FÖRSTUDIE

OVERLOOKED GREATNESS

ATT FÅNGA MÄNNISKORS OCH ORGANISATIONERS POTENTIAL I ETT MISSIONSORIERNTERAT ARBETSSÄTT

SOCIAL INNOVATION VÄRMLAND
attityd
INNOVATION PARK
Region Värmland
EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala utvecklingsfonden

Innehållsförteckning

1. Inledning 4
   1.1 Syfte och mål 6
   1.2 Avgränsningar 6
   1.3 Vi som gjort förstudien 7
   1.4 Begreppsordlista 8
2. Mission och missionsorienterat arbetssätt 10
   2.1 Vad är en mission? 10
   2.2 Missioners bidrag till Värmland 11
3. Förstudiens utgångspunkter 13
   3.1 Människan i centrum 13
   3.2 Strävan efter transformation 14
   3.3 Förutsättningar för lärandeprocesser 15
4. Genomförande 16
   4.1 Samla systemet i rummet 17
   4.2 Underifrån och ovanifrån 18
   4.3 Genomförandeberättelse 19
      4.3.1 Navigering 19
      4.3.2 Datainsamling 22
      4.3.3 Analysfas 25
5. Resultat/analys 25
   5.1 Overlooked greatness 26
   5.2 Nya vägar för lärande och utveckling 28
   5.3 Platsens betydelse för transformation 32
   5.4 Transformationen 33
6. Testbäddar - 3 platser i Värmland 35
   6.1 Projektskiss 39
7. Avslutande kommentar 43
8. Referenser 45

Förord

Karlstad Innovation Park och Attityd i Karlstad AB har tillsammans genomfört en nydanande förstudie om hur metoden missionsorienterat arbetssätt kan användas i syfte att skapa samhällsnytta i Värmland. Förstudien är en del av perspektivet Social innovation inom strategin för Smart specialisering i Värmland. Förstudien riktar sig främst till:

- Politiker inom regional och kommunal tillväxt, kultur och folkhälsa
- Ledare inom regional och kommunal tillväxt, kultur och folkhälsa
- Ledare inom Smart specialisering
- Ledare inom näringsliv, föreningsliv, offentlig verksamhet och akademi

I förstudien har vi utforskat och tillämpat metoden missionsorienterat arbetssätt för att studera om den är en relevant metod som kan bidra till att formulera en kraftfull gemensam samhällsriktning som tar avstamp i flera olika utmaningar i Värmland. Vi vill i förstudien synliggöra komplexiteten i de samhällsutmaningar vi har och står inför och vad som krävs för att ta sig an dem. Vi har undersökt metoden missionsorienterat arbetssätt genom att göra den. Den samhällsutmaning som vi analyserade oss fram till är frågan om kompetensförsörjning. Med samhällets utmaning med kompetensförsörjning har vi utforskat metoden vidare genom att väva in olika perspektiv och involvera olika människor och aktörer för att fånga komplexiteten i frågan, samtidigt som vi stått kvar i frågeställningen. Det för att hitta nya sätt att ta sig an utmaningen med kompetensförsörjning.

Medverkande i förstudiens processteam är Anna-Karin Frykstedt, Anna Staake, Bo-Jacob Enqvist och Pernilla Åberg. Huvudförfattare till förstudien är Anna-Karin Frykstedt och Pernilla Åberg. Förstudien har arbetats fram i ett nära samarbete med olika människor och aktörer som vi redogör för i rapporten. Vi vill rikta ett särskilt tack till Lotta Braunerhielm, som gett oss synpunkter på innehåll och text, och Linda Ryan Bengtsson som handlett oss i metoden missionsorienterat arbetssätt.

Karlstad maj 2023
Anna-Karin Frykstedt, Karlstad Innovation Park
Pernilla Åberg, Attityd i Karlstad

1. Inledning

Den här förstudien är ett bidrag till Värmlands forsknings- och innovationsstrategi för hållbar smart specialisering 2022 - 2028[1] (nedan kallad strategin för smart specialisering).

Strategin för smart specialisering utgår från länets regionala utvecklingsstrategi, Värmlandsstrategin 2040[2], med visionen; Ett hållbart Värmland som förändrar världen. Värmlandsstrategin identifierar fyra prioriterade insatsområden; Förbättra livsvillkoren, Höja kompetensen, Utveckla attraktiva platser och Stärka konkurrenskraften. För att skapa förutsättningar för genomförandet har tre så kallade förändringsnycklar identifierats; leda modigt, samverka på nya sätt och utforska proaktivt (Värmlandsstrategin 2040).

Det primära syftet med strategin för smart specialisering är att stärka konkurrenskraften. Strategin konstaterar att Värmland har strukturella utmaningar och att det behöver bedrivas ett utvecklingsarbete på nya sätt med utgångspunkt i transformation och systemförändring. Strategin betonar att nya arbetssätt och metoder är en nyckel till framgång, där missionsorienterat arbetssätt särskilt pekas ut. Två möjliga missioner har formulerats; *Hållbara, hälsosamma och jämställda smarta samhällen* samt *Smart hållbart energisystem.* I strategin för smart specialisering finns sju specialiseringar och sex horisontella perspektiv. Social innovation är ett av de horisontella perspektiven där den här förstudien har sin tillhörighet.

Förstudiens ansats är att peka ut en komplex samhällsutmaning tillsammans med en motiverande mission för att kunna ta sig an samhällsutmaningen. Förstudiens definierade mission är orienterad mot den övergripande missionen i strategin för smart specialisering - *Hållbara, hälsosamma och jämställda smarta samhällen* och omfattar samtliga av de fyra prioriterade insatsområdena i Värmlandsstrategin. Ansvarig för förstudien är Karlstad Innovation Park. Förstudiens resultat förväntas mynna ut i en framtida projektansökan inom ERUF (Europeiska regionala utvecklingsfonden) för att långsiktigt vidareutveckla förstudiens resultat, där det missionsorienterade arbetssättet ska kunna bidra till varje specialisering men också bidra till ett genomförande av den i förstudien föreslagna missionen och därmed mot en hållbar transformation mot *Hållbara, hälsosamma och jämställda smarta samhällen.*

[1] https://www.regionvarmland.se/varmlands-forsknings--och-innovationsstrategi-for-smart-specialisering

[2] https://varmlandsstrategin.se

I skrivande stund planeras, inom ramen för strategin för smart specialisering, ett arbete som syftar till att utveckla en innovationsplattform för Social innovation Värmland. Arbetet leds av Coompanion Värmland. En framtida projektansökan som grundas på resultatet i den här förstudien kommer vara kopplad till plattformen.

