

# Faktor 10

En metod för kompetensutveckling i  
Hällefors kommun

## **Förord**

I den föränderliga värld vi lever i ställs vi alla ständigt inför kravet att anpassa och utveckla oss. Kommuner och landsting är inte undantagna. Tvärtom är utvecklingsbehovet inom sektorn enormt vilket kräver utvecklingsinsatser som sträcker sig långt utöver dagens nivåer. Liksom den privata sektorn behöver den offentliga ett samarbete med forskarvärlden. Men formerna för detta samspel måste utformas på ett sätt som tar hänsyn till den kommunala sektorns förutsättningar och de verksamheter som ska förnyas.

För att stimulera den utvecklingen initierade Sveriges kommuner och landsting (då Svenska kommunförbundet och Landstingsförbundet) tillsammans med Trygghetsfonden för kommuner och landsting och Vinnova 2003 utvecklingsprogrammet ”Innovativa kommuner, landsting och regioner”.

Satsningen på ”Faktor 10” som kompetensutveckling och skapandet av ny identitet i Hällefors är ett av de nio projekt som ingår i programmet. Utvecklingsprojektet i Hällefors har drivits med stöd och hjälp av forskarna Anders Bro och Conny Petterson från Örebro universitet, som även är författare till denna rapport.

## Innehållsförteckning

1. Sammanfattning .....	3
2. En kommunal bakgrund .....	4
2.1 Kulturen som omställningsfaktor .....	4
2.2 Faktor 10 som omställningsidé .....	4
3 Metod och upplägg .....	6
3.1 Introduktion .....	6
3.2 Utgångspunkter .....	6
3.3 Målsättning .....	7
3.4 Grupper och gruppindelning .....	7
3.5 Värden för gemensam kunskapsbildning .....	9
3.6 Övergripande schema .....	10
3.7 Handlingsplaner .....	11
4 Kompetensutvecklingen .....	12
4.1 En inledande skepsis .....	12
4.2 Flera grupper – olika inriktningar .....	12
Introduktion .....	12
De fem gruppernas inriktningar .....	13
Oro i grupperna .....	14
Grupperna arbetar vidare .....	15
Avslutning och att säkerställa processens fortsättning .....	15
5 Avslutning .....	16
5.1 Analys och resultat .....	16
5.2 Reflektioner .....	19

# 1. Sammanfattning

Föreliggande rapport är ett av resultaten av flera års forsknings- och utvecklingsarbete som har bedrivits i nära samverkan mellan Hällefors kommun och Novemus (senare Centrum för praxisnära kunskapsbildning), Örebro universitet. Rapporten utgör en gemensam delrapportering från två projekt. Det första projektet är *Lärande i praktiken - Faktor 10 som motor för innovationer och innovationssystem*, finansierat av Trygghetsfonden för kommuner och landsting.<sup>1</sup> Projektets främsta syfte har varit att analysera hur och i vilken utsträckning idén om det som kallas för faktor 10 har fått fotfäste i Hällefors kommun. Det andra projektet utgörs av *Från kriskommun till pionjär. Samverkan mellan näringsliv och kommun i Hällefors för hållbar utveckling genom faktor 10*. Projektets huvudsakliga syfte har varit att analysera de hållbarhetsstrategier som har vuxit fram på orten. Projektet har finansierats av Formas.

Rapporten handlar om Hällefors och det förändringsarbete som där har bedrivits under flera år. Förändringsarbetet har syftat till att ställa om kommunen i grunden, att förändra bilden av Hällefors från en gammal bruksort till en kommun med en helt ny identitet. Viktiga ingredienser i detta arbete har varit satsningar på form och design, men också kultur och miljö. Kommunen fattade 2003 beslut om att förverkliga ett hållbarhetstänkande i sina verksamheter. I stället för att som många andra svenska kommuner ha Agenda 21 som ledstjärna, tog man utgångspunkt i faktor 10. Faktor 10 är ett försök till konkretisering av Förenta Nationernas hållbarhetstänkande och innebär enkelt uttryckt att material- och energiflödena i västvärlden måste bli 10 gånger effektivare inom 30-50 år. Utmaningen för hälleforsarna var vad faktor 10 egentligen innebär i Hällefors och hur ett sådant tänkande kan spridas och förverkligas i olika kommunala verksamheter. Vi föreslog då hur en kompetensutveckling kunde läggas upp.

Upplägget var följande: vi valde ut fem grupper – två med övergripande ansvar och tre praktiska verksamheter – som skulle börja översätta faktor 10-idén till sina verksamheter och starta ett antal pilotprojekt. Tanken var att dessa grupper skulle visa vägen för andra, hur faktor 10 kan användas för att vitalisera olika verksamheter. Vid 10 tillfällen under 2005 har grupperna träffats enskilt och i storgrupp för att diskutera en rad frågeställningar för att steg för steg närma sig en förståelse av vad faktor 10 kan innebära. Processen är inte avslutad i och med denna rapportering. Tvärtom kommer den att fortgå under många år. Däremot är vårt engagemang för att initiera processen avslutat. Under 2006 arbetar grupperna vidare med att förverkliga tänkandet i sina respektive verksamheter, precisera idén och planera för spridningen till andra delar av den kommunala organisationen. I processen har olika tolkningar av faktor 10 framkommit, från en bokstavstolkning av den i grunden ganska tekniska idén till en mer verksamhetsanknuten förståelse. Om vartannat orsakar osäkerheten om innebörden vanmakt och energi till fortsatt engagemang. I denna mening liknar faktor 10 andra så kallade tvistbara idéer – såsom demokrati och mänskliga rättigheter – vilka förblir vitala genom att ständigt ifrågasättas, debatteras och omdefinieras. Detta gör att både faktor 10 i sig och omställningsarbetet i Hällefors förtjänar fortsatt intresse och uppmärksamhet. Syftet med denna rapport är att beskriva och reflektera kring den kompetensutveckling kring faktor 10 som genomförts under 2005. Men för att du som läsare ska förstå behovet av kompetensutvecklingen och så att säga sätta in den i sitt rätta sammanhang vill vi också kortfattat ge en historisk bakgrund.

---

<sup>1</sup> Projektet har bedrivits inom ramen för FoU-programmet ”Innovativa kommuner, landsting och regioner”. Programmet är en gemensam satsning mellan Svenska kommunförbundet, Landstingsförbundet, Trygghetsfonden, Vinnova samt Landstingens fond för teknikupphandling och produktutveckling. Det är ett treårigt program som sträckt sig från 2003 till 2005.

## 2. En kommunal bakgrund

### 2.1 Kulturen som omställningsfaktor

Hällefors har en lång tradition av järn- och stålframställning. Stålintustrin, som går tillbaka till 1600-talet, har alltid varit den största arbetsgivaren och är ett viktigt historiskt arv i förståelsen av den nutida utvecklingen i Hällefors och de satsningar som görs inför framtiden. I mitten av 1980-talet fattades ett beslut om att stålverksframställningen skulle läggas ner i Hällefors och att den istället flyttas till Finland eller till en annan ort i Sverige (Hofors - som hade ett relativt nybyggt stålverk). Innan beslutet verkställdes kom en tillfällig högkonjunktur inom branschen. 1992 var krisen ett faktum och stålframställningen flyttades från orten. Strax därefter kom ”en invasionsarmé och stal stålverket”, för så uppfattade många Hälleforsare det. Det berättas om att det en morgon kom 140 kineser inmarscherande och plockade ned själva masugnen, mitt framför ögonen på Ortsbefolkningen. Då blev den ekonomiska realiteten ett faktum för Hälleforsarna och resultatet blev en slags mental kris. Hela fundamentet för lokalsamhället – för livet – förändrades. Man började undra om ”siste man skulle släcka lyset” och om detta innebar slutet för Hällefors.

I Sverige – som i så många andra länder – finns åtskilliga exempel på kommuner som inte har gjort särskilt stora ansträngningar i liknande situationer utan främst väntat på att staten ska rycka in med stödåtgärder. I Hällefors växte snart en stark vilja att med egen kraft ta hand om problemen och själva svara för det fortsatta utvecklingsarbetet. Krisen bidrog till en kraftsamling kring den kommunala utvecklingen. Därför påbörjades ganska snart en lokal framtidsdebatt som skulle visa sig få stora konsekvenser för den fortsatta utvecklingen. Debatten gav en intellektuell grund för en ny framtidstro och man förde medvetet in kulturen som utvecklingsfaktor. Ett beslut var också att kommunen borde satsa på en tydlig miljöprofilering.

Konkret tog sig det fortsatta arbetet uttryck genom stora kultursatsningar. Förutom att inrätta en obligatorisk kulturverksamhet inom grundskolan satsades stora resurser på kommunens bostadsområden och dess parker. Med hjälp av bl.a. konstnärliga utsmyckningar av husfasader och parker ville man öka attraktionskraften hos det kommunala bostadsbeståndet. Satsningarna har varit framgångsrika och fått stor nationell och internationell uppmärksamhet.

