



Resiliens i praktiken – för hållbar samhällsutveckling lokalt och regionalt

Foto: Louise Hård af Segerstad

Innehåll:

Inledning.....	3
Om projektet.....	4
Resiliens i korthet.....	5
Organisationernas pilotaktiviteter.....	9
Gemensamma lärdomar.....	11
Läs mer.....	14

Projektet Resiliens i praktiken för svensk förvaltning är finansierat av Formas - forskningsrådet för hållbar utveckling och utfört av Stockholm Resilience Centre, ett forskningscenter vid Stockholms universitet, i samarbete med Albaeco, en ideell förening för kommunikation och utbildning inom hållbarhetsforskning. Projektledare är My Sellberg och Louise Hård af Segerstad.

Textredigering: Marika Haeggman, Albaeco.

Illustrationer: Jerker Lokrantz, Azote.

Grafisk layout: Miltton.

Refereras som: Sellberg, M. och L. Hård af Segerstad. 2020. Resiliens i praktiken för hållbar samhällsutveckling lokalt och regionalt. Stockholm Resilience Centre, Stockholms universitet.

Inledning – resiliens som verktyg i Agenda 2030

AGENDA 2030 pekar ut riktningen för en hållbar utveckling för världens länder och är lika viktig internationellt som för det lokala och regionala hållbarhetsarbetet i Sverige. Ett antal rapporter de senaste åren visar hur kommuner och regioner har tagit till sig Agenda 2030 och vilka utmaningar de stöter på¹. Arbetet med agendan är omfattande och förutsätter både att den integreras i befintliga verksamheter och att de enskilda målen integreras med varandra. Det tvärssektoriella arbetssättet, målens komplexitet och odelbarhet och anpassning till lokal och regional nivå är några svårigheter som tas upp. Utmaningarna som samhället står inför är komplexa och kan omöjligt hanteras inom enskilda sektorer. Ett mål kan inte nås på bekostnad av ett annat, lika lite som ett land kan nå målen med negativ inverkan på ett annat lands möjligheter att uppnå målen. Att kunna ställa om till en hållbar utveckling i en turbulent och sammankopplad värld kräver nya kunskaper och nya arbetssätt. Med den utgångspunkten riktar det här projektet uppmärksamheten mot teorier och metoder kring resiliens.

Resiliensteori har potential att bidra till förmågan att hantera komplexa hållbarhetsutmaningar och tiden är mogen för att testa teorierna i praktiken. Resiliens som angreppssätt i hållbarhetsarbetet har de senaste åren prövats i kommuner och regioner på olika platser i världen med positiva resultat. Forskning på regional planering av naturresurser i Australien

visar till exempel att resiliens kan bidra till att integrera arbetet med olika hållbarhetsmål, förbättra samverkan över olika nivåer och sektorer och stärka anpassningsförmågan inför omvärldsförändringar, exempelvis genom mer effektiva system för uppföljning och lärande². 2018 lanserades Wayfinder, en internetbaserad guide för att använda resiliens som sammanfattar både forskning och erfarenheter från praktiska tillämpningar³.

Samtidigt är inte resiliens någon universallösning och metoder och verktyg behöver anpassas till varje plats och sammanhang. Det här projektet tar avstamp i de senaste insikterna kring tillämpning av resiliens och testar hur metoder och verktyg kan anpassas och utvecklas för lokala och regionala organisationer med utvecklingsansvar i Sverige. På det sättet bidrar projektet till att stärka nätverk och utbyten mellan resiliensforskare och praktiker.

1 Stadskontoret, 2019, "Agenda 2030 i myndigheter, kommuner och regioner"; Gustafsson m.fl., 2018, "Lokal implementering av Agenda 2030 och Globala målen"; Nordregio, 2019, "Globala mål för lokala prioriteringar: Agenda 2030 på lokal nivå"; SKL, 2018, "Lokala och regionala initiativ inom Agenda 2030"; Glokala Sverige, 2019, "Glokala Sverige - Agenda 2030 i kommuner och regioner"

2 Sellberg, 2018 (se sid. 14, Läs mer)

3 Enfors-Kautsky m.fl., 2018 (se sid. 14, Läs mer)

Om projektet

Resiliens i praktiken för svensk förvaltning är ett utbildnings- och utvecklingsprojekt om hur forskning kring resiliens kan tillämpas i samhällsplanering på lokal och regional nivå. Fem organisationer med utvecklingsansvar deltog i projektet under 2019: Södertälje, Värmdö och Växjö kommun, Region Västmanland och Upplandsbygd lokalt ledd utveckling. Projektet drivs av Stockholm Resilience Centre vid Stockholms universitet tillsammans med Albaeco och är finansierat av forskningsrådet Formas.

Projektet har haft tre mål:

- 1) att ge deltagarna kompetensutveckling,
- 2) att bidra till pågående processer och verksamhetsområden i de deltagande organisationerna, samt
- 3) att utveckla verktyg och tillvägagångssätt för att tillämpa resiliens i samhällsplaneringen på lokal och regional nivå. Det övergripande syftet är att bidra till ett mer integrerat och långsiktigt strategiskt hållbarhetsarbete som är bättre rustat att hantera dagens komplexa samhällsutmaningar.

Under 2019 träffades alla medverkande på två workshoppar och däremellan genomförde de pilotaktiviteter i sina egna verksamheter. På den första workshopen fick deltagarna en introduktion till resiliens och exempel på hur det kan tillämpas. Den andra workshopen gick ut på att alla fick ta del av varandras erfarenheter och lärdomar från pilotaktiviteterna. Pilotaktiviteterna var olika för varje organisation, men alla innebar att organisationen fick använda något av vad de lärt sig och sprida kunskapen till fler. Projektet har präglats av ett ömsesidigt lärande och pilotaktiviteterna samskapades av deltagarna och projektledarna. De deltagande organisationerna kunde medverka med upp till fem personer på vardera workshop, men fler var engagerade i de olika pilotaktiviteterna.