Förstudiearbetet har bestått av två processer. Vi har använt missionsmetoden för att hitta en motiverande gemensam riktning, en mission, för att förstå och ta oss an en utvald samhällsutmaning samtidigt som vi skapat ett lärande om själva metoden och hur den kan användas i Värmland för att greppa fler samhällsutmaningar. Arbetssättet har varit ett experimentellt angreppssätt för att testa, bygga och finna engagemang för en mission utifrån de reella samhällsutmaningarna i Värmland.

Förstudien har tagit avstamp i ett flertal utmaningar för Värmland. Värmlandsstrategin lyfter bland annat fram kompetensbehov och en matchningsproblematik som en av de stora samhällsutmaningarna. Samtliga specialiseringar i Smart specialisering rankar även kompetensförsörjning som den största utmaningen. Samtidigt ökar grupper som står långt ifrån sysselsättning och könsstereotypa utbildnings- och yrkesval vilket vidmakthåller en redan könssegregerad arbetsmarknad. Företagens omställningsförmåga blir dessutom allt viktigare.

Eftersom samhällsutmaningar berör hela samhället, är kärnan i det missionsorienterade arbetssättet att involvera olika människor och organisationer med olika kunskaper och resurser och utveckla nya samarbeten för att finna nya lösningar. Detta har även varit en ledstjärna i arbetet med förstudien. I arbetet har vi definierat en gemensam riktning, en mission, på ett större samhälleligt komplext problem genom att föra in många olika perspektiv och engagemang från flera samhällsaktörer (näringsliv, civilsamhälle, akademi och offentliga organisationer). Här utgör även specialiseringarna inom strategin för smart specialisering en del.

Vi har upptäckt att det finns behov av att bredda perspektivet på kompetensförsörjning och att frågan behöver inkludera ett socialt perspektiv. Ett socialt perspektiv innebär att vi behöver nya vägar för lärande och utveckling där individen sätts i första rummet när vi talar om kompetens, och att varje unik plats spelar en viktig roll i möjliga lösningar. Vi har kommit fram till att det finns *outnyttjade resurser i människor och organisationer som bättre behöver tas tillvara på* och ger i förstudien förslag på hur detta kan göras genom ett missionsorienterat arbetssätt. Med den insikten menar vi att samhället behöver transformera till ett mer *hållbart lärandesystem* både för individer och organisationer.

I förstudien presenteras en beskrivning av de processer som initierats, våra lärdomar kring missionsorienterat arbetssätt och insikter kring utmaningarnas grundproblem. Vi lyfter även exempel på möjliga vägar framåt för en hållbar transformation. Rapporten inleds med att definiera begrepp där vi särskilt redogör för mission och missionsorienterat arbetssätt samt transformation. Därefter beskrivs förstudiens utgångspunkter som sedan följs av kapitlet om förstudiens genomförande som utförts i tre faser; navigering, datainsamling samt resultat/analys. Vi avslutar förstudien med ett förslag på organisering tillsammans med ett flertal aktörer som är intresserade av att medverka i en framtida projektansökan för att vidareutveckla förstudiens resultat.

1.1 Syfte och mål

Förstudien, som pågått under ett år med start i maj 2022, har haft som övergripande mål att mobilisera en ökad och divergerad värmländsk innovationsförmåga med syfte att skapa konkret, tvärsektoriell transformation för ett mer hållbart (ekonomiskt, ekologiskt och socialt) och konkurrenskraftigt Värmland. Projektmålen har varit att medvetandegöra och uttrycka komplexa samhällsbehov och ta fram förslag på en relevant mission, samt klargöra Social innovation Värmlands roll i arbetet.

Fem delmål har guidat arbetet:

1. Identifiera ett “systemområde” (ett område där hela systemet verkar.)
2. Identifiera aktörer från olika sektorer; näringsliv SMF (små och stora företag), föreningsliv, akademi, offentlig sektor samt invånare, samt kartlägga intressen samt kopplingar till varandra inom “systemområdet”.
3. Identifiera olika möjliga riktningar för en hållbar transformation.
4. Definiera relevanta “rum” för att föra olika människor samman över gränser och silos (workshops, intervjuer, fältstudier) för att kunna se och uttrycka gemensamma behov som det valda systemområdet uttrycker.
5. Analysera och dra lärdomar om hur social innovation kan implementeras inom kommande projekt inom Värmlands forsknings- och innovationsstrategi för hållbar smart specialisering, samt vad plattformen Social innovation Värmland har/ska ha för roll i kommande projekt.

1.2 Avgränsningar

Vi har prioriterat den största delen av resurserna på breda dialoger med en mängd olika människor från näringsliv, civilsamhälle, offentlig sektor och akademi. Fokus har varit att

fånga upp behov, och här har vi lagt mycket tid på att analysera vad behoven bottnar i och definiera dem. Fokuset på människor och aktörers behov har bland annat inneburit att vi gjort ställningstagandet att inte systematisk kontakta flertalet klusterorganisationer som ansvarar för de olika specialiseringarna och de horisontella perspektiven inom strategin för smart specialisering. Vi har istället gjort ett urval och upprättat dialog med olika aktörer (inom näringsliv, civilsamhälle, offentlig sektor samt akademi) som visat intresse för och behov av att delta i förstudiens utforskande angreppssätt. Kontakt och dialog med klusterorganisationer för specialiseringarna och perspektiven har begränsats till: Glava Energy Center (GEC), Karlstads universitet med Centrum för tjänsteforskning (CTF) samt Visit Värmland. Kontakt och dialog med resterande parter inom strategin för smart specialisering blir ett nästa steg i ett framtida missionsprojekt.

1.3 Vi som gjort förstudien

Förstudien har genomförts av en projektgrupp om fyra personer; Anna-Karin Frykstedt, innovationsledare på Karlstad Innovation Park, Bo-Jacob Enqvist, innovationsledare på Karlstads kommun, Anna Staake, samhällsanalytiker på Attityd i Karlstad AB samt Pernilla Åberg, samhällsanalytiker Attityd i Karlstad AB.