### 2.2 Faktor 10 som omställningsidé

Kulturen har fortfarande en stor betydelse i kommunen, men sedan andra hälften av 1990-talet har kulturfrågorna fått sällskap av idén om faktor 10. Faktor 10 bygger på ett antagande om att vi i västvärlden använder för stora mängder naturresurser. För att göra det möjligt även för fattigare delar av världen att öka sin användning av material och energi, måste den rikare delen effektivisera sina flöden så att jorden totalt sett inte går mot en ekologisk kollaps.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Kortfattat betyder faktor 10 att material- och energiflödena i västvärlden måste bli 10 gånger effektivare inom 30-50 år, vilket innebär en årlig effektivisering på cirka 8 %. Uttryckt på detta sätt – effektivisering av material- och energiflödena – innebär faktor 10 att en aspekt av en hållbar utveckling lyfts fram och ett ambitiöst mål formuleras. Ser vi istället till hur faktor 10-tänkandet formuleras i centrala handlingar är det tekniskt, det kräver omfattande kunskaper om olika flöden av material och energier. I Hällefors ansågs faktor 10 kunna leverera mycket konkreta lösningar på hur ett hållbarhetsarbete kunde bedrivas. Det var inte bara en vision. De ansåg att faktor 10 skulle

Som ett led i kommunens omställningsprocess, där kulturen och idén om faktor 10 vävs samman, väcktes under slutet av 1990-talet idén om ett Formens Hus. Utgångspunkten var att en vitaliserad svensk industridesign kunde vara en viktig utvecklingspotential för Sverige i internationell konkurrens. Det miljötänkande som faktor 10 vilade på sågs som en viktig komponent i utvecklingen av ny design och form. Den fysiska utgångspunkten för Formens Hus är två äldre hyreshus som byggs om och till. Allt eftersom projekteringen och byggnationen av Formens Hus har tagit fart har idén om faktor 10 kommit att få en allt större betydelse. I byggnationen har bara använts sådana material som har varit tillräckligt miljövänliga och som inte kräver alltför mycket miljö- och energiresurser i anspråk. Syftet med Formens hus har förändrats under åren. Inledningsvis var ambitionen att tillhandahålla lokaler för formgivare och designers för att få dem att etablera sig i Hällefors. Huset var tänkt att innehålla en mängd ateljéer för designföretag. Idag är det främsta syftet att etablera designföretag på orten. Först och främst handlar det om att bygga upp en infrastruktur med olika utbildningar så att det finns en dragningskraft för att få den typen av kompetens att flytta till Hällefors. Man vill bli ett kunskapscenter för form och design. Här ska finnas olika typer av utställningar och bibliotek. Formens Hus har ambitionen att till exempel få företag att tänka om affärsmässigt, att omformulera hela sin affärsidé utifrån idéerna om form och design. Det finns inget liknande kunskapscentrum i landet idag och någon direkt kopia finns inte heller internationellt. I november 2005 invigdes Formens hus av statsministern.

I dessa omställningsprocesser började faktor 10 användas i en avgränsad och initierad grupp. Trots olika åtgärder hade idén inte någon större spridning eller acceptans i den övriga kommunala organisationen. Det var en begränsad skara personer inom kommunens politiska och tjänstemannamässiga toppskikt som var inblandade i arbetet – en elit. Det var också denna grupp som ofta mötte besökare från företag och andra kommuner, eller till och med från andra länder, som var intresserade av kommunens omställningsarbete. Idén om faktor 10 blev en självklarhet för gruppen. Ändå konkretiserades aldrig idén. Det blev en självklarhet, ett naturligt inslag i vardagen som deltagarna i elitgruppen intuitivt upplevde och accepterade. Många andra politiker och tjänstemän i kommunen hade emellertid svårt att hänga med i resonemangen och förstod heller inte vad faktor 10 betydde. Snart etablerades ett gap mellan ledningen samt övriga politiker och tjänstemän. För att det fortsatta utvecklingsarbetet inte skulle stanna av och för att arbetet skulle bli en angelägenhet för hela den kommunala organisationen blev det uppenbart för ledningen att stora förändringar måste göras.

---

kunna bli det redskap som behövdes för att profilera och precisera det fortsatta arbetet. Man tyckte att det också var ett bra sätt att beräkna miljökostnaden för olika produkter och tjänster. Med hans kalkyler ansåg man sig snabbt kunna beräkna vilka material som var vettiga ur hållbarhetssynpunkt. Se den så kallade Carnoulet-deklarationen på <http://www.factor10-institute.org/seiten/takedaaward.htm>; se också Forskningsrådsnämnden (1998) Forskning för hållbar utveckling – en nationell strategi.

## 3 Metod och upplägg

### 3.1 Introduktion

Bakgrunden till denna kompetensutveckling som presenteras i föreliggande rapport är att vi har mer än 10 års erfarenhet av interaktiv forskning. Interaktiv forskning innebär en samverkan mellan forskare och praktiker som syftar till praxisnära kunskapsbildning. Ibland kritiserar en sådan forskarroll för att vara självutplånande. Vi har aldrig förstått eller upplevt den hotbilden. Tvärtom anser vi att bägge rollerna – både forskarens och praktikerns – stärks. Både forskaren och praktikern lär sig i interaktionen den egna rollens potential och framför allt den andres rollpotential. På så sätt finns en ömsesidig nytta i samarbetet. Därför föll det sig naturligt för oss att i samtal om Hällefors kunskaps- och förändringsbehov föreslå ett upplägg för hur faktor 10-tänkandet kan spridas och förverkligas i första hand i kommunala verksamheter och i andra hand bland viktiga aktörer i omvärlden. Tillsammans formulerade vi den ansökan till *Trygghetsfonden för kommuner och landsting* som möjliggjort detta arbete.

### 3.2 Utgångspunkter

Beslutet om kompetenssatsningen aktualiserade tre huvudsakliga problem. Det första problemet var att initiativet till förändringsarbetet hade kommit från ledningen. Vår erfarenhet och åtskillig forskning visar att idéer ”underifrån” har större möjligheter att få fotfäste och acceptans i organisationen än förändringsförslag som kommer från ledningen. Hur skulle medarbetarna ställa sig till förslaget? Det andra problemet var avsikten att förändringsarbetet skulle kretsa kring idén om faktor 10. Utmaningen var att de flesta medarbetarna inte förstod vad den nya idén betydde eller ens kände till den. Kopplat till detta kan medarbetarna antas redan brottas med en problematisk vardag, verksamheter ska genomföras i sig och relateras till propåer från olika håll (från kommunen, svenska myndigheter, EU etcetera). Att i ett sådant läge hänge sig åt att förverkliga också denna nya idé är inte självklart, varken intellektuellt eller känslomässigt. Ett tredje problem var hur en kompetenssatsning av den här karaktären skulle organiseras. Antingen kunde kompetenssatsningen bedrivas som en integrerad del av deltagarnas löpande arbete eller som en slags parallellprocess, vid sidan av det ordinarie arbetet. Arbetslivsforskningen visar att det idealt i arbetet bör finnas tid för reflektion och utvecklingstänkande, situationer där ledare och medarbetare ges möjlighet att utnyttja olika typer av kunskaper och erfarenheter. I praktiken vet vi också att det ofta är svårt att avsätta tid för utvecklingsarbete, varför det är särskilt viktigt att människor upplever att det är värt att satsa den tid och det engagemang som krävs för att medverka i en kompetenssatsning. Det underlättar om de ser kompetenssatsningen som meningsfull och värt den insats som krävs och att den tar sin utgångspunkt i praktiska problem som kräver en lösning.

Mot denna bakgrund blev resultatet en kombination av strategier. Beslutet blev att kompetenssatsningen skulle bedrivas under ett år där särskild tid skulle avsättas för möten och diskussioner samtidigt som deltagarna skulle använda de nya idéerna i det löpande arbetet. Förhoppningen var därmed att deltagarnas lärande kring faktor 10 kunde ske integrerat med det dagliga arbetet, ett lärande som kunde vara både planerat och medvetet, men också spontant och omedvetet. För att processen skulle få tid att utvecklas var det också viktigt att kompetenssatsningen bedrevs under en längre tid. Ett ständigt lärande betraktas både ur ett individ- och organisationsperspektiv som en förutsättning för att kunna klara av omgivningens krav på flexibilitet och utveckling. Det ständiga lärandet – samtidigt som det finns en övertro på det kontinuerliga lärandet – måste alltså byggas in i arbetet. Kompetensutveckling ses idag som en väsentlig process i organisationen om man ska kunna höja effektivitet, produktivitet och konkurrenskraft.