Projektets mål var att bidra till: kompetensutveckling för deltagarna, pågående processer i organisationerna, samt metodutveckling.

Box 1: Upplägg under 2019

- 2-dagars workshop med introduktion till resiliens och tillämpningar (*april*)
- Aktiviteter ute i deltagande organisationers verksamheter (8–10 olika workshops, lärandeaktiviteter) med stöd från projektledningen (*maj–september*)
- Avslutande 2-dagars workshop där alla organisationer delade erfarenheter från sina pilotaktiviteter (*oktober*)
- Individuell enkät för att utvärdera projektet (*november*)

Resiliens i korthet

Resiliens i praktiken baseras både på forskning och på erfarenheter från praktiska tillämpningar och innehåller tre huvudsakliga komponenter: *tänk*, *process* och *verktygslåda*.

Tänk

Resiliensperspektivet är ett angreppssätt för att hantera de komplexa samhällsutmaningar vi står inför och utgår från några insikter från forskningen:

- Människan och våra samhällen är en del av och beroende av biosfären och det måste vara en utgångspunkt om hållbar utveckling ska tas på allvar.
- Sambanden mellan våra samhällen och ekosystemen de är beroende av är komplexa och förändringar sker inte alltid gradvis och förutsägbart. Ekosystem kan skifta plötsligt och oåterkalleligt, till exempel från en klar till en grumlig sjö.
- Vi lever i en tid då människan omformar naturen på global skala, och det har skett i en accelererande omfattning sedan 1950-talet. Graden av global sammankoppling är idag så omfattande att det är svårt att se konsekvenserna av olika samhälleliga vägval.



För att nå en hållbar utveckling krävs inte bara anpassningar, utan också omfattande omställningar av våra samhällen och vår relation till naturen. Men hur ställer vi om på ett sätt som inte gör oss onödigt sårbara, skapar oförutsedda konsekvenser på andra platser och försätter oss i svåra målkonflikter? Resiliensperspektivet hjälper oss att ta ett helhetsperspektiv och inte utgå från att världen alltid kommer

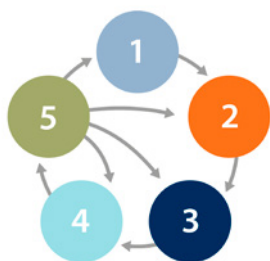
se ut som den gör idag. För att skapa en hållbar utveckling i en föränderlig värld måste vi bygga upp en långsiktig förmåga att hantera olika påfrestningar, anpassa oss och förnya oss vid ändrade förhållanden – det vill säga vara resilienta. Det gör vi till exempel genom att ha en mångfald av lösningar istället för att satsa allt på ett kort; involvera människor som är direkt berörda i beslutsfattandet; och hela tiden fortsätta lära oss (se Box 3). Om vi tror att allt går att kontrollera och förutse är risken stor att vi missar viktiga osäkerhetsfaktorer och istället ökar sårbarheten. Dessutom behöver vi se hur våra ekologiska, sociala och ekonomiska utmaningar är sammankopplade. Vi har inte råd att lösa ett problem genom att skapa ett annat. Det här perspektivet förutsätter att vi tar oss utanför de välbekanta stuprören och sätter våra lokala och regionala strategier i ett större sammanhang av hållbar utveckling på planeten.

Box 2: Definition av resiliens i social-ekologiska system

Resiliensperspektivet ser samhällen och de ekosystem de är beroende av som sammankopplade "social-ekologiska" system. Resiliens speglar förmågan hos ett sådant system att upprätthålla mänsklig välfärd i tider av förändring, genom att buffra störningar, anpassa sig och när det behövs transformeras. Kort sagt är resiliens förmågan att hantera förändring och fortsätta att utvecklas.

Process

Insikterna om resiliens som en viktig egenskap i sammankopplade ekologiska, sociala och ekonomiska system har lett fram till en metod som kallas resiliensanalys. Det är en samverkansprocess i fem steg med avsikt att skapa en bättre förståelse av komplexa hållbarhetsutmaningar, i till exempel ett avrinningsområde eller lokalsamhälle, för att identifiera mer integrerade och effektiva strategier. Resultatet kan bli en handlingsplan eller ett beslutsunderlag, liksom ett gemensamt lärande för de som deltar. Det finns många modeller för utvecklingsprocesser, men den här utmärker sig genom att ha resiliensperspektivet som ett fundament. Den senaste versionen av den här metoden är den internetbaserade plattformen Wayfinder som är fritt tillgänglig på wayfinder.earth. Wayfinder sammanfattar den senaste resiliensforskningen och innehåller också en verktyglåda som kan användas i olika delar av processen för att analysera komplexa samband, samverka strategiskt och engagera deltagare i en workshop.



Verktyglåda

Resiliens är ett abstrakt begrepp som ofta uppfattas som akademiskt och svårt att få grepp om. Tänket som resiliens utgår ifrån kan vara intuitivt för en del, men många av oss har genom utbildningar och incitament i arbetslivet fått lära oss att fokusera på våra respektive stuprör, sträva efter kortsiktiga vinningar för den egna organisationen och bortse från osäkerheter på vägen. Ett bra sätt att skapa förståelse för resiliens, både som tank och som begrepp, är att använda sig av fysiska och interaktiva övningar som leder till gemensamma reflektioner och insikter. En enkel övning för att få en känsla för resiliens är ”Båten”:



Alla ombeds att ställa sig upp, blunda, och föreställa sig att de står ombord på en båt. Havet är först lugnt men allteftersom ökar vind och vågor. Hur reagerar kroppen? Hur rör vi oss för att parera förändringen som båtens rörelser innebär, när den gungar och skrovet slås mot vågorna? Den här typen av visualisering gör det teoretiska väldigt verkligt. I våra liv hanterar vi variation hela tiden, och det går till viss del att planera för vad som komma skall, men vi behöver också utrymme för att hantera det oväntade. Vi kan inte stå som stela tennsoldater på ett båtdäck, men vi vill heller inte vara lika rörliga som vattnet som rinner av däck. Det är en balans mellan struktur och flexibilitet.