En gemensam bakgrund för oss i projektgruppen är en sociologisk kompetens med inriktning organisering, vilket innebär att vi i stor utsträckning i förstudien har använt oss av sociologiska organisations- och socialpsykologiska teorier och erfarenheter från tidigare genomförda innovationsprocesser med grund i forskningsfältet. Gruppen har även hög kompetens och bred erfarenhet inom tjänstedesign och innovationsprocesser. Vidare har Innovation Park under de senaste fem åren faciliterat medskapande innovationsprocesser där entreprenörskap varit centralt. Innovationsprocesserna har utgått från Arvika och Hagfors där en bredd av samhällets aktörer involverats och engagerats.

Till förstudien har en referensgrupp med bred kompetens rekryterats. I och med vår ambition, att finna vägar för att testa och bygga en mission utifrån reella utmaningar i Värmland, rekryterades en referensgrupp med olika erfarenheter av och perspektiv på Värmland och på utvecklingsarbete. Referensgruppen har bestått av sju personer som representerar sju organisationer från näringslivet, akademin, civilsamhälle och offentlig sektor. Organisationerna representerar även hela Värmland geografiskt. I referensgruppen ingår: Volvo Construction Equipment, Uddeholm, Karlstads universitet, Värmlands idéburna, Region Värmland, Munkfors kommun och Coompanion Värmland.

Referensgruppen har träffats vid två tillfällen - i september och i december 2022. Utöver träffarna har projektgruppen tagit hjälp av de flesta i referensgruppen som bollplank för att komma framåt med riktning och innehåll. Några har även gått in och jobbat konkret med vissa områden tillsammans med projektgruppen. De flesta har alltså följt projektarbetet på nära håll och varit betydelsefulla i hur förstudien har utvecklats.

1.4 Begreppsordlista

Nedan definieras några av de mest centrala begreppen i förstudien.

Missionsorienterat arbetssätt - Innebär att man fokuserar på att sträva mot ett specifikt mål eller en mission, och att alla ansträngningar och resurser riktas mot att uppnå detta mål, se vidare i kapitel 2 om Mission och missionsorienterat arbetssätt.

Mission - En mission är en långsiktig, ambitiös och konkret målsättning som syftar till att skapa värde och lösa ett specifikt problem eller utnyttja en möjlighet. Missionen är en viktig del av det strategiska arbetet och syftar till att samordna insatser och resurser för att nå en gemensam målbild, se vidare i kapitel 2 om Mission och missionsorienterat arbetssätt.

Systemområde/”Systemet i rummet” - I ett missionsorienterat arbetssätt är systemområdet den specifika del av ett system som man väljer att fokusera på och förändra för att nå den övergripande missionen. Det kan innebära att identifiera och ändra processer, rutiner eller strukturer inom det valda området för att öka effektiviteten och uppnå bättre resultat. Det refererar till alla de olika komponenterna och processerna som är nödvändiga för att uppnå missionen eller målet, inklusive mänskliga resurser, teknologi, processer och strategier. Det innebär också att se på helheten och hur alla delar av systemet samverkar för att uppnå den övergripande missionen.

Innovation - Innovation är en process eller en idé som leder till en ny produkt, tjänst eller process som skapar värde för kunder eller samhället. Det kan innebära att göra något på ett nytt eller annorlunda sätt, eller att till exempel använda befintliga teknologier eller resurser på nya sätt.

Social Innovation - Nya innovativa tjänster, produkter, processer, samarbeten och metoder som strävar efter att möta samhällets utmaningar. Det kan också vara förändringar i hur människor uppfattar och agerar i mellanmänskliga situationer. En social idé strävar efter att förbättra människors livsvillkor och med behov som utgångspunkt. I centrum för idéerna står alltid vinst för samhället.

Transformation - Transformation innebär en förändring eller omvandling av något, det kan handla om en fysisk förändring, en mental eller emotionell förändring, eller en förändring av en organisation, system eller samhälle. Det handlar om att identifiera och ändra kritiska processer, strukturer och kulturer för att skapa en mer effektiv och effektiv organisation som kan uppnå sina mål. Det kan till exempel innebära att man går från ett tillstånd av osäkerhet eller brist till ett tillstånd av stabilitet och överflöd, eller att man går från en föråldrad metod eller tänkesätt till ett mer modern och effektivt sätt att göra saker.

Systemförändring - Innebär att ändra ett befintligt system för att förbättra dess prestanda eller möjliggöra nya mål och funktioner. Det kan innebära att ändra processer, struktur, teknologi eller andra aspekter av systemet för att uppnå önskad förändring.

Aktörer - En aktör är en person eller en organisation som är involverad eller påverkar verksamheten eller processen i stödsystemet. Aktörerna kan ha olika roller och ansvar inom systemet och kan inkludera användare, beslutsfattare, leverantörer, reglerande myndigheter, osv.

Civilsamhälle - Civilsamhälle är en term som beskriver den del av samhället som består av frivilligt engagerade personer, grupper och organisationer som arbetar för att främja sociala, ekonomiska och politiska frågor utanför statlig eller kommersiell kontroll. Dessa aktörer kan inkludera icke statliga organisationer, fackföreningar, religiösa grupper, ideella organisationer, medborgargrupper med mera.

Smart specialisering - Smart specialisering är en strategisk metod för att utveckla ekonomin i en region genom att identifiera och fokusera på specifika konkurrenskraftiga fördelar och kärnkompetenser. Det syftar till att skapa nya affärsmöjligheter och attraktiva arbetstillfällen genom att samarbeta mellan akademi, näringsliv, civilsamhälle och offentliga aktörer. Det handlar om att utnyttja den unika potentialen i en region för att skapa ett hållbart och konkurrenskraftigt näringsliv.

Vad en mission och missionsorienterat arbetssätt samt transformation är kommer mer ingående beskrivas nedan.

2. Mission och missionsorienterat arbetssätt

2.1 Vad är en mission?

Ett missionsorienterat arbetssätt ger möjlighet att närma sig samhällsproblem genom att skapa delaktighet, hitta nya vinklar och gemensamma agendor på vardagsrelaterade komplexa system.

