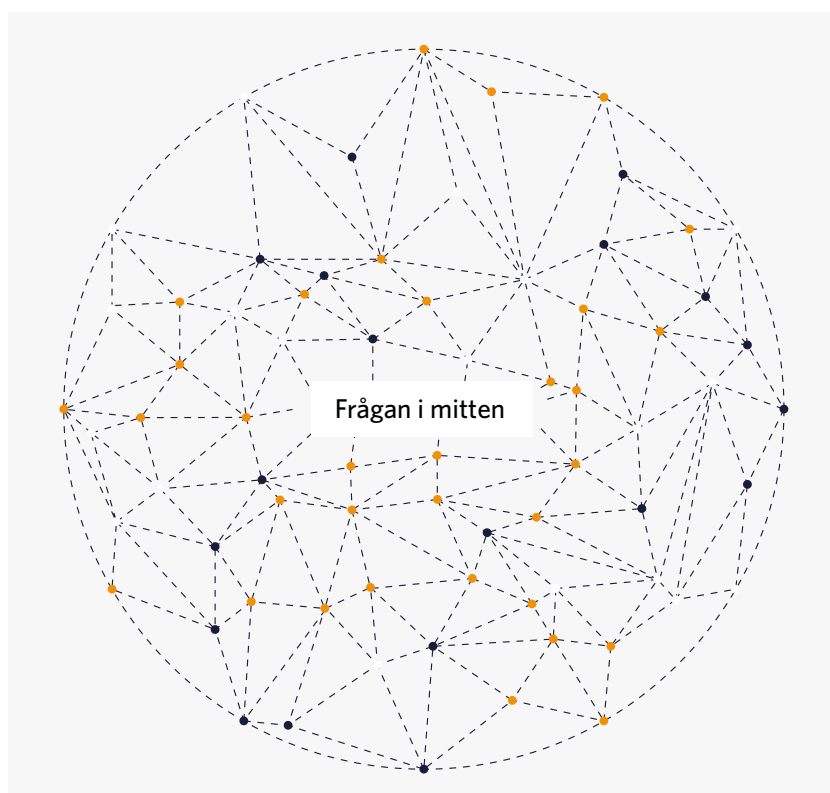
Genom de tre ovanstående principerna vill vi ge råd om hur en sådan dialogprocess kan designas som både involverar den egna organisationens perspektiv, men också skapar utrymme och konkret inflytande för andra inblandade.

Processen i Näsåker är ett bra exempel på hur dessa principer tagits till en praktik där olika perspektiv möts och medskapat åtgärder som fyller en funktion i människors liv.

Principerna ovan har vuxit fram genom praktiskt arbete och prototypande sedan 2010, i nära samarbete med SKR – Demokrati och styrning som nämndes ovan. En skrift som försöker rikare beskriver dessa erfarenheter finns att ladda ned på: <https://skr.se/skr/tjanster/rapporterochskrifter/publikationer/medborgardialogikomplexafragor.65240.html>.

Det finns även mycket mer material från många års utvecklingsarbete på: <https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/medborgardialogsamverkan/medborgardialog.372.html>.

**Figur 6:** Sätt den komplexa frågan i mitten - involvera och inkludera olika aktörer i 360 grader



# Råd och rekommendationer framåt

Vår samlade ambition med denna skrift är att visa att det går att arbeta samskapande och inkludera medborgare när vi utvecklar våra välfärdstjänster och våra samhällen. Vi har även velat beskriva erfarenheter och insikter kring arbete i komplexa frågor där många olika parter behöver involveras och samskap ihop. Vi vill nedan summera ett antal råd och rekommendationer om hur en dialog i 360 grader kan planeras, genomföras och leda till resultat.