4 Biggs m.fl., 2015 (se sid. 14, Läs mer)

Box 3: 7 principer för resiliens:



1. Sprid risker – skapa och tillåt hög variation.

Hög mångfald i olika dimensioner är en källa till framtida valmöjligheter. Överlapp i funktion kombinerat med variation i hur man svarar på en störning är viktigt.



2. Tätt eller glest – vad som är bäst beror på.

I ett tätt sammankopplat nätverk sprider sig både bra och dåliga saker snabbt. Nyckeln är att varken vara helt isolerad eller helt beroende av sin omvärld.



3. Långsam förändring – plötslig effekt.

En gradvis förändring kan lätt förbises, men kan leda till stor effekt på lång sikt som ibland är väldigt svår att komma tillbaka från. Återkoppling på effekten av våra handlingar är viktigt för att kontinuerligt anpassa och förbättra dem.



4. Komplexa samband – att vänta sig det oväntade.

Samhällen och ekosystemen de är beroende av är komplexa – de varierar och har många samband och är därigenom oförutsägbara och svåra att kontrollera. Vi som individer och organisationer kan acceptera komplexiteten och bygga lösningar som ger utrymme för förändring.



5. Uppmuntra innovation och livslångt lärande.

Lärande, experimenterande och innovation gör att vi kan anpassa oss till förändrade förutsättningar. Genom att samla olika sorters kunskap, lära av tidigare kriser och skapa processer för kontinuerligt lärande kan vi hålla oss uppdaterade och gradvis bygga förståelse för problem och lösningar.



6. Bredda deltagandet – ta med alla som berörs.

Ett mångsidigt deltagande är viktigt i ett tidigt skede av en besluts- eller förändringsprocess. Genom att inkludera alla olika berörda parter kan vi bygga förtroende, legitimitet och gemensam förståelse, och lyfta fram kunskap och perspektiv som annars kan missas.

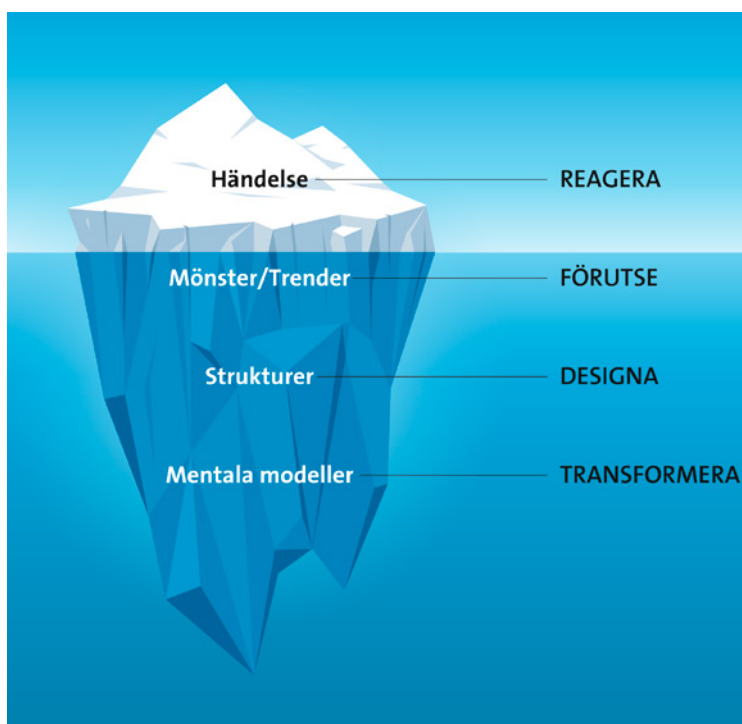


7. Beslut på rätt nivå – flexibilitet att agera.

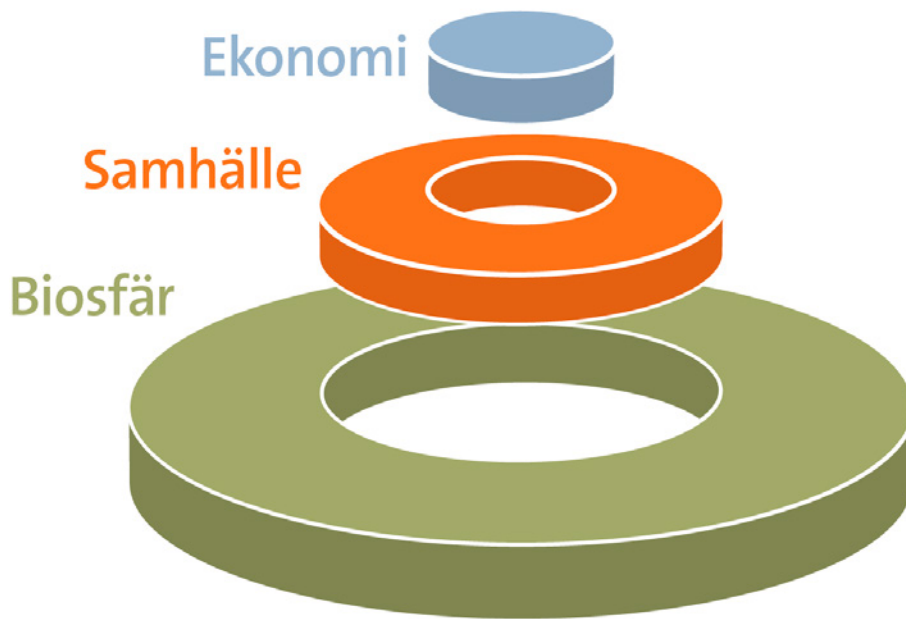
Beslut fattas på den lägsta lämpliga nivån, samtidigt som regering via kommun till lokala föreningar samverkar för att hantera en viss fråga. Det ger flexibilitet och förmåga att agera snabbt och koordinerat när det sker en förändring, eftersom problem hanteras av rätt person på rätt nivå.