Missioner är benämningen på ett policyinstrument inom EU för att arbeta med utmaningsdriven innovation som förväntas öka regioners innovationsförmåga, hantera de stora globala utmaningarna som klimatmål, fattigdom och hälsa (Mazzocato, 2018). FN:s globala mål är en viktig del av missionsarbetet, där ledordet är att ingen ska lämnas utanför. Globala målen ska genomföras med särskild hänsyn till de människor och samhällen som har sämst förutsättningar.

Viktigt i ett missionsorienterat arbete är att designa projekt som involverar alla samhällsaktörer (näringsliv, civilsamhälle, akademi och offentlig sektor) samt att enas om kraftfulla och tydliga riktningar mot gemensamma mål för att uppnå transformation och systeminnovation.

Dagens system för innovation har begränsningar för den här typen av utveckling och innovationssatsningar och de verktyg som finns till hands räcker inte till (Mazzucato 2021). Begränsningar i dagens system, som vi alla är en del av, kan motverka de positiva effekter vi strävar efter, såsom att uppnå klimatmål, rättvisa i samhället, jämlik hälsa med flera. För att uppnå transformation krävs bredare angreppssätt som synar grundläggande problem. Det kan handla om att det behövs genomföras breda systemförändringar eller systeminnovation. Ett historiskt exempel på systeminnovation som innebar en genomgripande transformation av samhället var övergången från häst och vagn till bil. Övergången hade en kraftig påverkan på samhällets funktion och hur vi idag interagerar med varandra - det går att prata om ett före och ett efter.

> “We are taking 21st-century challenges, evaluating them with 20th century ideas and responding with 19th century tools.”

Citatet ovan är uttalat av Madeleine Albright och är talande för att vi använder idéer från 1900-talet för att lösa 2000-talets utmaningar, men med ett missionsorienterat arbetssätt kan vi säkerställa en hållbar samhällsutveckling med en bred samhällsinvolvering. Helt olika verksamheter och perspektiv förenas i en gemensam, motiverande målsättning som bidrar till lösningen av ett stort “vardagsproblem”. Den gemensamma målsättningen, missionen eller ledstjärnan, behöver vara djärv, ambitiös, inspirerande och mätbar. Missionen förväntas ha en effekt på samhälle och politik och måste vara relevant för en stor del av befolkningen. Avsikten är att uppnå systemförändring eller transformation och adressera samhällsutmaningar på lokal, regional och global nivå.

Rent praktiskt innebär ett missionsorienterat arbetssätt att skapa flera delprojekt, så kallade missionsprojekt, kring en mission med en mängd olika aktiviteter som samhällsaktörer samskapar kring. Metoden använder sig av hävstångspunkter för att förstå hur delar av ett system påverkar varandra och identifierar var lösningar kan ha störst påverkan på systemet som helhet. När hävstångspunkterna är utkristalliserade kan missionsprojekten göras konkreta och testbara genom prototyper och demonstratorer. Effektiv samordning av samskapande och lärandeprocesser är avgörande för att metoden ska nå sin fulla potential.

Grunderna i ett missionsorienterat arbetssätt kan sammanfattas så här:

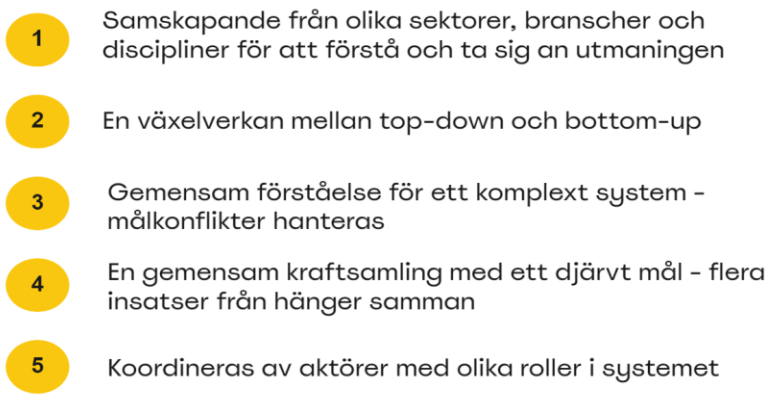

Bild 1: Grunder i ett missionsorienterat arbetssätt (Vinnova)

2.2 Missioners bidrag till Värmland

Det är inte så många år kvar till att EU:s globala mål, Agenda 2030, ska vara uppnådda. Det är utom alla tvivel att vi i Värmland förblir långt borta ifrån de målsättningarna. Agenda 2030:s mål och områden, som även beskrivs som sammanlänkade i sin natur, kräver nya angreppssätt, inte minst på värmländska komplexa problem som exempelvis psykisk ohälsa,

ekonomisk utsatthet och låg utbildningsnivå. Det är med andra ord bråttom att öka såväl förändringshastigheten som den faktiska påverkan och effekten av våra gemensamma kraftansträngningar. Här kan ett missionsorienterat arbetssätt hjälpa Värmlands transformation och öppna upp möjligheter genom att integrera missioner som policyinstrument i exempelvis Värmlands forsknings- och innovationsstrategi för hållbar smart specialisering.

I strategin för smart specialisering har nya arbetssätt och metoder betonats som en nyckel för framgång i arbetet med smart specialisering. Ett av de nya arbetssätten som pekas ut är att arbeta missionsorienterat. I strategin har två möjliga missioner formulerats med utgångspunkt i för Värmland definierade utmaningar; *Hållbara, hälsosamma och jämställda smarta samhällen* samt *Smart hållbart energisystem*.

Denna förstudie är orienterad till missionen *Hållbara, hälsosamma och jämställda smarta samhällen*, vars utmaningar i strategin beskrivs enligt följande:

> *"I Värmland ser vi att olika utvecklingsprojekt ofta inte pratar med varandra inom olika sektorer och områden. Många av projekten gör samma saker. Andra områden som måste förändras tar ingen hand om."*

Vidare beskriver strategin olika möjliga lösningar och arbetssätt för att möta utmaningarna:

> *"Fler lokala lösningar och nya arbetssätt behöver komma till för att svara mot ovan nämnda utmaningar."*

I strategin beskrivs också exempel på arbetssätt för att undersöka hur samhällets aktörer kan mötas genom att fokusera på fyra riktningar och transformationer:

- Ökad folkhälsa i olika värmländska samhällen.
- Hållbar och jämställd mobilitet för alla värmlänningar där barns tillgång till mobilitet (till exempel kollektivtrafik och säkra gång- och cykelvägar) beaktas.
- Avsevärt stärkta förutsättningar för biologisk mångfald och samhällsnära matproduktion.
- Ett jämlikt och jämställt stödsystem för att likställda möjligheter till entreprenörskap i vid bemärkelse.