## 1. Region och kommun - börja med att bygga förutsättningar

- › Lägg tid och kapacitet på att bygga en stabil grund från början. Det handlar till exempel om att förstå kontexten där arbetet ska utföras. Arbeta aktivt och noggrant med att förankra internt i er region eller kommun kring den komplexa frågeställningen ni tänker jobba med. Notera att den aktuella frågan kan innehålla spänningar mellan olika aktörer såväl i den egna organisationen som i lokalsamhället. Utmana er själva genom att acceptera att ni inte kan se hela bilden från era perspektiv, men att ni kan ta initiativ till att arbeta tillsammans över gränser.



- Ta tid att skapa relationer till viktiga aktörer som ni är ömsesidigt beroende av. Arbeta gärna genom samtal som försöker synliggöra viktiga perspektiv som andra aktörer har, hellre än att bjuda in till ett stormöte och hoppas på att “folk förstår och accepterar”. Nyfikenhet, öppenhet och gemensamt (sam) arbete är viktiga ledord.
- Avsätt resurser och beredskap för dialogen och processarbetet. Ge era processledare både mandat och rörelsefrihet att vara aktiva och börja lyssna och arbeta i 360 grader.
- Skapa beredskap för att ta hand om resultaten av dialogen, detta för att motverka att dialogen blir en satellit som inte har markkontakt och kan bli verklighet och konkreta resultat. Dessa resultat kan utgöras av beslut, nya strukturer eller tjänster eller störning av organisationsstruktur/kultur. Skapa förutsättningar för att dialogen också kan bli ett gemensamt lärande, där den erfarenhetsbaserade kunskapen får utrymme.

## **2. Komplex fråga gagnas av att involvera och inkludera alla relevanta aktörer**

Finns det organisationer eller personer med särskild drivkraft eller med annan bakgrund och andra erfarenheter är de väldigt värdefulla att ha med i processen. Många dialogprocesser idag tenderar att de redan aktiva med “röster som redan hörs” får ännu en arena för att höras. För att skapa en mer komplett dialogprocess som omfamnar komplexiteten är det angeläget att aktivt leta och lyssna i 360 grader. Ni som region eller kommun kan inte enbart “lyssna och samla in synpunkter” när frågorna är komplexa. Ni behöver fullt ut delta med era perspektiv och uppdrag. Den dynamik som finns mellan olika perspektiv är själva bränslet för en dialog i 360 grader.

## **Exempel på viktiga aktörer och roller**

### **Invånare/medborgare**

Avgörande att tidigt och aktivt arbeta för att bemäktiga medborgare genom att involvera och inkludera. Det kan innebära att vara med så tidigt som möjligt, att vara med och formulera den komplexa frågan tillsammans med kommun eller region. Arbeta för att medborgare ska kunna ta emot makt, ta ansvar och kunna agera gemensamt - att kunna formulera och agera på kollektiva anspråk. Bygg kollektiv förmåga tillsammans med institutionell förmåga med målet att bygga tillit.

### **Förtroendevalda**

Samverka i ledning över gränser – kommuner och region behöver aktivt samverka och leda processen tillsammans. Var noggrann och tydlig med syftet med processen och avgränsa vad processen skall handla om och vilken påverkansmöjlighet som finns. Matcha den mognad som finns i organisationen - för att välja en lämplig nivå på process och ambition. Förtroendevalda behöver även ha beredskap att fullfölja resultat – men var beredd på att ni inte vet vad som kommer komma ur processen. Besvikelsen över förväntningar som inte infrias riskerar sänka tillit och förtroende.

### **Processledare**

Processledare har flera olika roller: arkitekt, konstruktör och gränsgångare. Beslutsfattare behöver säkra mandat och rörelsefrihet för gränsgångare. Den viktigaste valutan för processledaren är förtroendekapital – hur kan hen/teamet säkra neutralitet och opartiskhet och upprätthållande av relationer?