### **3.3 Målsättning**

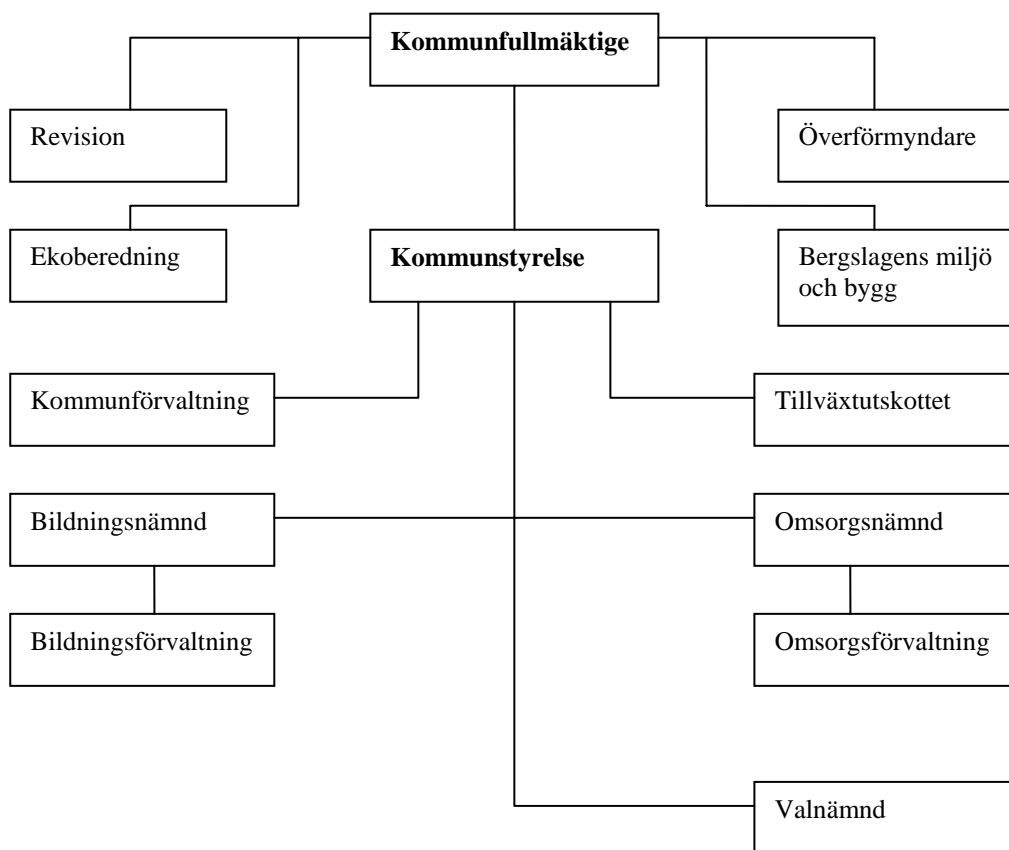
Målet med kompetensutvecklingen var flerfaldigt. Det första målet var att deltagarna skulle utveckla sitt tänkande om faktor 10, men också verka för att inspirera övriga medarbetare. Det andra målet var att deltagarna tillsammans skulle utveckla handlingsplaner för hur faktor 10 kunde genomföras i respektive verksamhet. Det tredje målet var att kommunens övergripande handlingsplan för faktor 10 skulle preciseras mot bakgrund av de olika sektorsvisa handlingsplanerna. Det fjärde målet – och kanske det viktigaste – var att olika nämnder och förvaltningar aktivt skulle påbörja genomförandet av faktor 10 i kommunen. Det femte målet var att spridandet och marknadsföringen av idéerna till externa aktörer skulle ha påbörjats under kompetensutvecklingen.

### **3.4 Grupper och gruppindelning**

Den så kallade ekoberedningen (se nedan) gavs ett operativt ansvar för att föra en dialog med de olika förvaltningarna och nämnderna för att vaska fram de personer som skulle medverka i kompetenssatsningen. Beredningen ansåg att det var viktigt att deltagarna representerade flera kommunala verksamheter. Utgångspunkten var att både politiker och tjänstemän, kvinnor och män samt personer i såväl ledande ställning som medarbetare skulle medverka. Fem grupper bildades. Grupperna hade varsina organisatoriska hemvister och skilda verksamhetsinriktningar.



I detta sammanhang kan det vara lämpligt att kortfattat kommentera den kommunala strukturen. Under kommunfullmäktige återfinns – vid sidan av överförmyndaren och revisionen – den så kallade ekoberedningen, vilken i det här sammanhanget har haft en nyckelposition. Ekoberedningen är en politisk gruppering med representanter från de olika politiska partierna samt en underställd tjänsteman. Beredningen har ett särskilt ansvar – utan beslutanderätt – för genomförandet av faktor 10 i kommunen. Under kommunstyrelsen finns kommunförvaltningen samt tillväxtutskottet. Härutöver finns två stora nämnder – bildningsnämnden respektive omsorgsnämnden med varsina förvaltningar. Bildningsnämnden ansvarar för kommunens barnomsorgs-, utbildnings-, kultur- och fritidsverksamhet. Omsorgsnämnden ansvarar för kommunens äldre- och handikappomsorg, omsorgsverksamhet, kommunal psykiatri, individ- och familjeomsorgsverksamhet samt LSS-verksamhet. Omsorgsförvaltningen är kommunens största förvaltning både med avseende på antal personal och på antal brukare. Bergslagens miljö och bygg är en gemensam nämnd med företrädare för Hällefors och de tre närliggande kommunerna Lindsberg, Ljusnarsberg och Nora. Nämnden fungerar som byggnämnd, miljönämnd och trafiknämnd i alla fyra kommunerna. Under denna nämnd återfinns kommunalförbundet Bergslagens kommunal teknik. Förbundet ansvarar för avfall och deponi, gator och vägar, park och idrott, vatten och avlopp samt lokalvård.



Figur 1: Den kommunala organisationen i Hällefors

Mot ovanstående organisatoriska bakgrund får vi en större förståelse för de grupper som skapades för kompetensutvecklingen. Kommunstyrelsen och ekoberedningen blev två självklara grupper. I ekoberedningen och kommunstyrelsen återfinns vi de personer som ursprungligen initierade faktor 10 i kommunen. Flera av dessa personer – men inte grupperna i helhet – var sedermera pålästa i ämnet. Den tredje gruppen utgjordes av omsorgsförvaltningen. Vi kallar den för äldreomsorgsgruppen. Här var samtliga deltagare tjänstemän eller arbetade ”ute på fältet”. Inom bildningsförvaltningen startades två grupper: skolgruppen respektive barnomsorgsgruppen. I den så kallade skolgruppen medverkade två rektorer, en vicerektor, en lärare och en administrativ personal. I barnomsorgsgruppen medverkade ledare och medarbetare inom barnomsorgsverksamheten. Sammanfattningsvis var tre grupper av renodlad tjänstemannakaraktär medan två grupper dominerades av politiker med bred politisk förankring. Totalt 40 personer medverkade med varsina specifika verksamhetsområden och med tämligen olika identiteter.

### 3.5 Värden för gemensam kunskapsbildning

Under årens lopp har vi i liknande processer utvecklat en värdegrund som vi är övertygade om är en viktig framgångsfaktor. I många andra fall har vi låtit värdegrunden växa fram i samtal med deltagarna. I detta fall valde vi att presentera värdegrunden som en del av en processhandledning som delades ut till deltagarna (se nästkommande rubrik). Erfarenheterna av detta förfaringsätt återkommer vi till avslutningsvis (se kapitel 5).

En gemensam kunskapsbildning av den här karaktären syftar till att bryta deltagarnas erfarenheter och uppfattningar mot varandra så att kunskaperna kan smälta samman till något nytt. För att nå ett sådant mål måste de medverkandes kunskaper mötas, blandas och skakas om. För att detta ska kunna äga rum krävs för det första en *kontinuitet*, där deltagarna har tid på sig att låta kunskaperna utvecklas. För det andra är *omedelbart förverkligande och långsiktighet* avgörande för att arbetet ska bli både konkret och leda till att faktiska utvecklingsprocesser inleds och får bäring på framtiden. För det tredje är det viktigt att deltagarna *accepterar varandra*, annars är det svårt att ta till sig nya erfarenheter. *Delaktigheten* är en fjärde viktig förutsättning. *Insikt* är en annan framgångsfaktor. En framgångsrik dialog kräver insikt i de förhållanden som råder inom olika verksamheter. *Ödmjukhet och förmåga* att lyssna är också viktigt. En dialog ställer stora krav på deltagarna och de intar en lyssnande och ödmjuk dialog för att tillvarata de synpunkter som kommer fram i diskussionerna. Det måste också finnas ett stort utrymme för *flexibilitet*. Processen får inte helt följa ett i förväg bestämt mönster utan måste ge utrymme för förändringar. *Öppenhet* är också betydande. Det är lätt att ha färdiga idéer om hur olika problem ska lösas. Öppenheten för nya förslag eller alternativa synsätt måste vara stor. Det som passar den ene och dennes arbetssituation kanske inte passar andra människor. Men det absolut viktigaste är att deltagaren upplever att det finns ett *behov och en motivation* till att engagera sig i förändringsarbetet.