Förstudiens bidrag till strategin för smart specialisering och Värmlandsstrategin är att definiera en relevant samhällsutmaning som utgår från båda dessa strategier. Riktningarna

“ökad folkhälsa” samt “likställda möjligheter till entreprenörskap i vid bemärkelse” är de mest närliggande riktningarna och områden för transformation som framkommit i den här förstudien. Förstudiens ambition har även varit att koppla an till andra projekt som utgår från kompetensförsörjning, men framförallt fokuserat på den konstaterande utmaningen i strategin för smart specialisering: ”Andra *områden som måste förändras tar ingen hand om”.*

3. Förstudiens utgångspunkter

Utgångspunkten i förstudien har varit en ansats som innebär att göra något annorlunda, att arbeta på nya sätt och för att lära nya saker.

Frågor vi inledningsvis ställde oss var; hur gör vi något annorlunda och hur antar vi nya angreppssätt på samhällsutmaningar? I förstudien valde vi att söka efter vad som kan ha betydande och överraskande effekter. Vi har utgått från samlade erfarenheter från både projektgruppen och referensgruppen och utforskat med dessa utgångspunkter i förstudiens genomförandefas. Vi har således redan i förstudien arbetat utifrån metoden missionsorienterat arbetssätt och involverat en mångfald av människor för att skapa förändring av större samhällsutmaningar. Vi ansåg att vi måste våga prova, experimentera och testa, men även våga utmana och våga lämna. Vi behövde göra något större än förändring, omkullkasta förgivettaganden kring hur vi organiserar samhället och vad som driver utveckling. Genom förstudien har vi förstått att vi behöver ägna större tid åt att reflektera, att vara i nya sammanhang och göra det med ett brett lärandeperspektiv.

3.1 Människan i centrum

En utgångspunkt har varit att sätta människan i centrum. I förstudien har vi hämtat inspiration från hur Australia council of social services beskriver hur social hållbarhet skapas, att det är *hur* människan sätts i centrum som är avgörande för positiva samhälleliga effekter. Det handlar om att ge individen förutsättningar för att interagera i sitt lokala samhälle.
Om det är så att det finns ett behov av att sätta människan i centrum kanske vi också behöver svara på frågan *var* människor befinner sig innan förflyttningen till centrum sker? Kan det vara så att genom det sätt som samhället, våra institutioner och organisationer organiseras idag, gör att människan distanseras och avhumaniseras? Att sätta människan i centrum kanske handlar lika mycket om att få aktörer att ändra sina perspektiv som att ”sätta” en människa i centrum, och utgå från individen och hens resurser. Genom att människan blir utgångspunkten skapas engagemang och vilja hos individen att själv agera och skapa och genom det bidra till och få känsla av tillhörighet i samhället.

Det är med andra ord hur organisationer tillsammans eller enskilt kan stödja individens individuella förmåga - individens tilltro till att själv klara av handling – och att bidra till att skapa värdiga, och levande lokala samhällen. Utgångspunkten är att se storheten i de lokala förutsättningarna och skapa sammanhang som inkluderar individer, oavsett status, tillhörighet, titlar, eller erfarenhet. Det handlar helt enkelt om att skapa goda livsmiljöer för människor i hela Värmland och detta görs av människor som bor, verkar och besöker Värmland.

Mariana Mazzucato, professor i innovationsekonomi, beskriver vikten av engagemang som utgår från människors behov på det här sättet:

> “Citizens must be fully engaged in the formulation of the Horizon Europe research missions to stop them being imposed from the top and to ensure they have the legitimacy and acceptance”.

3.2 Strävan efter transformation

En annan central utgångspunkt är riktningen för en hållbar transformation. En mission ska vara djärv och sträva efter genomgripande samhällelig transformation. Det är inte bara en förändring vi vill nå. Så, vad är skillnaden?

Förändring handlar om att göra justeringar eller ändringar på befintliga strukturer, system eller processer. Dessa förändringar kan vara mindre eller mer omfattande, men syftet är att förbättra eller optimera det som redan finns på plats. Förändringar kan handla om att anpassa sig till förändrade omständigheter, att införa nya teknologier eller att förbättra befintliga processer. Transformation, å andra sidan, handlar om att göra djupgående förändringar och omvandlingar på en grundläggande nivå. Transformation innebär att se saker på ett helt nytt sätt och att göra grundläggande förändringar för att skapa en mer hållbar och långsiktig utveckling. Transformation kan handla om att förändra en organisation, process eller en struktur på ett djupgående sätt, eller att förnya olika system och processer eller att skapa en helt ny verksamhet. Transformation kan vara en komplicerad process som kräver en djupgående förståelse av de olika delarna som ska förändras och hur de hänger samman. Det kan också kräva stora ansträngningar och medverkan från olika intressenter för att få till stånd en effektiv och hållbar transformation.

Enligt forskarna Petros, Enquist & Edvardsson (2021) är det viktigt att definiera en omvälvande utveckling med djupgående systemförändring som just transformation istället för förändring. De menar att definitionen av förändring inte nödvändigtvis innebär en positiv utveckling samt att det är enkelt att återgå till det som varit, eller kanske behålla både det som varit och det nya som åstadkommits. I en transformationsprocess definieras det som ska lämnas och inte bara förändras, vilket också inverkar på det resultat som uppnås - något som har transformerats kan aldrig återgå till exakt så som det varit förut.

En viktig beståndsdel i att åstadkomma hållbar förändring är att transformationsprocessen sker i en växelverkan mellan mikro (lokala eller individuella beteenden), meso (institutionella praktiker) och makro (policyer och lagstiftning), men att de har sin utgångspunkt i makronivån. Behov och resurser som finns på makronivå behöver kanaliseras till meso och mikro, så att samhällets institutioner, lagar och regelverk kan justeras parallellt med att behov och resurser i mikronivån åskådliggörs och på så vis ges möjlighet att fortsätta utvecklingen.