### **3. Arbeta för att göra det tryggt att delta och säga det som behöver sägas**

Jobba med att i arbetet och i dialogen göra det tryggt att prata fritt, lyfta frågor, farhågor och se eventuella misslyckanden som lärande. I komplexa frågor är det givet att det finns flera perspektiv samtidigt. Att medvetet arbeta för att skapa trygga forum gör att spänning kan omvandlas till resultat, inte bara friktion. Vår erfarenhet är att genom att både lyssna och arbeta i 360 grader öppnar sig både sakkunskap men också tillit och förtroende mellan parter.

### **4. Efterfråga processer som maximerar lärande och minimera risk**

Att samskapa innebär ofta en inbyggd oklarhet och grumlighet, det är en del av processen. Att släppa taget om en "lösning" som en aktör själv ser som uppenbar kan vara läskigt, men att genomföra storskaliga lösningar som inte alla står bakom eller som inte har testats är förknippat med hög risk. Vi vill uppmuntra till att pröva i liten skala. Att tillsammans skapa prototyper utifrån idéer och möjliga vägar framåt istället för direkt skapa storskaliga projekt och utrullningsplaner. I komplexa frågors logik finns det sällan en enkel storskalig lösning. Det småskaliga och iterativa arbetssättet gör det möjligt att minimera risk och samtidigt maximera lärande.

## 5. Ingen kan lösa en komplex fråga själv!

Att vara ansvarig för en komplex fråga, såsom förtroendevalda och ledande tjänstepersoner är i och med sina roller och uppdrag, kan ibland locka till att tro “vi måste lösa situationen. Vi måste fatta de svåra besluten, det ligger på oss”. Det är ingen tvekan om att ansvar för frågan finns i dessa roller. När frågorna är komplexa kan dessa dock inte förstås eller lösas ensidigt. Alla parter är ömsesidigt beroende. Ni som förtroendevalda och tjänstepersoner i regioner och kommuner kan komma mycket längre i att hantera en komplex fråga när ni involverar och inkluderar olika aktörer i 360 grader.

Vi vädjar till er att istället för att stänga dörren och arbeta självständigt när frågorna är riktigt krävande och svåra. Arbeta istället för att öppna upp, dela makt att både formulera problem och möjliga lösningar tillsammans - vi är alla ömsesidigt beroende av varandra.

Ett hållbart samhälle behöver byggas med människor, det kan inte byggas för dem längre.

# Samhällsutvecklingens vägsål

Ett inspel från Hans Abrahamsson, docent i Freds- och utvecklingsforskning

Sverige står inför en helt ny situation. En hållbar samhällsutveckling och social sammanhållning medför behov av ett nytt sätt att tänka och ett annorlunda sätt att agera än vad det moderna utvecklingstänkandet traditionellt förespråkade. Detta gäller inte minst synen på regionalpolitik och landsbygdsutveckling. Aktuella samhällsutmaningar kräver att den framgångsrika exportinriktade utvecklingsstrategin, med sin högteknologiska industriproduktion, kompletteras med en mer territoriellt och lokalt förankrad resursmobilisering. I en alltmer globaliserad värld har platsens betydelse ökat. De komplexa samhällsproblem som följt i utvecklingens spår kan bara formuleras och åtgärder identifieras tillsammans med de människor som berörs. Samhällsbygget kan inte längre ske för människor utan måste i en allt större utsträckning ske tillsammans med människor.

Det råder olika uppfattningar om det moderna utvecklingstänkandet förtjänster och om landsbygdens roll för den hållbara utvecklingens olika dimensioner. Ekonomen Kjell Nordström, en inom företagsvärlden respekterad affärsguru, blev på sin tid riksbekant genom

sina framtidsprognoser. På Nordic Business Forum Sweden beskrev han hur de så kallade ”skräpytorna” kommer tömmas på ekonomisk aktivitet i takt med att jobben och människorna flyttar till Stockholm:

”Där finns inga universitet, ingen underhållning, ingen shopping, bara träd. Åker du dit kommer du hitta tre alkoholister, några barn, och ett par knäppgökar. Det är det som återstår, alla andra har stuckit”

- Citerad i Aftonbladet 24.1.2017

Kjell Nordström är i gott sällskap. Artikelförfattarens samtal med tidigare regeringsmedlemmar (2019) gav en liknande bild om hur landsbygdens förutsättningar upplevdes, om än inte lika vulgär.