### 3.6 Övergripande schema

Vid utvecklingsprocesser av det slag som var aktuellt i detta sammanhang har vi tidigare med goda erfarenheter använt oss av processhandledningar. Poängen är att skapa överblick över processen, utan att föreskriva varken inriktning eller innehåll. Processhandledningen bestod av tre delar. Den första delen utgjorde en allmän del där formen för kompetenssatsningen beskrevs. Den andra delen redogjorde kortfattat för faktor 10. Handledningens tredje del redogjorde för de 10 träffarna som processen innehöll. För varje träff angavs ett introducerande resonemang och ett antal frågor som deltagarna kunde utgå ifrån i sina gruppdiskussioner, kompletterat med en uppmaning att formulera egna frågeställningar med utgångspunkt i den egna verksamheten. Med jämna mellanrum träffades samtliga grupper för att under samordningsträffar, åhöra och lära av övriga gruppers strategier. Samordningsträffarna hade även funktionen att stegvis utkristallisera en gemensam kommunal strategi för faktor 10. Handledningen preciserade följande träffar:

1. Introduktion
2. Egenanalys
3. Konkreta åtgärder
4. Konkreta åtgärder
5. Kompetensutveckling och intern samverkan
6. Samordning
7. Synkronisering lokalt och regionalt samt nationellt och internationellt
8. Synkronisering lokalt och regionalt samt nationellt och internationellt
9. Samordning
10. Avslutning

Efter introduktionsträffen följde en träff med egenanalys. Egenanalys handlar om att definiera vilka man är och vilken uppgift man fyller i kommunen. Särskilt viktigt är att lyfta fram den historiska utvecklingen. Utifrån egenanalysen genomfördes två träffar på temat konkreta åtgärder. Det är viktigt att koppla faktor 10-tänkandet till deltagarnas praktiska verksamheter för att manifestera relevansen och själva få formulera potentialen. Varje grupp uppmanades planera minst två åtgärder, varav minst en ska påbörjas under första året. För den fortsatta spridningen av faktor 10-tänkandet är det betydelsefullt att skapa framgångsexempel, som visar vad faktor 10 kan vara för något. Därefter genomfördes en träff på temat kompetensutveckling och intern samverkan. Viktiga frågor var hur faktor 10-tänkandet kan spridas vidare i kommunen och hur nyanställda kan introduceras. Sedan var det dags att samtliga grupper träffades för en samordningsträff, där de fick lyssna på varandras strategier och dra lärdom tillsammans. Lokal, regional, nationell och internationell synkronisering var temat för nästkommande träffar. Då diskuterades hur den kommunala förvaltningens faktor 10-arbete kan spridas till andra aktörer (kommuner, näringslivet, skolor, etcetera), dels som en del av faktor 10-tänkandets förverkligande, dels som en marknadsföring av framgångsexemplet Hällefors. Därefter avslutades processen med en samordningsträff för ytterligare gemensamt lärande samt en avslutningsträff, där gruppernas slutliga handlingsplaner presenteras. Syftet var att under processen stegvis konkretisera vad faktor 10 är i Hällefors, inte genom principiella definitioner av idén utan i praktisk handling. På så sätt säkerställs idéns praktiska relevans.

### 3.7 Handlingsplaner

Ofta finns det ingen strategi för hur en organisation ska genomföra sitt förändringsarbete. I Hällefors har den s.k. Ekoberedningen ett övergripande ansvar för genomförandet av faktor 10. Till sin hjälp har beredningen den handlingsplan för faktor 10 som fastställdes av kommunfullmäktige 2003. Planen är dock inte särskilt detaljerad och det är här kompetensutvecklingen kommer in i bilden. Ett av målen med förändringsarbetet var att grupperna skulle formulera egna handlingsplaner för hur faktor 10 kan genomföras i de olika verksamheterna. Ambitionen var att handlingsplanerna skulle ha tydliga mål formulerade. Vi är övertygade om att planering av den här karaktären inte är ett hinder för en mer situationsanpassad verksamhet. Däremot bör en väl utvecklad planering tillåta flexibilitet och situationsanpassning utan minskad tydlighet, trygghet och ansvarsfördelning. Vår bestämda uppfattning är att planering många gånger är avgörande för hur en verksamhet och organisation fungerar – sedan finns det givetvis mer eller mindre bra planering, som också påverkar utfallet. Orsaken till att många projekt misslyckas står alltså inte att finna i slutet, utan i början, i planeringsfasen. Särskilt lätt är det att hasta förbi planeringen och gå händelserna i förväg för att snabbast möjligt börja genomföra delmoment i ett projekt innan målformulering, förstudie, brainstorming eller andra planeringsaktiviteter är avklarade, genomdiskuterade och förankrade. Det är här som grunden till lyckosamma utvecklingsarbeten läggs.

Vi föreslog därför att det av handlingsplanerna bör framgå *vad* det är som föreslås, alltså vilka åtgärder som ska genomföras. Dessutom bör det framgå *hur* åtgärderna ska genomföras samt när i tid de ska genomföras och vilka resurser som kan krävas. Följande punkter är alltså centrala:

- Åtgärd – vad är det som ska göras
- Hur – hur ska åtgärden genomföras
- Tidsplan – när i tid ska det genomföras
- Resurser – vilka resurser krävs

## 4 Kompetensutvecklingen

### 4.1 En inledande skepsis

För att vi skulle få en inledande och allmän bild av deltagarna bad vi dem att först besvara en kortfattad enkät. Enkäten bestod av följande fyra frågor:

1. Har du hört talas om faktor 10?
2. Har du använt dig av idén om faktor 10 i det egna arbetet?
3. Hur mycket tid bedömer du att du kan avsätta per månad för denna kompetenssatsning?
4. Vilka förväntningar har du på denna kompetenssatsning?

Det visade sig att den övervägande majoriteten av deltagarna hade hört talas om faktor 10 men bara ett mindre antal personer hade använt sig av idén om faktor 10 i det egna arbetet. När det gällde att bedöma hur mycket tid som kunde avsättas angav de flesta att det handlade om mindre än en dag per månad. Det var helt uppenbart att den löpande ”produktionen” av tjänster och service tog den absoluta lejonparten av arbetstiden. På frågan om vilka förväntningar deltagarna hade på satsningen var det relativt jämnt fördelat i termer av små och stora förväntningar. Några angav dessutom mycket stora förväntningar. Innan kompetenssatsningen startade fick deltagarna också en processhandledning som skulle användas under hela processen. Härefter arrangerades den första gemensamma och introducerande träffen. Samtliga deltagare möttes. Syftet var att introducera det kommande arbetet och föra ett allmänt resonemang om de problem och utmaningar man vanligtvis står inför i liknande processer. Tillsammans med kommunens ekosamordnare fördes också en allmän diskussion om hållbar utveckling i allmänhet och faktor 10-tänkandet i synnerhet samt varför kommunledningen hade tagit till sig idén. Vid denna träff var det tydligt att flera personer kände en misstänksamhet mot själva satsningen. Man hade inte någon klar bild av vad som skulle hända och vad faktor 10 innebar.

### 4.2 Flera grupper – olika inriktningar

#### Introduktion

Härefter träffades de fem grupperna var för sig vid ett antal träffar och i enlighet med studiehandledningen började gruppdiskussionerna med verksamhetsnära förhållanden.

Deltagarna ombads att fundera över kommunens historia och de utmaningar man hade stått inför under de senaste 10-20 åren. Alla grupper var färgade av kommunens historia och bilden av Hällefors som ett bruks- och industrisamhälle. Många såg att kommunen antingen redan hade ändrat eller var på väg att ändra profil. I takt med att diskussionerna gled över på faktor 10 och därmed mer obekanta förhållanden fick grupperna allt större svårigheter. Det visade sig vara svårt att diskutera vilka konkreta faktor 10-åtgärder som skulle kunna bedrivas i den egna verksamheten. I det här fallet fanns inga färdiga lösningar och det var viktigt att deltagarna insåg att den allmänna idén om faktor 10 måste översättas till den egna vardagen och till de egna arbetsförhållandena. Samtliga grupper, bortsett från ekoberedningen och kommunstyrelsen, hade initiala svårigheter att förhålla sig till den nya idén.