3.3 Förutsättningar för lärandeprocesser

Att genomföra transformation handlar om människors, organisationers och institutioners lärande. Lärandeprocesser är därmed ännu en central utgångspunkt i förstudien.

Såväl i transformationsprocesser som i metoden för missionsorienterat arbetssätt, ingår att kombinera insikter och erfarenhet från många olika personer, organisationer och kontexter. Samtidigt är det viktigt att lägga grunden för att en miljö där ömsesidiga och tillitsfulla relationer kan skapas. Att göra så kräver tid, engagemang och uthållighet från alla involverade. Men det är i en sådan miljö som vi vågar vara modiga – modiga att rannsaka det faktiska nuläget, modiga att uttrycka att ny handling behöver göras, mäkta med att gå ifrån det normerande sättet att göra saker på och istället våga gå mot nya handlingar.

Att ha lärande som en integrerad och dynamisk del i en process lägger grunden till en hållbar utveckling och för att en transformation kan komma till stånd. Lärprocesser för transformation kan göras genom designprocesser. En designprocess är inte ett recept och en linjär struktur att följa, utan ett förhållningssätt och en utforskande resa.

Designprocessen kan kopplas ihop med en utvecklingslogik som är en verksamhets- och lärandelogik. Utvecklingens logik skapar ett utvecklingsinriktat lärande där reflektion, experiment, risktagande och tolerans för oliktänkande dominerar. Utvecklingslogiken är

viktig att särskilja från produktionens logik som lägger tonvikt på ett rutinerat och regelbaserat handlande där “rätt och snabbt” är vägledande. Problemlösning sker med givna regler och instruktioner och lärandet är inriktat mot att utveckla procedurer och rutiner. I en organisation behövs båda logikerna, men för att främja transformation är det nödvändigt att bryta produktionslogikens dominans. Det vanliga är att organisationer drunknar i vardagens rutiniserade verksamhetsflöden och strävan efter stabilitet vilket försvårar lärande som skapar nya synsätt och handlingar (Svensson, L., Brulin, G. & Ellström, P-E. 2002).

I denna paradox mellan produktionslogikens framgång och stabilitet och behovet av att utforska oviss mark för att lösa dagens komplexa verklighet ligger en utmaning att våga släppa eller lämna delar av det som Tyrstrup (2007) kallar för ”planeringsdoktrin”. Å ena sidan bidrar dessa normer till trygghet och kontroll, men å andra sidan försvårar det innovation och divergent tänkande.

4. Genomförande

I det här kapitlet berättar vi om hur vi gått tillväga för att kunna definiera en samhällsutmaning och genom den hitta en riktning, en mission. Genomförandet är också en berättelse om det konkreta lärandet om det missionsorienterade arbetssättet. Vi startade med att samla systemområdet, det så kallade “systemet i rummet” med ett underifrån- och ovanifrånperspektiv. Sedan har vi tagit oss igenom tre faser - navigering, datainsamling och resultat/analys.

I Sverige har Vinnova drivit två missionsorienterade processer inom Hälsosam, hållbar mobilitet samt Hälsosam, hållbar mat. Vinnovas processer utmynnade i två tydliga missions; “Gatan” respektive “Skolmåltiden”. De två piloterna, Vinnovas egen praktik-guide om mission[3], Missionoriented Research & Innovation in the European Union[4] samt Blekinges strategi för Smart specialisering[5] och deras valda mission och samhällsutmaning, har varit vägledande och inspirerat oss i hur vi strukturerat förstudiens arbete med att finna ett missionsorienterat arbetssätt i Värmland.

Med utgångspunkt i den mission som Värmland formulerat som möjlig; *Hållbara, hälsosamma och jämställda smarta samhällen* har vi agilt processat fram en metod kring hur

[3] Missionsorienterad innovation – en handbok från Vinnova, 2022

[4] Mission-oriented Research & Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth. Mariana Mazzucato, 2018.

[5] Region Blekinge, Blekingesstrategi för smart specialisering, 2021

vi kan ta oss an ett missionsorienterat arbetssätt. I ett missionsorienterat arbetssätt är det viktigt att våga processa fram arbetet, gå tillbaka och utmana egna beslut. En lärdom att ta vara på till framtida missionsorienterade processer är att inte låsa sig fast vid sitt första beslut, utan låta både utmaningar och missioner vara öppna för att få nödvändiga inspel från andra perspektiv.

Vårt arbete har inte skett linjärt, utan vi har behövt gå tillbaka till tidigare tagna beslut för att re-evaluera, testa någonting nytt och jämföra utfall. I iteration har vi efter varje steg stannat upp och reflekterat kring utfall och mottagande. Inom ramen för förstudien har vi utforskat olika vägar för ett missionsorienterat arbetssätt där vi tagit ett antal steg och vurpor. I bilden nedan visas vår något snirkliga väg framåt, med de olika milstolparna för vår process.

Bild 2: Beskrivning av genomförandet.

Förstudiens tredje projektmål, att analysera och dra lärdomar om hur social innovation kan implementeras inom kommande genomförandeprojekt med det missionsorienterade arbetssättet, samt plattformen Social Innovation Värmlands roll i detta, har hanterats löpande. I arbetet har delar av projektgruppen löpande deltagit i workshops för framtagande av färdplaner inom Smart specialisering, samt både initierat och deltagit i lärande samtal med parter inom Smart specialisering för att bereda väg för missionsorienterat arbetssätt och Social Innovation Värmland.

4.1 Samla systemet i rummet

Startpunkten och kärnan i ett missionsorienterat arbetssätt är att ”samla systemet i rummet”. Uttrycket innebär att definiera och involvera de aktörer som behöver finnas med i syfte att tillsammans bidra och också vara del av lösningen för de identifierade

samhällsutmaningarna. Det finns ofta en risk att parter utesluts medvetet eller omedvetet vilket leder till att processen blir för snäv och mindre träffsäker, vilket gör att lösningen i sin tur inte möter konkreta, verkliga behov (Mazzucato 2021).

Systemet behöver samlas i flera rum, vid flera olika tillfällen, men i en förstudie finns små resurser. Därför har vi fokuserat på att samla tillräckligt många olika människor och organisationer för att skapa bredd och få dynamik och breda perspektiv. Vi har gått till ett mindre antal "rum", alltså sammanhang och arenor, för att medvetandegöra och finna gemensamma perspektiv. Vi har dessutom initierat samtal där aktörer möts i olika sammanhang. På så vis har vi förankrat samtal och målsättningar brett i ett tidigt stadium i missionsarbetet. Vår tanke, i linje med Vinnovas framtagna utgångspunkter för ett missionsorienterat arbetssätt[6] är att föra människor samman, arbeta systematiskt tillsammans över gränser där vi testar och utvecklar under processens gång.