Ett annat sätt att omsätta resiliens till något mer greppbart är genom 7 *principer för resiliens*. Principerna baseras på en sammanfattning av forskning från olika delar av världen om vad som gör ett system mer resiliert gentemot olika typer av förändringar⁴ (se Box 3).

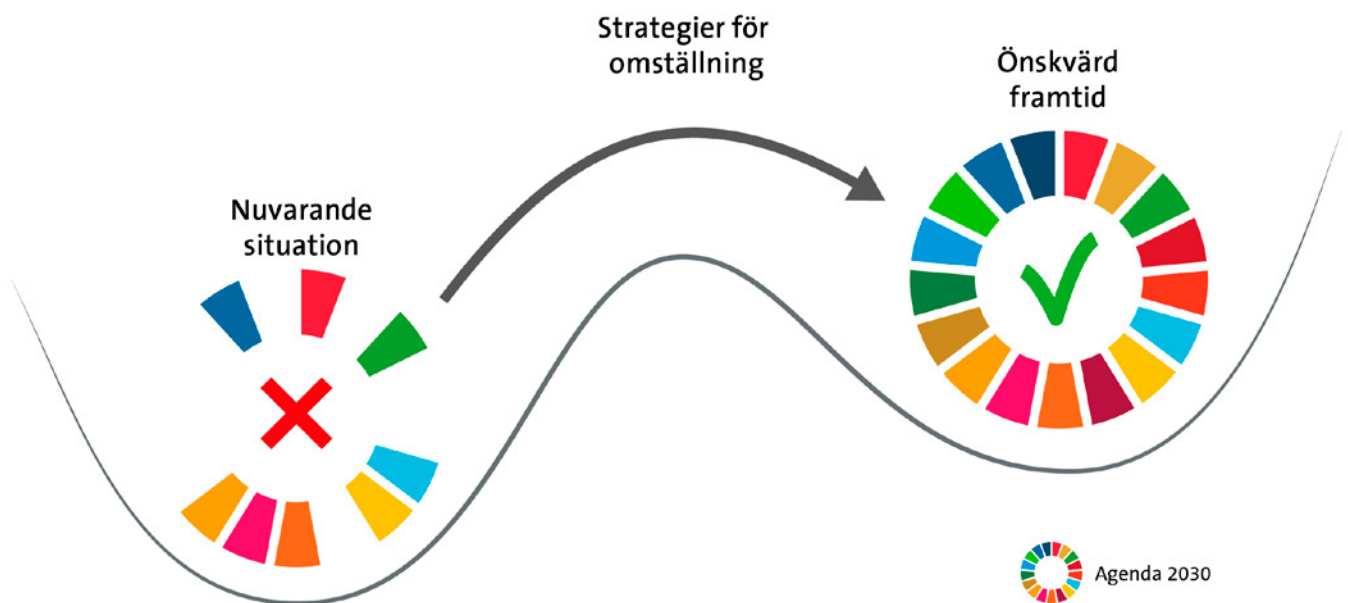
Tankemodeller och enkla illustrationer är till stor nytta för att förstå olika aspekter av resiliensperspektivet. Några exempel som varit uppskattade och har använts mycket i det här projektet är ”isberget”, ”bollen i koppen” och ”brölloparstjärnan”.



Isberget är ett sätt att synliggöra och skapa samtal om de underliggande orsakerna till en händelse. Det kan ge insikter om vad som är proaktiva åtgärder.



Bröllopstårten synliggör biosfären som fundament för mänsklig välfärd och utveckling. Ekonomin är ett medel för att nå samhälleliga mål inom planetens gränser.



Bollen i koppen visar hur vi behöver ställa om för att nå hållbarhetsmålen. Omställningen har en uppförsbacke, men när vi väl tagit oss över krönet kan olika innovationer ta fart och nya beteenden få spridning. Att förstå vad som utgör tröskeln är viktigt. Anpassad från Wood m.fl. 2019, "Nordic food systems for improved health and sustainability".

Organisationernas pilotaktiviteter

Stresstest av grönstrukturen för en stadsdel i förändring

Växjö kommun gjorde en pilotaktivitet kring Västra Mark – ett verksamhetsområde som i översiktsplanen föreslås bli till blandstad med grönstruktur och ekosystemtjänster som en självklar del. Det framtagna förslaget till grönstruktur för stadsdelen utvärderades utifrån sju principer för resiliens och stresstestades mot två framtidsscenarier: förväntade klimatförändringar och förändrade socioekonomiska förhållanden. Klimatscenariot innebar bland annat intensivare perioder av såväl värme, som torka och nederbörd. Det socioekonomiska scenariot utforskade effekter av ökad e-handel, köpcentrum som stängs ner, automatisering och digitalisering, samt ökade sociala klyftor. Övningen visade tydligt att den föreslagna grönstrukturen skulle minska områdets sårbarhet och den kompletterade den konsekvensbedömning som redan hade gjorts. Däremot var det svårt att undersöka effekterna av det socioekonomiska scenariot eftersom det var mer komplext och gruppen saknade tillräcklig kompetens för att göra en ordentlig bedömning. För att kunna göra verklighet av förslaget behöver kommunen samverka med privata markägare. Maria Elmdahl Arvidsson, projektledare för förslaget för Västra Mark, berättar att principerna gav en metod att angripa olika aspekter av resiliens mer strukturerat. Deltagarna bedömde att resiliens och de sju principerna kan vara användbara också i andra kommunala projekt, till exempel i vattenplanen och översiktsplanen. Förslaget till grönstruktur var redan väl utvecklat och till nästa gång skulle projektdeltagarna försöka få med resiliens i ett tidigare skede av processen.