### **De fem gruppernas inriktningar**

Äldreomsorgsgruppen såg inledningsvis faktor 10 som en teknisk idé som svårligen kunde användas i omsorgsverksamheten. Man försökte forcera fram några konstlade åtgärdsförslag som ingen i gruppen var riktigt nöjd med. Snart insåg gruppen däremot att faktor 10 kunde tolkas lite vidare och då föll sig ett antal förslag naturliga. Gruppen gav idén en social inramning och valde att använda idén för att förbättra den egna arbetsorganisationen. Man presenterade flera olika konkreta åtgärder på hur man härigenom kunde förbättra avfallshanteringen, pappersåtervinningen, återanvändning av kuvert, möten via datorn etcetera. Dessutom upplevdes ett nyligen lanserat centraliserat system för tillagning och distribution av mat till olika kommunala verksamheter som problematiskt ur ett faktor 10-perspektiv. Gruppen föreslog att faktor 10 skulle bli en stående punkt på arbetsplatsträffar, studiecirkelar och ledningsgrupper, att det skulle bildas arbetsgrupper i verksamheterna på faktor 10-temat och att man kunde utveckla checklistor och handlingsplaner för hur faktor 10 löpande kunde användas i de olika verksamheterna. Ytterligare en tanke var att inrätta faktor 10-ombud med särskilt ansvar för dessa frågor. Den grundläggande utmaningen tycker gruppen var att etablera en grundläggande medvetenhet som alla medarbetare delar. För det krävs enkla beskrivningar och kanske lathundar. Äldreomsorgsgruppen problematiserade aldrig faktor 10-begreppet. Det uppfattades stort och svårt, varför man hellre fokuserade på konkreta åtgärder, än principiella diskussioner. Gruppen såg begreppet som en fastslagen politisk viljeinriktning som man måste följa.

Skolgruppen startade sina diskussioner på en begreppslig nivå, en nivå som gruppen hade svårt att lämna. Deltagarna ansåg att faktor 10 var problematiskt, svårförståeligt och abstrakt. Faktor 10 betraktades som så problematiskt att de svårligen kunde komma vidare och man efterfrågade en i kommunen allmänt accepterad och mer operationaliserad definition innan man kunde föra mer detaljerade diskussioner. Man hade flera förslag på utgångspunkter för sådana definitioner, med tänkbara konsekvenser för olika verksamheter, men efterlyste under de första träffarna tydligare direktiv från kommunledningen. Deras diskussioner handlade istället om det mer övergripande hållbarhetsbegreppet. Trots dessa förhållanden föreslog gruppen ändå några konkreta åtgärder, bland annat att gymnasieskolan kunde starta en lokal kurs inom dess miljöprofil och att kursen kunde integreras med Formens Hus som ett exempel på hur faktor 10-idén kunde förstås och tolkas. Man betonade också att det var viktigt att föreningslivet blev integrerat och att studiecirkelar kunde startas i kommunen och att det var viktigt att satsa på entusiasterna. Skolgruppen påpekade att det var viktigt få ”ner” tänkandet på gräsrotsnivå, direkt till barnen som i sin tur kan förmedla tänkandet till föräldrarna. Det är viktigt att förankra en stolthet bland barnen, kring Hällefors och faktor 10. Det är också viktigt att ständigt manifesteras profileringen externt såväl som internt. I annonser om lediga arbeten, vid jobbintervjuer ska faktor 10-tänkandet tydligt framgå. I relation till kommuninvånarna ska hållbarhetsmål presenteras som årligen återkopplas i öppen dialog.

Även i barnomsorgsgruppen hade man svårt att tolka den nya idén eftersom den främst sågs som ett tekniskt fenomen. Men då man såg att det fanns tydliga kopplingar i fråga om resurs- och materialeffektivisering till pågående förändringsarbeten inom förvaltningen valde man att foga in faktor 10 som en idé om arbetsorganisation. Dels för att det ökade relevansen för den egna verksamheten, dels för att ett faktor 10-tänkande kopplat till mänskliga resurser och befintliga utmaningar var enklare att ”sälja” till nya grupper, än en vagt definierad och tekniskt orienterad idé. Gruppen beslutade sig alltså för att översätta faktor 10 i relation till arbetskraft. Man ville använda idén för att utveckla en mer effektiv och resurssnål organisation med god arbetsmiljö, där effektiva arbetslag i skolan bygger på större ansvar och befogenheter i det egna arbetet. Utgångspunkten var att ineffektiva organisationer genererade ökade kostnader och sämre arbetsmiljö. Och sämre arbetsmiljö genererade i sin tur ökad sjukfrånvaro, förlorad kompetens och ökade kostnader.

Kommunstyrelsen utgjorde den fjärde gruppen. Här fick idén en tydligt ekologisk tolkning och man fokuserade på hur faktor 10 kunde användas i upphandlingen av kommunens leasingbilar. En annan viktig fråga var driften av kommunens fastigheter, som bedömdes vara för dyr. Främsta orsaken var ett oljeberoende, som ansågs vara möjligt att växla över till fjärrvärme eller till förbränning av lokalt producerad pellets. Faktor 10-begreppet var, enligt kommunstyrelsen, inte tillräckligt konkret, vilket gjorde verksamhetsnyttan vag. Kommunstyrelsen ansåg att ekoberedningen borde ansvara för att idén konkretiserades på olika sätt. Kommunstyrelsegruppen påpekade också att det fanns ett stort behov av att utveckla kommunspezifika nyckeltal, för att enkelt kunna illustrera miljöeffekter av olika resurser och tjänster.

Ekoberedningens tolkning följde den ursprungliga idén. Gruppen såg faktor 10 som ett ekologiskt begrepp och hade i detta sammanhang främst en samordnande funktion. Det innebär att ekoberedningens huvuduppgift var att utforma en gemensam handlingsplan för hela kommunen utifrån de övriga fyra gruppernas faktor 10-arbete. Beredningens uppgift var alltså att fundera på hur befintliga grupperns arbete skulle fortsätta och fullbordas, dels hur nya grupper kunde tillsättas för att bredda arbetet till hela kommunen och andra aktörer i lokalsamhället. Även kommuninvånare bör involveras, exempelvis via studieförbunden. I förlängningen av detta finns en viktig samordnande funktion i relation till grannkommuner, särskilt de som ingår i samma kommunalförbund (Bergslagens kommunalteknik). Sammanfattningsvis utvecklade de fem grupperna varsina tolkningar av den nya idén. Tre grupper – kommunstyrelsen, ekoberedningen och skolgruppen – gav idén en tydligt ekologisk prägel. Äldreomsorgsgruppen och barnomsorgsgruppen valde en mer social utgångspunkt.

## **Oro i grupperna**

Före den första samordningsträffen märktes en viss oro i grupperna. Många var osäkra på om de övriga grupperna skulle acceptera den tolkning och inriktning man valt. Vid träffen försvann emellertid oron eftersom flera personer inom både kommunstyrelsegruppen respektive ekoberedningen påpekade det fruktbara i att idén hade tolkats på så många olika sätt. I synnerhet var dessa personer positiva till att äldreomsorgsgruppen respektive barnomsorgsgruppen valt en social utgångspunkt för sina tolkningar. I och med att det härigenom gavs en allmän acceptans åt en pluralistisk tolkning gav samtliga grupper röst åt sina synpunkter. Utifrån gruppernas sektorsorienterade tolkningar kom samtliga deltagare överens om att faktor 10 kunde fungera som en grundläggande strategi i kommunen, men att olika verksamheter kunde tolka idén utifrån sina förutsättningar. Samtliga deltagare var emellertid samtidigt överens om behovet av en allmän och generell förståelse av den nya idén. Man underströk att det var viktigt med en gemensam bild av faktor 10.

## **Grupperna arbetar vidare**

Eftersom grupperna gav varandra acceptans åt en pluralistisk tolkning fortsatte man på de inslagna vägarna. Dessutom gjorde man vissa avsteg från studiehandledningen. Enligt planen skulle grupperna arbeta vidare med en lokal, regional, nationell och internationell koordinering av faktor 10-arbetet. Men i det fortsatta arbetet kom mindre vikt att lämnas åt den regionala, nationella och internationella koordineringen eftersom man ville fortsätta att utveckla verksamhetsanknutna och konkreta faktor 10-åtgärder. I takt med att detta arbete fortskred uttryckte flera deltagare återigen ett behov av en gemensam definition av faktor 10, gemensam för hela kommunen. En sådan definition ansågs nödvändig av två skäl. För det första för att den skulle kunna öka möjligheterna till att kunna "sälja in" idén i mötet med andra medarbetare och lokalbefolkningen. För det andra för att den skulle kunna underlätta möjligheterna att kunna realisera de olika projekten. Det svåra steget – som är välbekant i forskningen – var alltså att lyckas gå från ord och formella beslut till praktiska handlingar. Oron dryftades i termer av brist på tid och resurser, men också faktor 10-tänkandets fortsatta komplexitet och vaghet. En gemensamt fastställd definition skulle underlätta genomförandet av de enskilda gruppernas arbete. Vid den andra samordningsträffen diskuterades därför bl.a. hur en sådan definition skulle se ut. Vissa deltagare ansåg att definitionen skulle utgå ifrån den kärna i faktor 10-tänkandet som redan formulerats av Schmidt-Bleek medan andra ansåg att definitionen skulle avspegla kärnan i det faktor 10-tänkande som växt fram och formulerats i kompetenssatsningen. En rad förslag lyftes fram. Grupperna diskuterade t.ex. användningen av en exempelsamling där man kunde peka på hur mycket material och energi olika material krävde, medan andra föreslog ett slags tio budord enligt faktor 10. Flera grupper markerade att deras process går i halt i väntan på en både fängslande och informativ definition. Ekoberedningens samordnare tog på sig uppgiften att formulera förslag till definitioner till avslutningsträffen.