Att samla systemet i rummet kan också bidra till att synliggöra ”organisatoriska mellanrum” och möjliggöra nya möten och samverkan. Det är kanske också först då, när aktörerna samlas och nya relationer skapas, att en omorganisering sker som har funktionen att människan synliggörs *(Tyrstrup 2007).* ”Förflyttningen” av människan till centrum kanske snarare handlar om att kasta ljus i ”glappen” som uppstår mellan aktörerna där människan med sin kompetens har funnits hela tiden.

4.2 Underifrån och ovanifrån

Genom arbetet gör vi verkstad av underifrån- och ovanifrån-perspektivet. Kärnan i ett missionsorienterat arbetssätt är att missionen ska ha relevans för alla inblandade, för att skapa effekt i samhället. Det är först då förändring kan ske och vi kan närma oss en transformation och åstadkomma systemförändring.

Vi har i genomförandet lagt stor vikt vid dialog och relationsskapande. Det har dessutom inneburit att gå dit engagemang finns - att involvera nyfikna människor som vill skapa samhällsnytta. Detta menar vi lägger grunden för att reella satsningar kan fortleva efter avslutad förstudie.

[6] Missionsorienterad innovation – en handbok från Vinnova, 2022

4.3 Genomförandeberättelse

Genomförandet av förstudien har skett i tre faser; navigering, datainsamling samt resultat och analys.

4.3.1 Navigering

När projektgruppen för förstudien startade upp arbetet i maj 2022 började vi med en mycket bred ansats. Vi inledde med att orientera oss kring vilka de större komplexa problemen och utmaningarna är i Värmland. Inledningsvis läste vi den nyutgivna Socioekonomisk analys[7] parallellt med Värmlandsstrategin, Reglabs innovationsindex[8], Värmlands strategi för smart specialisering, Globala målen[9] samt Värmlands Folkhälsostrategiska plan[10]. Detta blev vårt första underlag för att komma igång och leta efter en så kallad “Grand Challenge”, en för Värmland stor och komplex samhällsutmaning.

Värmlandsstrategin lyfter fram kompetensbehov och en matchningsproblematik som en av de stora samhällsutmaningarna. Även samtliga specialiseringarna i Smart Specialisering rankar kompetensförsörjning som den största utmaningen. Samtidigt ökar grupper som står långt ifrån sysselsättning och könsstereotypa utbildnings- och yrkesval vidmakthåller en redan könssegregerad arbetsmarknad. Företagens omställningsförmåga blir dessutom allt viktigare.

Värmlandsstrategin och även socioekonomisk analys pekar på att Värmland har hög arbetslöshet bland unga och utrikes födda, höga nivåer av ohälsa, och ekonomiskt utanförskap. Som exempel kan nämnas att av de som inte förvärvsarbetade 2011 hade 38 procent i Norra Mellansverige (Värmland, Dalarna och Gävleborg) låg ekonomisk standard. År 2020 hade siffran ökat till 45 procent. Bland unga som varken arbetar eller studerar sticker Värmland ut i gruppen män 25-29 år. De socioekonomiska skillnaderna är stora mellan grupper och platser i Värmland.

Vidare är försörjningskvoten hög, med en stor andel äldre som behöver vård och omsorg samtidigt som många i arbetsför ålder flyttar till städerna. Minskade skatteintäkter påverkar välfärden. Region Mellansverige har även en negativ produktivitet inom tillverkningsindustrin

[7] Region Värmland, Region Dalarna, Region Gävleborg, Norra Mellansverige Socioekonomisk analys (2022)
[8] Reglab.se/innovationsindex (2022)
[9] Globala målen.se
[10] Region Värmlands folkhälsostrategiska plan år 2022-2030

och identifieras som en ”middle income trap”-region (kan inte konkurrera med låga löner samtidigt som det är svårt att attrahera innovationskapital).

De svårigheter som Värmland har kan härledas till en låg innovationsgrad. I Reglabs Innovationsindex identifieras flera nivåer som är av vikt för att skapa förutsättningar för ökad grad av innovation och nyskapande i ekonomin, se bild 3.