7 principer för att analysera lokala nätverks styrkor och svagheter

Upplandsbygd Lokalt ledd utveckling är en ideell förening som arbetar med landsbygdsutveckling enligt leadermetoden och inkluderar fyra kommuner inom Uppsala och Stockholms län (Uppsala exkl. Uppsala stad, Knivsta, Sigtuna exkl. Märsta tätort, samt Östhammar). Organisationen har redan ett ambitiöst hållbarhetsarbete och bestämde sig för att ha resiliens som tema på sin årliga hållbarhetskick-off. Deltagarna var en bred grupp av lokala företag, ideella föreningar och representanter från länsstyrelser och kommuner som ingår i föreningens styrelse eller i något av deras fyra hållbarhetsnätverk. I en övning under kick-offen fick nätverken analysera sina styrkor och svagheter utifrån de sju resiliensprinciperna. De gjorde

också en kreativ övning där de utifrån sina ”superkrafter” skapade en gemensam vision för nätverket. Övningarna fungerade olika bra i de olika nätverksgrupperna och en lärdom var att vissa nätverk var för nya och inte kände varandra tillräckligt bra för att kunna bli konkreta kring styrkor och svagheter. Emma Mattila, projektledare på Upplandsbygds kansli, förklarar att det krävs längre tid, gärna upprepade tillfällen, och exempel som är mer anpassade till varje nätverk för att resiliensperspektivet ska sjunka in på riktigt. Trots det är visionerna och idéerna som tagits fram på kick-offen användbara för Upplandsbygd i deras fortsatta strategiska arbete. Att både styrelsen och kansliet har fått kompetensutveckling i resiliens som ett kompletterande perspektiv på hållbar utveckling ser de som en tillgång i framtagandet av nästa utvecklingsstrategi för 2022–2028.

Frågebatteri för att hållbarhets säkra regionens processer

Region Västmanland har integrerat Agenda 2030 i sin hållbarhetsstrategi med fokus på mål som är direkt kopplade till regionens verksamheter, såsom hälsa, anständiga arbetsvillkor och begränsade klimatförändringar. Susanne Granat, delprojektledare inom den regionala utvecklingsstrategin, förklarar att resiliens kan vara en metod för regional hållbar utveckling. I projektet utgick deltagarna från de sju resiliensprinciperna och bröt ner dem till frågor relaterade till olika delmål i den regionala utvecklingsstrategin. Under arbetets gång blev det tydligt att frågorna var samma oavsett delmål, vilket ledde till ett gemensamt frågebatteri. Resiliensprinciperna är abstrakta och använder en hel del termer från miljöområdet och det krävdes både ämnes- och resilienskompetens för att översätta och bryta ner dem till regionens verksamhet. Samtidigt ser Susanne och hennes kollegor att frågebatteriet kommer användas som ett verktyg för analys och dialog med olika aktörer inom arbetet med den regionala utvecklingsstrategin. Maria Boman, mångfaldsstrateg på regionen, testade också att använda principerna i arbetet med att ta fram en handlingsplan för mänskliga rättigheter. Efter övningen var det tydligt att principerna inte tillförde så mycket till innehållet i planen, men däremot var användbara som en intern checklista i framtagande, genomförande och uppföljning för att skapa en robust och väl genomtänkt process. Som det ser ut idag kommer deltagarna fortsätta att använda resiliensfrågorna för att skapa systematik i uppföljning och utvärdering av regionens processer.



Workshop i Värmdö kommun om hur Miljö- och klimatplanen kan bli relevant för hela kommunen.

Workshop för att skapa samarbete över stuprör

Värmdö kommun gjorde en pilotaktivitet kring sin Miljö- och klimatplan. Planen var framtagen inom en mindre grupp, så syftet nu var att göra planen relevant för hela kommunorganisationen. I en resiliensworkshop samlades tjänstepersoner från olika delar av kommunen för att ge sina perspektiv och utforska hur planen relaterar till deras respektive ansvarsområden. Deltagarna fick en utbildning om resiliens och tillfälle att testa några av resiliensverktygen i arbetet med Miljö- och klimatplanen. Resultaten från workshopen visade framförallt på vad som behövs för att uppnå målen i planen – till exempel behovet av ett annat arbetssätt med bättre uppföljning och mer samarbete över dagens stuprörsorganisation. Workshopen gav en djupare förståelse för hur olika mål och kommunala verksamhetsområden är sammankopplade. Målkonflikter, till exempel mellan bygga och bevara, diskuterades och även om de inte löstes så fick de olika enheterna höra varandras perspektiv. Christina Wikberger, miljöstrateg på kommunen, berättar att resiliens är ett svårt begrepp att förklara, men det gick mycket bättre när de använde sig av illustrationen med ”bollen i koppen”. Ett annat användbart verktyg som testades på workshopen var ”isberget”, vilket tydliggör djupare strukturer och värderingar som ligger under ett mer synligt skeende. Resiliensworkshopen bidrog med ett mer integrerat och processinriktat arbetssätt. Det här sättet att jobba har Christina och hennes medarbetare fått förankrat hos den politiska ledningen och de ser nu framför sig att de kommer använda sig av det inom fler olika områden, till exempel upphandling.