## **Avslutning och att säkerställa processens fortsättning**

Vid avslutningsträffen presenterade ekoberedningen ett definitionsförslag som deltagarna ventilerade. Man beslöt att det skulle vidareutvecklas. Samtidigt presenterade grupperna sina handlingsplaner. Vissa grupper hade kommit längre än andra. Vad som framkom tydligt var att äldreomsorgsgruppens förslag sågs som ett föredöme av de andra deltagarna. Visserligen beslöt man sig för att respektive grupp skulle färdigställa sina egna handlingsplaner, men man var samtidigt överens om att äldreomsorgsgruppens förslag skulle kunna genomsyra åtskilliga kommunala verksamheter. Eftersom alla grupperna inte hunnit färdigställa sina planer fullt ut och för att den gemensamma definitionen ännu inte var klar beslöt deltagarna att fortsätta processen under våren. Processen fortsätter då utan vår medverkan. Då ska definitionen färdigställas och de olika handlingsplanerna fastställas politiskt.



## 5 Avslutning

Kompetenssatsningen i Hällefors är formellt avslutad och det finns flera saker som är intressanta att lyfta fram, en del innehållsliga och en del metodologiska. De innehållsliga resultaten diskuteras under denna rubrik och de metodologiska under nästa rubrik (se kapitel 5.2).

### 5.1 Analys och resultat

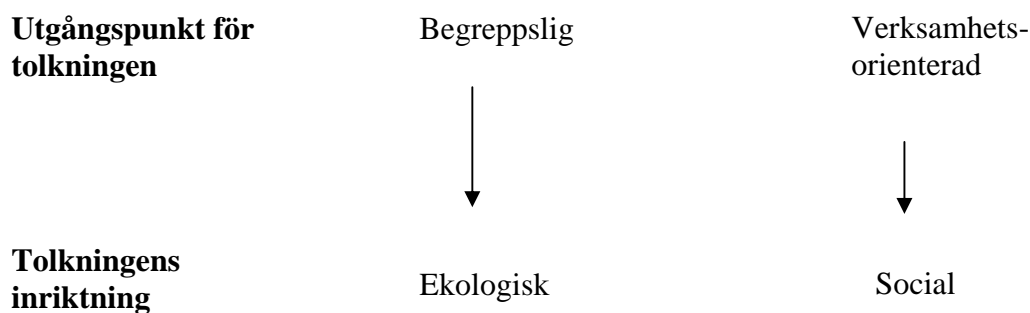
Det mest centrala resultatet handlar om hur deltagarna uppfattat faktor 10 som idé. Inledningsvis dominerade bilden av faktor 10 som ett tekniskt begrepp, djupt inspirerat av den ursprungliga tyska tolkningen. Tolkningen kretsade kring matematiska beräkningar av resursflöden samt material- och energiåtgång. Då var det många som var tveksamma till idén; det var svårt att förstå vad faktor 10 betyder och efter värre var att föreställa sig hur ett faktor 10-tänkande skulle kunna användas för att vitalisera olika verksamheter. Under processens lopp har vi även sett framväxten av andra olika tolkningar av idén, eller alternativa ingångar till idén. En alternativ ingång har varit miljörelaterad, en annan social. Vi har alltså ännu inte sett en gemensam definition för kommunen och inte heller gruppvisa definitioner. Däremot finns olika förhållningssätt till idén. Ett grundtema i de olika förhållningssätten är att de är mer inriktade på mänskliga och sociala processer som syftar till en effektiv organisationsutveckling omgärdade av ett miljöintresse. Sett på detta sätt är de flesta som deltagit i denna kompetenssatsning försiktigt eller helt och hållet engagerade i att förverkliga faktor 10 i sina respektive verksamheter samt sprida tänkandet till andra. En viss stolthet för att vara delaktig i processen kan skönjas på många håll.

I och med att ledningen valt faktor 10 som ledstjärna för framtidsstrategin visade man också att det var faktor 10 som var den nya lösningen. För många av deltagarna var det länge oklart vilka problem som faktor 10 skulle lösa, dels i kommunen i stort, dels i olika verksamheter. Hårdraget innebär det att deltagarna i början av processen upplever att de står inför en svårförståelig lösning på anonyma problem. Detta må uppfattas som en ohållbar situation, är den alls möjlig att rädda. För oss som processledare är det en alldeles ypperlig situation som rätt hanterad leder till att deltagarna stegvis och i takt med att deras uppslag används för att ta oss ur detta ”prekära” läge frigör energi och engagemang i grupperna. Strategin bygger på mångåriga erfarenheter att göra på detta sätt, både i liknande utvecklingsprocesser och i olika uppdragsutbildningar. Allt som oftast – även om vi ibland tvivlar – är metoden lyckosam.

Via resonemang om vilka problem som finns i de olika kommunala verksamheterna, det som tidigare kallats egenanalys (se åter kapitel 3.6), börjar faktor 10 ifrågasättas. Faktor 10 ifrågasätts både som lösning på befintliga kommunala problem och som benämning. För oss som processledare är ifrågasättandet ofta första tecknet på att vi är på rätt väg. Därefter är vår roll i gruppsamtalen att stimulera samtalen så att dynamiken mellan verksamhetsproblem och faktor 10 som lösning upprätthålls och förfinas. Benämningen faktor 10 visade sig vara ”helig” för den elitgrupp som hittills varit idéns förkämpar. Däremot visade sig öppenheten för alternativa ingångar och verksamhetsanknutna tolkningar vara stor. Att den ursprungliga huvudsakligen tekniska tolkningen kompletterades med en mer renodlad miljötolkning och en social tolkning möttes med positiva ordalag.

Av de grupper som medverkade i kompetenssatsningen tolkade skolgruppen, kommunstyrelsen och ekoberedningen entydigt idén som en ekologisk idé. Äldreomsorgsgruppen och barnomsorgsgruppen gav idén en mer socialt inriktad tolkning. Allt fler tolkningar av den nya idén växte fram i takt med att allt fler aktörer medverkade. Det är rimligt att anta att antalet tolkningar blir fler ju längre processen fortskrider och allt fler aktörer inlemmas. Är detta då ett problem? Faran är att en alltför urvattnad definition gör idén meningslös. I dagsläget är det svårt att ge ett svar på frågan om det kommer att bli ett problem eller inte i det fortsatta förverkligandet. Konstateras kan att utvecklingen innebär en stor utmaning för ledningen, att samordna det fortsatta arbetet. På grund av komplexiteten av tolkningarna kan ledningen få svårt att styra och följa upp efterlevandet av idén. Kanske är nyckel till framgång att etablera termen faktor 10 som ett självklart och naturligt inslag i vardagsvokabulären i Hällefors, samtidigt som det finns olika innebörder. Kombinationen av självskrivna terminologi och innehållslig debatt kännetecknar många stridbara idéer – demokrati, frihet, jämlikhet för att nämna några så kallade i grunden tvistbara idéer. Dessa har visat sig hållbara. Livsnerven är deras inneboende självklara oklarhet.

I grund och botten behöver mångfalden innebörder inte vara ett hot mot realiserandet av faktor 10, varken globalt eller lokalt. Måhända är detta kärnan och ett uttryck för den pluralism, kreativitet och lust som bör prägla olika aktörers faktor 10-arbete, på samma sätt som demokrati ges otaliga ansikten världen över. En del demokratiförsök kan utifrån särskilda bevekelsegrunder uppfattas mer eller mindre demokratiska och mana till debatt i frågan. Huvudmålet med de demokratidebatter som förs är inte att en gång för alla fastslå den enda rätta definitionen som ska gälla överallt i evighet, utan det är genom kontinuerlig debatt som demokratin hålls levande och vitaliseras. Ständigt endera flyttas eller manifesteras gränserna. Utifrån denna argumentation bör vi acceptera och bejaka skillnader i hur faktor 10 tolkas. Variationerna är naturliga och positiva.