Berättelser från olika delar av landet fångar landsbygdsbefolkningens upplevelser av att tillhöra en försummad del av Sveriges befolkning, ehuru med uppgift att förse övriga mer välmående landsdelar med vad som där behövs för att upprätthålla välståndet. Många landsbygdabor ser infrastruktur växa fram för att tillvarata landsändans mineraler, vatten, skog och vind medan de själva får del av alltför lite av förädlingsvärdet. Sysselsättningen sjunker, en allt mindre arbetskrävande teknik och utländska gästarbetare som flyger in och ut tar över. Flyttlassen går – allt fler tvingas söka sina utkomster annorstädes. De flesta i urbana miljöer. Sjunkande skatteintäkter och bristande befolkningsunderlag stänger vårdcentraler, affärer och skolor. Den brist på visioner och framtidshopp, som följer med människors upplevelser av att leva i bortglömda områden där statens moderna institutioner dragits tillbaka, och dessutom inte kan göra sin röst hörd och påverka de beslut som har betydelse för vardagslivet, skapar utrymme för frustration, social oro och högerextrem missnöjespolitik. Vän av ordning frågar sig – hur blev det så här? En titt i historiens spegel hjälper till att finna svaret.

## Den stora omdaningen och slutet på den svenska framgångssagan

Övergången från jordbrukssamhälle till industrisamhälle och dess framväxt av nationella produktionssystem har under 150 år präglats av ökat internationellt samarbete, städers tillväxt och stora folkomflyttningar inom och mellan länder. Den historiska utvecklingen sattes på paus av ett mellanspel i form av två världskrig där det senares fredsavtal medförde förstärkt globalisering och sammanflätning av det lokala med det globala. Under efterkrigstiden har globala förädlingskedjor gradvis brutit ner nationella produktionssystem och förändrat statens roll. Från att ha utgjort ett filter med syfte att absorbera effekter av omvärldens negativa störningar, har staten förvandlats till ett kraftöverföringsband för att dra till sig omvärldens uppmärksamhet. Det demokratiska politiska beslutsfattandets behov av intern legitimitet hos den inhemska valmanskåren har fått lämna plats åt den förda politikens behov av extern legitimitet hos de internationella finansiella instituten.

Sverige lyckades bra, genom sina råvaror och sin exportinriktade industriproduktion, med att surfa på utvecklingens vågor. Efter att en femtedel av befolkningen utvandrat till Nordamerika kunde Sverige med god social ingenjörskonst, och en alliansfri utrikespolitik som undvek världskrigens förödelse, bygga upp ett framgångsrikt välfärdssamhälle. Detta framför allt för de samhällsgrupper som hittat sina förutsättningar att inkluderas i moderniseringens framsteg. Inom loppet av 100 år lyckades Sverige utvecklas från ett av Europas fattigaste länder till ett av dess mest välmående. Inte minst spelade starka folkrörelser och utbyggd folkbildning även på landsbygden, en central roll för människors kollektiva förmåga att bidra till samhällsutvecklingen.