Synliggörande av konflikter inom hållbar markanvändning

Södertälje kommun har ett mål om att bygga 20 000 nya bostäder till 2036, vilket är en ökning med 50 % jämfört med idag. Projektdeltagarna, en grupp tjänstepersoner från bland annat samhällsbyggnadskontoret, såg flera möjliga målkonflikter mellan kraven på förtätning och andra ambitioner hos kommunen, som att bevara odlingsmark och stärka gröna värden i staden för att stå emot klimatförändringar. En av deltagarna, Simon Tirkel, är projektledare för framtagandet av en ny grönstrategi. Han berättar att flera olika planer och strategier som alla berör markanvändningen tas fram samtidigt på kommunen, men att det saknas koordination mellan dem. Med utgångspunkt i detta utformade projektgruppen en workshop för att diskutera: *Hur använder vi marken hållbart? Kan vi nå bostadsmålet, skapa fler verksamhetsytor och utveckla infrastruktur, samtidigt som vi stärker gröna värden och samband i staden och landskapet?* Frågeställningen användes för att bjuda in representanter som arbetade med de andra styrdokumenterna: Arkitekturstrategin, Livsmedelsförsörjningsstrategin, Utbyggnadsplanen och Klimatanpassningsplanen. Workshopen inleddes med en introduktionsföreläsning till resiliensforskning för en bredare publik. Därefter fick deltagarna identifiera konflikter och synergier mellan grönstrategin och övriga styrdokument. Genom att samla alla i samma rum och få upp konflikterna på bordet lyckades workshopen skapa ett gemensamt språk för vad kommunen vill uppnå och en sammanhållen grund inför politiska beslut. Tim Lux, parkplaneringschef, förklarar att det behövs fler processer som går på tvären, eftersom utmaningarna i verkligheten inte förhåller sig till de stuprör som återfinns inom organisationen. En sådan här workshop kan vara ett sätt att ta till vara den kollektiva intelligensen inom organisationen och är ett viktigt steg för att integrera hållbarhetsarbetet över olika strategier.

Gemensamma lärdomar

Ett framgångsrikt samskapande mellan forskning och praktik

Det här projektet har på ett framgångsrikt sätt tillämpat forskning och teori om resiliens i en samskapande process tillsammans med lokala och regionala aktörer. De fem medverkande organisationerna deltog under hela projektet och samtliga planerade och genomförde pilotaktiviteter. Enskilda deltagare byttes ut (pga föräldradedighet, nytt jobb osv.), men lika många deltog på andra workshopen som på den första. En avslutande enkät skickades ut efter den sista workshopen och den visade att deltagarna var nöjda med projektet i sin helhet och alla skulle rekommendera en annan organisation att medverka. Deltagarna bedömde att de med hög sannolikhet fortfarande skulle jobba med resiliens om ett år. Överlag var deltagarna nöjda med projektupplägget⁵ med två workshoppar, pilotaktiviteter och att de kunde delta med en grupp från sin organisation. Att ha ett bra team med engagemang, tillit och en bredd inom organisationen var en viktig framgångsfaktor i projektet.

Pilotaktiviteterna samskapades där varje organisation hade ansvar för sin egen aktivitet, medan projektledningens roll var att stötta processen på olika sätt. I vissa fall tog det tid att landa i en görbar pilotaktivitet som låg rätt i tiden för den egna organisationen. Då var det viktigt att kunna stå ut med stunder av förvirring och acceptera det som en del av lärandet och samskapandet. I slutändan lyckades alla organisationerna komma fram till en aktivitet som var relevant och där fler medarbetare från deras organisationer medverkade. En framgångsfaktor i samskapandet var att betona det mänskliga och relationer. Vikten av att skapa ett trevligt workshopklimat i en vacker miljö och med ett bemötande som får människor att trivas kan inte underskattas.

Mot ett mer integrerat och långsiktigt strategiskt hållbarhetsarbete

Det övergripande syftet med projektet var att bidra till ett mer integrerat sätt att arbeta med hållbarhetsfrågor som tar större hänsyn till komplexitet och förändringar. Projektet har stärkt oss i förhoppningen att resiliens – som tänk, process och verktygslåda – kan bidra till detta.

Kompetensutveckling i resiliens och nya kontakter

”ökad förståelse för hur vi kan jobba med resiliens och kontakten med andra i projektet”⁶

De viktigaste bidragen från projektet på ett individuellt plan var kompetensutveckling i resiliens, samt nya kontakter. Kompetensutveckling handlar både om att få bättre kunskap om vad resiliens är och vad som ryms i begreppet och att lära sig metoder och arbetssätt för att använda det. Andra bidrag som deltagarna fick som individer var inspiration, möjlighet till reflektion och analys, en vidare förståelse för processledning och personlig utveckling. För deltagarnas organisationer var kompetensutveckling också ett viktigt bidrag, vilket inkluderade bra exempel, kunskap, metoder och omvärldsanalys, men även stöd i genomförandet och möjlighet att diskutera viktiga frågor med andra. Nya kontakter och samarbeten med andra aktörer var också värdefullt för organisationerna och även samarbetet med Stockholm Resilience Centre.

Genom pedagogiska modeller och verktyg har kunskapen både hos individer och team stärkts. Individens kunskap är central för att möjliggöra tillämpning av resiliens i projekt såväl som i löpande verksamhet. Alla organisationerna använde också pilotaktiviteterna för att sprida projektets innehåll till fler medarbetare, genom föreläsningar och utbildningsdagar för exempelvis andra hållbarhetsstrategier och ledningsgrupper. En samsyn kring resiliens och varför det är viktigt var en framgångsfaktor, samtidigt som organisationerna också stötte på pedagogiska utmaningar i att kommunicera ett nytt och abstrakt begrepp till sina kollegor. Strategier då var att använda sig av interaktiva övningar och enkla tankemodeller, som ”isberget” och ”bollen i koppen” (se sid. 7 och 8), som till exempel Värmdö kommun, eller att översätta resiliensprinciperna till den egna verksamheten, som i Region Västmanlands frågebatteri.

5 Enkäten fick 14 svar (av de 30 som medverkat på någon eller båda workshopparna). På en skala 1-5 bedömde deltagarna sannolikheten att de kommer fortsätta att jobba med resiliens inom ett år till i snitt 4 (där 1=mycket liten sannolikhet och 5=mycket stor). Förslag på förbättringar var att ha en större variation av organisationer, roller och experter bland deltagarna, att samarbeta mer i tvärgupper, samt att ha fler gemensamma workshoppar.