Figur 2: Tolkningen av den nya idén

I äldreomsorgsgruppen respektive barnomsorgsgruppen relaterades idén till redan pågående effektiviseringsarbeten på förvaltningarna. Dels kan detta förstås utifrån det faktum att grupperna inte problematiserade idén särskilt väl eftersom man tyckte att idén var abstrakt, dels på grund av att grupperna inte tyckte att idén kunde överföras till den egna verksamheten utan att omtolkas. Därför lämnade grupperna snart den idémässiga nivån och förde resonemanget med en mer verksamhetsorienterad utgångspunkt. De övriga tre grupperna fäste stor uppmärksamhet på idéns grundläggande ekologiska innebörder. Skolgruppen förde länge en sådan diskussion, vilket även kommunstyrelsegruppen och ekoberedningen gjorde. Skillnaden mellan dessa tre grupper var att kommunstyrelsen och ekoberedningen hade fört sådana diskussioner långt tidigare, innan själva kompetenssatsningen startade. Vad som i detta avseende kan framhållas är att av de tre grupper som valde en ekologisk tolkning av idén var det skolgruppen som var kritisk till den nya idén.

Valet av utgångspunkt får stor betydelse för hur idén om faktor 10 tolkas. Den idéorienterade utgångspunkten har i det här fallet lett till en tydligt ekologisk inriktning på lärandet medan den mer verksamhetsorienterade utgångspunkten har lett till en social inriktning. Gruppernas olika tolkningar av idén bottnade till stora delar i deltagarnas lokala tillhörigheter. Visserligen identifierade man sig som kommunala medarbetare, men de verksamhetsspecifika knytningarna var desto starkare och man identifierade sig starkt med sin egen enhet. Som politiskt styrd organisation kunde vi förvänta oss stora ideologiska skillnader, men problemet var främst inte av partipolitisk art. De olika partierna ställde sig bakom den nya idén, både i kommunfullmäktige och i ekoberedningen. Däremot var det tydligt att det rådde en åsiktsskillnad mellan det politiska kollektivet som helhet och tjänstemannagruppen. De senare såg sig främst som företrädare för skolan, hemsjukvården eller barnomsorgen. Det fanns en verksamhetskultur som man först och främst identifierade sig med och man uppmärksammade de svårigheter som uppstod när den nya idén skulle översättas till konkret handling i form av ändrade rutiner och arbetsätt. Flera personer hade svårt att förstå varför de nya idéerna kunde lösa deras problem. Kommunens olika verksamheter kunde ju faktiskt drivas oberoende av hur en ny gemensam kommunal plattform utformades.

Samtidigt som vi främst kan peka på ett sektoriellt lärande kan vi rimligen hävda att det också skett ett visst organisatoriskt lärande som helhet. I det senare fallet utgörs det av att samtliga medverkande grupper tillsammans, via samordningsträffarna, gemensamt gjort sig medvetna om de förhållningssätt och värden grupperna representerar. Man har tillsammans kommit överens om att man ska acceptera en pluralistisk tolkning av idén och därmed ett sektoriellt lärande. Ledningen och grupperna som helhet gav en acceptans åt den typen av lärande. Här framträder givetvis en stor utmaning. Trots att mycket av lärandeforskningen understryker behovet av delaktighet förutsätter lärandet att ledningen har en viss kontroll och makt över lärandet. Det ska inte resultera i att ledningen tvingar igenom sina idéer utan att den är vaksam om det sker förändringar av föreställningar eller inte och på vilket sätt detta omformas till nya rutiner och arbetsätt.

I efterhand är det också tydligt att kompetenssatsningen kan ses som ett försök att gå från en elitorienterad och smal utvecklingsprocess till en bred organiserad utvecklingsprocess där ett större antal personer medverkar. Under flera år hade det kommunala utvecklingsarbetet bedrivits av liten grupp politiker och tjänstemän. Kompetenssatsningen kan ses som ett tecken på att denna grupp blev medveten om att en större grupp människor var tvungna att medverka i omställningsarbetet för att det skulle kunna leda till långsiktigt hållbara resultat. Ett resultat av denna bredare organisering är att ett allt större intresse för frågorna har börjat spridas. Flera av de personer som inledningsvis, dvs. innan själva kompetenssatsningen startade, inte alls var med i diskussionen om faktor 10 har blivit intresserade och starka företrädare för faktor 10. De har blivit besjälade av idén (och deras egna tolkningar av den) och har utarbetat omfattande och genomgripande förslag på hur idén kan tolkas och översättas i deras egna verksamheter. Genom att de hela tiden för diskussioner med medarbetare levandegör de faktor 10 i organisationen och bidrar till att sprida idéerna i de egna verksamheterna. Denna grupp ställer också krav på den politiska ledningen om åtgärder. Man menar att den politiska ledningen, både i form av facknämnd och kommunstyrelse/kommunfullmäktige, måste fastställa policy och handlingsplaner innan åtgärderna kan börja genomföras, både för att handlingsplanerna ska få en politisk legitimitet, men också för att organisationens medlemmar ska få så likartade förutsättningar för att kunna genomföra åtgärderna som möjligt.

## 5.2 Reflektioner

Huvudsakligen kommer två slags reflektioner genomföras här. Den första kan ses som en återkoppling till den bakgrundsteckning vi gjorde tidigare i texten (se kapitel 2). Vi reflekterar över Hällefors som potentiellt framgångsexempel. Den andra reflektionen rör forskarrollen. Ska forskare verkligen ta på sig en sådan roll som vi gjort i denna process? Är det att betrakta som forskning? Leder det inte bara till att forskarrollen fördunklas?

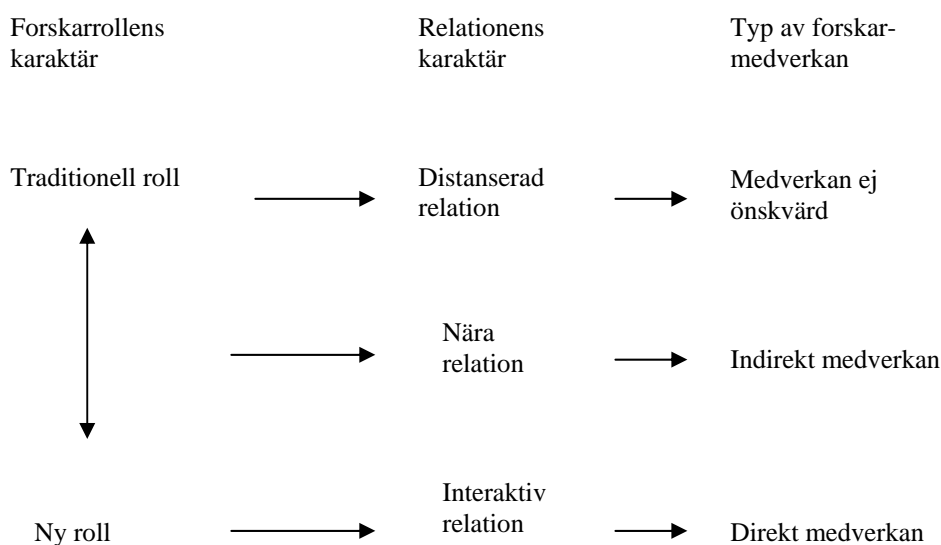
Många svenska kommuner brottas med att på olika sätt förhålla sig till och förverkliga ett hållbarhetstänkande i sina verksamheter. För flertalet är Agenda 21 ledstjärnan. I relation till varandra framstår en del som mer framgångsrika än andra, vissa deklarerar att de lämnat frågan bakom sig. Avvägningarna mellan framgång och motgång vilar ofta på bräcklig grund. En hållbar utveckling manifesteras inte primärt i jämförelse med andra i liknande position, utan hur var och en adresserar sina specifika förutsättningar i ljuset av den globala problematiken. För många kommuner är dessutom övergången från industrisamhälle till något nytt utmanande. Oavsett den huvudsakliga näringen varit jordbruket, järnbruket eller industrin har förändringarna varit omvälvande för många. Känslan av att leva i en brytningstid är utbredd.