Framgångssagan kantades emellertid av en mängd komplexa samhällsfrågor. En marknadsstyrd globalisering började under 1990-talet ställa krav på en förändrad syn på ekonomisk politik. Det svenska beroendet av världsekonomin gjorde att såväl regering som opposition kunde enas om ”den enda vägens politik”. Efterkrigstidens efterfrågestyrda politik, där staten genom offentlig sektor säkerställde sysselsättningen under vikande konjunkturen, skulle bytas ut mot en utbudspolitik som underlättade för marknadens aktörer att ta över ansvaret för ekonomisk tillväxt och utveckling. Den aktiva regionalpolitiken, där staten genom sin omfördelning av resurser svarade för en balanserad utveckling mellan landets olika delar med syfte ”att ge människor tillgång till arbete, service och god miljö oavsett var de bor i landet” (prop. 1984/85:155 sid 8) övergavs till förmån till en tillväxtfrämjande och mer decentraliserad och självständig regional utvecklingspolitik (prop. 2001/02:4). Denna ansågs bättre svara upp mot de krav som ställdes för svenskt medlemskap i Europeiska unionen och för tillgång till dess strukturfonder. Statens förändrade roll och minskad förmåga till regional omfördelning medförde, tillsammans med kommunernas olika förutsättningar att konkurrera med varandra om investerarens gunst, en ojämn utveckling, såväl mellan landets olika regioner som mellan stad och land. Den internationella finansmarknadens recept på att hantera kriser drog undan förutsättningarna för den offentliga sektorns kompensatoriska ansvar och därmed den aktiva regionala omfördelningspolitikens främsta instrument.<sup>2</sup>

Not. 2 Se Abrahamsson, Hans (2019) Den politiska ekonomins globala uttryck - Sverige i en värld i förändring, Göteborg, Bokförlaget Korpen. Materialet har i samarbete med Sveriges Kommuner och regioner bearbetats till ett kurspaket för självstudier och finns, tillsammans med ett trettiotal inspelade föreläsningar, tillgängligt för kostnadsfri nedladdning från: [www.omvarldskunskap.se](http://www.omvarldskunskap.se).



## Vår tids stora samhällsömdaning - nya möjligheter för landsbygden

Vår tids stora ömdaning handlar inte om en omställning och övergång från en känd punkt till en annan som ofta görs gällande i klimatdebatten, där det gäller att gå från ett fossilberoende till ett fossilfritt samhälle för att minska koldioxidutsläppen med ett antal procentenheter. Liksom övergången från jordbruks- till industrisamhället på sin tid handlar det om en ömdaning som tvingar fram förändrade produktionsmetoder, konsumtionsmönster, maktstrukturer och sociala relationer.

Denna utveckling visar på skillnaden mellan komplicerade och komplexa samhällsfrågor. De förra var sedan tidigare kända, det fanns beprövade former för att de skulle kunna hanteras med social ingenjörskonst och målstyrande förhållningssätt. De komplexa samhällsfrågorna är många gånger okända, och det går ofta inte ens att föreställa sig att de skall kunna inträffa. Därtill kommer att de är lokalt specifika och därtill i ständig förändring. Formerna för samhällsstyrning måste därmed bli betydligt mer målsökande och medskapade tillsammans med de medborgare som berörs.

Sverige befinner sig i ett vägskäl. Å ena sidan fortsätter utvecklingen i samma spår som tidigare om än med mer repressiva metoder för att hålla missnöjet hos försummade befolkningsgrupper tillbaka. När välfärden och det sociala kontraktet monterats ned ökar otrygghet och osäkerhet vilket leder till att människors förändringsbenägenhet minskar. Bristen på visioner och ett alternativt till mer långsiktig utvecklingstänkande medför att många drömmer sig tillbaka till den tid som varit. Utmaningarna samhället står inför förträngs och klimatförnekande blir det sista halmstrå för att säkerställa familjernas väl och ve. Människlighetens förmåga att (för)bli nedsänkt i traditioner återfinns inte bara i försummade områden utan också i områden där modernisering begränsar människors möjligheter att använda de resurser de är bärare av för att tillvarata sina livschanser.