6 Alla citat i detta avsnitt kommer från deltagarnas enkätsvar och är anonyma.

Ökad förmåga att hantera komplexa hållbarhetsutmaningar

Den sammantagna bilden är att projektet har lyckats bidra till pågående processer och verksamheter inom organisationerna. Enkäten visade tre områden där resiliens bidrar: ökad integrering av frågor och mellan stuprör, bättre förmåga att hantera förändring, samt att det stärker hållbarhetsarbetet i allmänhet.

”...att inte arbeta i stuprör utan få med både det ekologiska, sociala och ekonomiska perspektivet i hållbarhet.”

Flera svarade att resiliens bidrar till ett större helhetsperspektiv kring hållbar utveckling, vilket tydliggör behovet av att samverka över olika sektorer. Projektet stannade dock inte vid den här förståelsen utan bidrog också med metoder för att integrera olika perspektiv och samverka. Viktiga bidrag som nämndes var till exempel ”Metoder för att integrera och för att förstå vad hållbarhet är” och ”Att vi möttes över de ‘kommunala strategigränserna’”. Värmdös och Södertäljes pilotaktiviteter är tydliga exempel på hur resiliens i praktiken kan användas för att öka samverkan mellan olika delar inom en kommun.

”en metod att tvingas tänka långsiktigt och föränderligt”

Ett annat område var att resiliens kan stärka förmågan att hantera förändring, till exempel genom att ge ”överblick om risker”, förståelse för att ”försämringar kan ske snabbt” och inte nödvändigtvis gradvis, samt ett ”intresse för bakomliggande faktorer”. Växjö, Upplandsbygds och Region Västmanlands pilotaktiviteter är exempel på hur principer för resiliens (se Box 3) användes för att analysera styrkor och svagheter och bidra till mer robusta processer för framtagande och implementering av styrdokument.

”Extra argument för att kunna driva arbetet med hållbarhet framåt.”

Det tredje området var att projektet bidrog till att stärka och bekräfta deltagarnas hållbarhetsarbete så att de kan utveckla det vidare. En deltagare skrev att ”Det gav signaler att vi arbetar med rätt saker i stort och kommer fortsätta spetsa till oss.” En annan deltagare förklarade att det ”Känns relevant för fortsatt utvecklande av organisationen. Det känns som att vi kommer kunna hålla oss långt fram hållbarhetsmässigt, vilket vi strävar efter.”

Utöver dessa tre områden var tid och mandat aspekter som lyftes av alla team. Det var en utmaning att skapa utrymme för projektet i en pressad vardag, men tid nämndes också som en framgångsfaktor. Projektet gav utrymme för tvärsektorielt arbete med komplexa frågor och att lära sig nya perspektiv, vilket kan vara tidskrävande. Även mandat lyftes fram som både hinder och framgångsfaktor. En reflektion var att deltagarna i rummet kanske inte hade tillräckligt hög position i sina organisationer för att skapa den förändring som de ser behövs. Flera organisationer förankrade projektet genom att involvera den politiska ledningen i pilotaktiviteter och kunskapshöjning om resiliens. En annan strategi var att hitta ett konkret internt projekt att tillämpa resiliens på. Ifall projektet ändå skulle genomföras och tidpunkten var rätt, underlättade det för att skapa utrymme och mandat för resiliensarbetet.

Förbättrade metoder för att tillämpa resiliens

Ett viktigt resultat är utvecklingen av metoder för att tillämpa resiliens. Material och metoder har förfinats och förbättrats under projektets gång. Med hjälp av deltagarnas synpunkter och förslag har vi förenklat språket i presentationer och verktyg, till exempel i 7 principer för resiliens (se Box 3), vilket visade sig vara ett av de verktyg som deltagarna tog till sig i sina pilotaktiviteter. Det blev tydligt att interaktiva övningar och vissa grafiska illustrationer underlättade kommunikationen och förståelsen av nya begrepp och tankesätt.

Under projektets gång har vi nått en större insikt i vad resiliens i praktiken handlar om och vilka de viktigaste budskapen är för en lokal eller regional organisation:

- Det handlar framförallt om att skapa en systemsyn där deltagarna får en bättre förståelse för problemet – vad är underliggande orsaker och hur kopplar det till andra sektorer och samhällsnivåer?
- Utifrån den vidgade förståelsen föds behovet av att samverka över olika sektorer och organisationer för att skapa förutsättningar för samtal, samsyn och samarbete. Här finns det en spänning mellan interna arbetssätt och strukturer och de verkliga samhällsutmaningarna som deltagarna möter i sitt arbete.
- Behovet av samverkan leder i sin tur till ett behov av att kunna leda processer med många olika fristående aktörer på ett meningsfullt sätt.

Ett viktigt nästa steg är att anpassa inramningen av resiliens-tänket ännu mer till målgruppens verklighet. Det fanns en efterfrågan hos deltagarna att stärka kopplingen till social hållbarhet och mer kan göras för att tydligare koppla materialet till demokrati, integration och mänskliga rättigheter. Alla organisationer i det här projektet har Agenda 2030 på sitt bord och flera lyfter den stora utmaningen de står inför att kunna tillhandahålla mer välfärd till en växande och åldrande befolkning med minskande resurser. Att kunna koppla resiliensfrågorna ännu tydligare till prioriterade frågor kan bli avgörande för att få stöd från ledningen och en kontinuitet i arbetet.