Hällefors är en kommun som efter krisen när stålindustrin rämnade på orten medvetet arbetat med att bryta med traditionen i flera avseenden och det finns tecken som tyder på att en vändning skett. Låt oss ändå ha i åtanke att krisen var förlamande under flera år, men ändå har en ny strategi inför framtiden vuxit fram steg för steg. Idag framstår den både genomtänkt och intressant, så har inte alltid varit fallet. Denna inställning till kunskapsbildning och förändringsarbete som finns i Hällefors är en viktig nyckel till att förstå kommunens framtidsstrategi. Många är vi som hört makthavare och lärare hävda att ”ingen fråga är dum, utan endast svaren”. I Hällefors är det ingen som stolt deklarerar detta som ledstjärna, istället manifesteras det i praktiskt handlande. Det finns många engagerade och idérika människor som gärna diskuterar. Ingen idé är dömd på förhand och alla förtjänar en prövning innan den förkastas. Exempelvis kan vi berätta om den pensionerade slamsugaren som mötte någon ur ekoberedningen, hörde talas om arbetet med faktor 10 och bad om att få vara med. Han visade sig vara något av en miljöfilosof. Det är i denna mylla som Hällefors framtidsstrategi grott. Trots att många blommor på detta sätt fått blomma, en del har vissnat och en del har visat sig vara perenna, har det funnits en central utgångspunkt – att bryta med traditionen. Idéer som bidrar till att bryta traditionen har förmodligen fått mer näring av den politiska ledningen, än andra. Navet i framtidsstrategin är idag Formens hus, det är kring det som olika aktiviteter med fokus på kultur och miljö samt form och design ska kretsa. Förutom att det är en intressant och ännu ovanlig nisch har hälleforsarna visat sig vara skickliga på att marknadsföra sin strategi. Från att ha varit känd som en kriskommun, är bilden i många medier idag en annan. Hällefors börjar framstå som ett framgångsexempel, det är här saker och ting händer. Busslaster med kommunfolk och andra har besökt parkerna. Förmodligen kommer Formens hus bli en minst lika stor besöksmagnet. Kommunens omställningsarbete är även internationellt känt, vilket vi själva erfarit i våra internationella kontakter som egentligen handlat om andra frågor. Dessutom har kommunen många kontaktytor i olika nationella och internationella nätverk.

Är då Hällefors ett framgångsexempel? Ja, om vi tittar på framtidsstrategin. Kommunen har valt att låta strategin växa fram i den mylla som finns lokalt, inte genom att blicka mot och försöka imitera tidigare framgångsexempel. Nej, om vi tittar på vad som faktiskt åstadkommit. Mest fullbordat är arbetet med anpassningen av tillgången på bostäder och satsningen på parkmiljöerna. I arbetet med faktor 10 är idag ungefär 40 personer engagerade, av totalt cirka 2900 anställda i offentlig förvaltning och service i kommunen och 7600 boende i kommunen. Utvecklingsarbetet är således elitorienterat där endast ett mindre antal personer under åren medverkat. Varken den interna informationen både till övriga politiker och till tjänstemän eller den lokala marknadsföringen till lokalbefolkningen (inklusive näringslivet) är ett framgångsexempel. Det har exempelvis aldrig förts en allmän och förutsättningslös framtidsdiskussion i lokalsamhället, tillsammans med medborgarna eller näringslivet. En illustration av detta är när någon uttryckte sig på följande sätt: ”om vi ändå kunde byta ut folket som bor här, då skulle allt bli så mycket enklare...”. Dessutom har Formens hus nyligen invigts, efter år av finansieringsproblem och förseningar.

Hällefors förefaller ha vänt utvecklingen och har potential att framöver framstå som ett framgångsexempel, inte för att man är bättre än andra kommuner utan för att man funnit en strategi som fungerar i Hällefors. Notera att framtidsstrategin löper över åtminstone 20 eller 30 år, varav endast de första 10 passerats. Så vitt vi förstått finns ingen planering för de resterande 10–20 åren. Strategin handlar mer om att anträda en resa, än att realisera särskilda mål. Den kompetenssatsning som vi presenterat i denna rapport ingår som ett led i den långsiktiga strategin. Framöver är det viktigt att deltagarna i kompetensutvecklingen kan fungera som ambassadörer för faktor 10-tänkandet och att de pilotprojekt som påbörjats inspirerar andra att se idéns potential.

Avslutningsvis är det möjligt att reflektera över vilken forskarroll som vi propagerar för. Är det en ny roll? Går vi tillbaka till litteraturen ser vi att detta är möjligt, under förutsättning att forskare delvis lämnar den traditionella, objektiva och distanserade forskarrollen till förmån för en ny roll. Då kan, det vi kallar för, en *nära* respektive *interaktiv* relation utvecklas. Dessa relationer förutsätter delvis en annan kunskapssyn än den som länge präglade den akademiska världen. Den *nära relationen* innebär att de lokala diskussionerna om faktor 10 bör omgärdas av ett brett deltagande där de komplexa frågorna hanteras av deltagarna själva. I en traditionell forskarroll kan en forskare knappast ha någon möjlighet att gå in som en aktiv partner i en sådan process, eftersom den forskningen är alltför expert- och sektorsorienterad. Istället bör forskaren ställa sig utanför diskussionerna, men samtidigt bidra med bakgrunds- och annan expertinformation. Forskarens roll skulle därmed vara att producera så förståeliga och beskrivande texter som möjligt till de berörda aktörerna, snarare än djupa och teoretiskt orienterade analyser. Forskarens relation till processens deltagare är alltså inte distanserad på det sätt som beskrivs ovan, utan av mer indirekt art. Forskaren medverkar inte direkt i själva processen och inte heller i de normativa överväganden som måste göras. I litteraturen går man ibland längre och argumenterar för en mer omfattande och direkt forskarmedverkan som syftar till att utveckla en så kallad *interaktiv relation*. Det huvudsakliga skälet för en sådan medverkan är att deltagandet blir bredare och ger möjligheter till ett rikare erfarenhetsutbyte. I dessa processer öppnas det traditionella akademiska systemet för nya influenser, men där också influenser från universitetsvärlden ges möjlighet att spridas i omvärlden på ett annat sätt än tidigare. Här jämföras forskaren med övriga deltagare och det förs en dialog om faktor 10-arbetets form och innehåll i enlighet med en deltagarorienterad tradition. Det innebär att de lokala deltagarna blir forskningens medaktörer, istället för undersökningsobjekt i mer traditionell bemärkelse. På motsvarande sätt blir forskaren mer en deltagare bland andra, inte en betraktare eller analytiker. I de fall forskaren medverkar på ett interaktivt sätt är det lämpligt att uttrycka sig i termer av ett forsknings- och utvecklingsarbete. Forskarens potentiella uppgifter varierar rimligen. En är att delta som alla andra i en process och bidra med sina specifika erfarenheter och kompetenser, en annan är att fungera som givare eller samordnare av utbildningar eller utvecklingsprocesser som ska engagera deltagarna. Kännetecknet är dialogen och huvudsyftet är att lära tillsammans och därmed är ambitionen att bidra till förändringar i både praktikerns och forskarens sätt att förstå verksamheten. Resonemanget kan sammanfattas i nedanstående figur.



Figur 3: Olika forskarroller och deras betydelse för lokala utvecklingsprocesser

Den traditionella respektive nya forskarrollen är två ändpunkter på en glidande skala. Den traditionella forskarrollen bedöms inte vara lämplig för medverkan i utvecklingsprocesser eftersom den leder till att forskaren distanserar sig i relation till de lokala företrädarna. Har forskaren däremot ambitionen och förmågan att utveckla mer interaktiva relationer finns det skäl att diskutera en forskarmedverkan i de lokala processerna.

Mot denna bakgrund framstår två frågor som särskilt viktiga. Den första frågan är om det finns något intresse i *forskarsamhället* för att medverka i de lokala processerna på ett nära eller interaktivt sätt. Den andra frågan är om det finns något intresse *bland kommunerna och övriga företrädare för lokalsamhället* för att foga in forskare på dessa sätt? Något entydigt svar finns inte. Däremot har vi genom åren sett vissa mönster. Mycket talar för att det finns en allmän efterfrågan av forskarsamverkan bland kommunerna. Vi märker också ett intresse av att man vill införliva forskare i lokala utvecklingsprocesser. Däremot finns knappast någon unison uppfattning om hur relationen ska te sig. I många fall finns en stor osäkerhet eller oklarhet, dels över vilken forskarrelation man egentligen eftersträvar, dels hur denna relation ska realiseras. Vissa vill gå längre i sin samverkan med forskare än andra. Vi upplever att många av de praktiker vi samverkat med söker något som kan liknas vid en blandning av en nära och en interaktiv relation. Vissa efterlyser tydliga beskrivningar av de egna lokala förhållandena, utan mer inträngande diskussioner. Andra ser forskarna som diskussionspartners.

Vår bestämda uppfattning är att den lokala nyttan av en interaktiv relation är stor. På motsvarande sätt tjänar forskningen mycket på att använda sig av interaktiva metoder, även inomvetenskapligt. Forskare kan tillsammans med lokala aktörer föra både problematiserande och utvecklingsinriktade samtal. Interaktiviteten ger också goda förutsättningar för att direkt och på ett tydligt sätt införliva forskningsresultat i ett pågående lokalt utvecklingsarbete. Från forskarens horisont kan också en interaktiv relation ge stora fördelar. Samspelet med de lokala aktörerna ger forskaren möjligheter att tillsammans med praktikerna utveckla begrepp, modeller och teorier för förändringsarbeten, vilket något förenklat innebär att de formuleras och prövas parallellt.