Det finns alternativ till denna färdriktning som ställer olika befolkningsgrupper mot varandra genom att några fortsätter att exkluderas från samhällsbygget vilket undergräver förutsättningarna för hållbarhetens olika dimensioner. Runt om på jorden ser vi exempel på nya sociala rörelser som växer fram, såväl på landsbygden som i städer, och som ställer krav på ett nytt samhällskontrakt. De söker nya former för ett gemensamt samhällsbygge som bygger på en cirkulär ekonomi, lokala rådslag och samverkan på lika villkor och med gemensamt ansvar. Det handlar inte minst om hur våra allmänningar skall hanteras, dvs förvaltning av gemensamma resurser som exempelvis skog, vatten och vind. Med inspiration från ursprungsbefolkningars visdom om det goda livet i samklang med moder jord ställs krav på att också inkludera naturens rättigheter vis-a-vis privata vinstintressen.

Framgången för den beprövade funktionella utvecklingsstrategin med sina krav på ständig ekonomisk tillväxt, och där landets samlade resurser kom de flesta till del genom att användas för att tillgodose de nationella produktionssystemens behov, byggde på statens förmåga till en jämlik regional omfördelningspolitik. De bakomliggande politiska förutsättningarna har med statens förändrade roll gått ur tiden. Tillsammans med klimatförändringarnas krav på det fossilfria samhället ökar detta behovet av en mer territoriellt baserad och lokalt förankrad resursmobilisering och behovstillfredsställelse. Utvecklingen ställer därmed landsbygden inför nya möjligheter. Det handlar om att bygga ihop stad och land och om att skapa ett samhälle inte bara utifrån människors likheter, utan också utifrån människors olika erfarenheter och skiftande grundläggande behov. Integration handlar om en inkluderande utveckling med förutsättningar för människor att känna samhällstillhörighet oavsett var på jorden de råkar vara födda. Lokalt baserade försörjningssystem kräver en annan syn på ekonomisk

effektivitet där hänsyn tas till värdet av social tillit och till kostnaderna för social oro och missnöje. Den lokala resursmobiliseringens krav på medskapande med de människors som berörs medför att lokala rådslag måste tillåtas växa fram för demokratiska samtal om hur människor skall leva tillsammans i en värld i förändring. Det hållbara samhället kan inte längre på samma sätt som tidigare genom social ingenjörskonst byggas för medborgarna. De komplexa samhällsproblemens karaktär gör ett det i stället måste byggas tillsammans med medborgarna.<sup>3</sup>

Vill du läsa mer om Hans Abrahamssons arbete:

<https://www.omvarldskunskap.se/>

Not. 3 Betydelsen av de lokala rådslagen och dess demokratiska samtal om de hållbara utvecklingens lokala förutsättningar kräver att begreppet medborgare omdefinieras för att svara mot vår tid. Sveriges Kommuner och Regioner har anvisat vägen för detta genom att definiera begreppet medborgare som de som bor, arbetar, vistas eller har andra långvariga relationer med platsen oavsett deras juridiska status. På detta sätt säkerställs medborgerliga rättigheter för alla som har anknytning till platsen där man vistas oavsett varifrån man kommer.



# Näsåker samskapar

En utvecklande medborgardialog för Nära vård

Den här rapporten beskriver lärdomar från arbetet med att utveckla nya former för medborgardialog i glesbygd. Rapporten bygger på erfarenheter från arbetet Näsåker samskapar, där invånarna i samhället Näsåker tillsammans med region och kommun arbetat med att utveckla Nära vård.

Rapporten är framtagen av medarbetare från Sollefteå kommun, Region Västernorrland och Norra sjukvårdsregionförbundet, i samarbete med Experio Lab och Karlstads universitet Samhällsnytta.



**Sollefteå  
kommun**



**Region  
Västernorrland**

**EXPERIO LAB**



**Samhällsnytta**  
KARLSTADS UNIVERSITET SAMHÄLLSNYTTA AB



ISBN 978-91-8047-135-0

Ladda ner på [skr.se/publikationer](http://skr.se/publikationer)

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | [skr.se](http://skr.se)



**Sveriges  
Kommuner  
och Regioner**