Vägar framåt för resiliens i praktiken

Projektet har visat att det finns en efterfrågan på innehållet i programmet och att det är användbart i lokala och regionala organisationer med utvecklingsansvar. Mandat, kunskap och samverkan är tre viktiga teman som samspelar för att skapa förutsättningar för att tillämpa resiliens i organisationer. Utifrån de här lärdomarna ser vi flera potentiella vägar framåt för resiliens i praktiken:

- **Användning av projektets metodik i arbetet med Agenda 2030 lokalt och regionalt.** Det skulle kunna bidra till integrering av målen i agendan och att ökad hänsyn tas till osäkerheter och förändrade förhållanden. Projektets metoder kan bidra till att fylla det behov som identifierats i ett antal rapporter kring Agenda 2030 arbetet⁷.
- **Ökad kompetens i att leda samverkansprocesser** på ett effektivt sätt som genererar verkliga resultat. Det framkom ett behov bland deltagarna av att lära sig mer om processledning.
- **Ett nätverk mellan intressenter** för fortsatt kompetenshöjning och utbyte av erfarenheter. Plattformar för att träffas och lära av varandra ger en viktig stödfunktion som hjälper till att hålla arbetet levande och vi hoppas kunna upprätthålla en sådan.
- **Större ägarskap för hållbarhetsarbetet hos högsta ledningen.** Ledarskap och att hållbarhetsarbetet integreras i styrningen behövs för att organisationer ska våga gå från ord till handling. Hur vi kan tillgängliggöra projektet för den högsta kommunala och regionala ledningsnivån är också en viktig fråga framåt för projektet.

⁷ Se not 1. Projektets metoder omfattar också huvuddelen av de 8 byggstenar som Agenda 2030 delegationen och OECD lyfter fram som nödvändiga för politisk samstämmighet (SOU 2019:13).

Läs mer

Nyckelreferenser

Enfors-Kautsky, E., L. Järnberg, A. Quinlan, and P. Ryan., 2018. Wayfinder: a resilience guide for navigating towards sustainable futures. GRAID programme, Stockholm Resilience Center. www.wayfinder.earth

Biggs, R., M. Schlüter, and M. L. Schoon, editors. 2015. Principles for building resilience: sustaining ecosystem services in social-ecological systems. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Sellberg, M. 2018. *Advancing Resilience Practice: Bridging social-ecological resilience theory and sustainable development practice*. Doktorsavhandling, Stockholm Resilience Centre, Stockholms universitet. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:1255778/FULLTEXT01.pdf>

Resurser

Guide för resiliensanalys och -planering: www.wayfinder.earth

7 principer för resiliens på svenska:

Resiliens i praktiken (broschyr) och Resiliens i praktiken | Resiliens i praktiken (hemsida)

Tillämpning av resiliens med Eskilstuna kommun:

Rapport över resiliensanalys av Eskilstuna kommuns livsmedelsförsörjning och Möjligheter och utmaningar för en trygg livsmedelsförsörjning i Eskilstuna – sammanfattning (sammanfattning)

Broschyr om resiliens framtagna tillsammans med Leaderföreningen Astrid Lindgrens Hembygd: Guide till Lokal planering för resiliens

Ta reda på mer om forskningen på Stockholm Resilience Centre: <https://stockholmresilience.org>

Följ projektet Resiliens i praktiken: Applying resilience at local and regional level in Sweden

Tack till alla som medverkat!

(kursiva namn på bild)



Värmdö kommun: *Christina Wikberger, Julia Karlsson, Gabriel Lagerström de Jong, Kenneth Lindrooth, Christer Ekenstedt, Anneli Pehrson Cavalcanti, Ann-Kristin Rudström, Merith Fröberg*



Växjö: *Sofia Asplund, Maria Elmdahl Arvidsson, Malin Engström, Charlotte Gustafsson Brynielsson, Andreas Hédren, Henrik Johansson, Steve Karlsson, Maria Sundell Isling*



Region Västmanland: *Sophie Andersson, Maria Boman, Elin Dalman, Susanne Granat*



Södertälje kommun: *Annelie Johnson, Wijnand Koker, Tim Lux, Liselotte Löthagen, Helena Nordlund, Simon Tirkel*



Upplandsbygd Lokalt Ledd Utveckling: *Pontus Gunnarsson, Jenny Kangas, Emma Mattila, Anna Olsson (med på bild också My Sellberg)*

Nu går begreppet 'resiliens' – förmåga att hantera förändring och fortsätta att utvecklas – från teori till handling.

Den här rapporten sammanfattar metoder och lärdomar från ett utbildnings- och utvecklingsprojekt om hur forskning kring resiliens kan tillämpas i samhällsplanering på lokal och regional nivå. Fem organisationer deltog i projektet under 2019: Södertälje, Värmdö och Växjö kommun, Region Västmanland och Upplandsbygd lokalt ledd utveckling. Projektet drevs av Stockholm Resilience Centre vid Stockholms universitet tillsammans med Albaeco och är finansierat av forskningsrådet Formas. Det övergripande syftet med projektet var att bidra till ett mer integrerat sätt att arbeta

med hållbarhetsfrågor som tar större hänsyn till komplexitet och förändringar. Genom pilotaktiviteter ute i de medverkande organisationerna har projektet bidragit till tvärssektoriella samarbeten och analysverktyg för att synliggöra hur förmågan att hantera förändring kan stärkas. Önskvärda vägar framåt är att använda projektets metodik i arbetet med Agenda 2030 lokalt och regionalt, öka kompetensen i att leda samverkansprocesser och skapa ett större ägarskap för hållbarhetsarbetet hos högsta ledningen i kommuner och regioner.



MY SELLBERG är forskare inom hållbarhetsvetenskap med två huvudspår: tillämpning av resiliens i samhällsplanering och omställning till hållbara livsmedelssystem. Med kompetens i processledning arbetar hon för att brygga över forskning och praktik och skapa samarbeten mellan olika samhällsaktörer.



LOUISE HÅRD AF SEGERSTAD är resiliensexpert och kommunikationsstrateg med 20 års erfarenhet av att verka som en brygga mellan forskning och praktiker med fokus på Sverige. Hon har samverkat med företag, kommuner, regioner, länsstyrelser och myndigheter kring ekosystemtjänster, livsmedelsförsörjning och resiliens.
Foto: Marie Sparreus/Azote