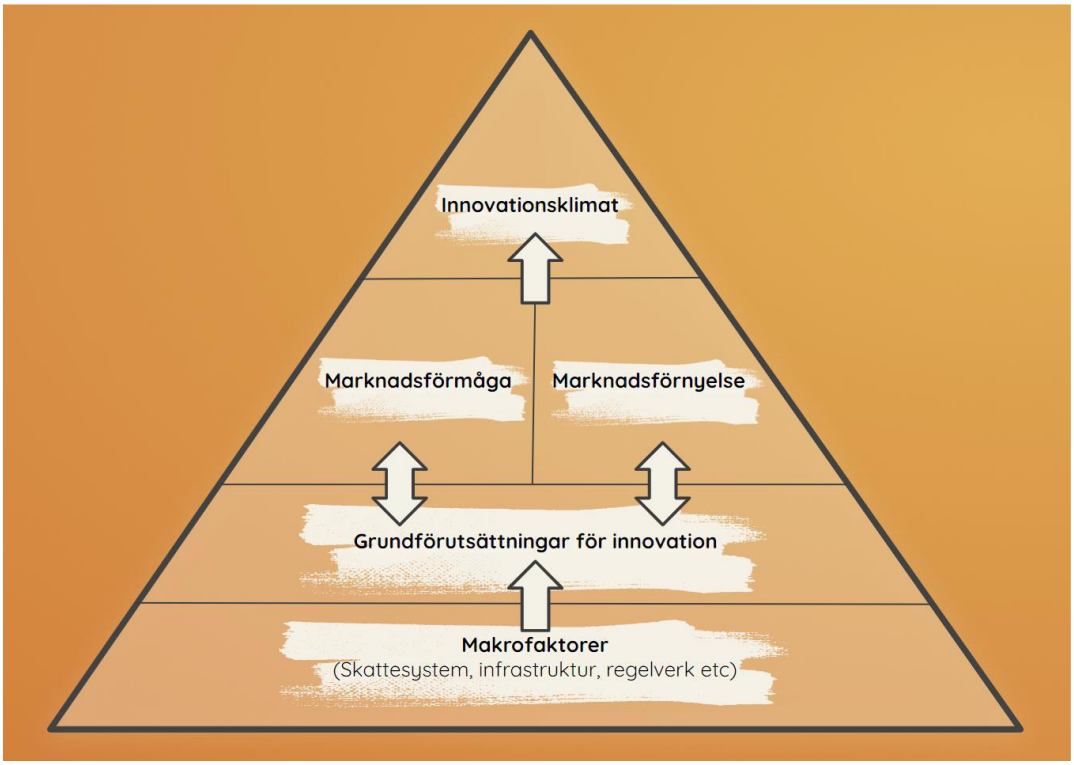

Bild 3: Modell över strukturen för innovationsindex teoretiska uppbyggnad.

Värmland är en av de regioner som har lägst grundförutsättningar för innovation. Grundförutsättningarna bottnar i relationella värden. Hit räknas exempelvis faktorer som öppenhet, mångfald och tolerans, den generella utbildningsnivån och rörligheten på arbetsmarknaden (Lindquist & Habtorn, 2021). Lindquist och Habtorn refererar också till faktorer som pekas ut som grundläggande förutsättningar för att skapa ett öppet och kreativt klimat där individer och idéer möts och utvecklas. Bristen på nämnda grundförutsättningar tar även Värmlandsstrategin upp som viktiga perspektiv för att nå visionen “Ett hållbart Värmland som förändrar världen”.

Projektgruppen lade mycket tid på att reflektera och analysera vad vi läst. Nu skulle vi hitta ett “Grand Challenge” - en stor och komplex samhällsutmaning. Vi började kartlägga de olika problemen som vi sedan klustrade för att hitta en gemensam nämnare, se tidig skiss, bild 4.

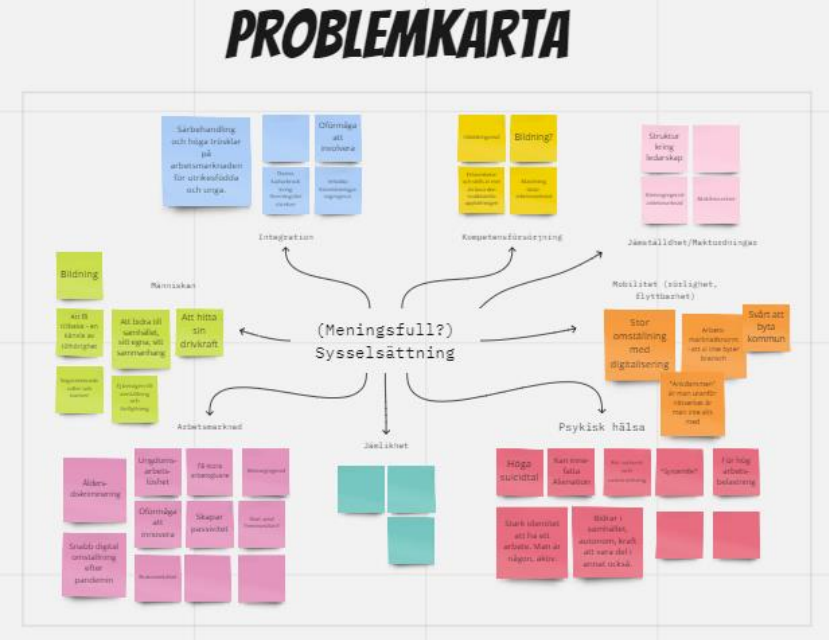

Bild 4 Tidig skiss problemkarta

Förenklat hade vi en vågskål där kompetensutmaningen låg i den ena skålen och i den andra låg de låga grundförutsättningarna för innovation. Vi började så småningom ringa in ett område som handlar om att det saknas sammanhang som på olika sätt sätter en människa i rörelse - och att hen får tag på sin egna kapacitet och engagemang. Viktiga faktorer i ett sådant sammanhang är; föräldraskap, meningsfull fritid, lust/förmåga till utbildning, tillgång till sammanhang och nätverk som skapar socialt kapital och som gör att en människa hjälps fram till meningsfulla och positiva handlingar och ser sig själv på ett positivt sätt med tillit till sig själv och andra. Allt detta för att en människa själv ska kunna skapa sig en meningsfullhet i sitt liv. Detta menar vi är en grogrund för kompetens och entreprenörskap.

Vi började dessutom att fundera på om synen på kompetensförsörjning och kompetens skulle behöva ses på nya och bredare sätt. Med stöd i produktionslogikens perspektiv, kan vi se att samhällets utgångspunkt ser på kompetens ur ett arbetsgivarperspektiv. Vad skulle hända om vi adderade mer relationella värden till frågan om kompetensförsörjning? De så kallade mjuka värdena som ingår i ett meningsfullt och värdigt liv och som långsiktigt främjar både marknads- och förnyelseförmåga, ser vi inte finns inkluderade i den traditionella innovations- och tillväxtpolitiken. Dessa värden finns dock i politikområdet folkhälsa och kultur. Här har vi således identifierat ett gap. Frågan om kompetensförsörjning “ägs” av innovations- och tillväxtpolitiken men lösningarna kan också finnas inom andra område som exempelvis folkhälsa och kultur.

Att komma fram till den preliminärt inringade samhällsutmaningen - “avsaknaden av sammanhang som tar en människa framåt” tog mycket tid och engagemang för projektgruppen, både i tanke och dialog men också i en hel del samtal med andra. Processen gav projektgruppen insikter och ett stort lärande. Vi bollade också våra preliminära resultat med delar av referensgruppen och andra nyckelpersoner i vår omgivning Vi fick inspel i att vi var på rätt väg, att det är intressant att fortsätta att utforska innebörden av vad en breddad syn på kompetens kan vara och koppla ihop kompetensbegreppet med utmaningar inom folkhälsa såsom utanförskap, ohälsa, arbetslöshet, uppväxtvillkor mm.

Nästa fas i förstudieprocessen var att ge oss ut och träffa olika grupper och aktörer i samhället för att dels testa samhällsutmaningen vi ringat in, men också att försöka få grepp om hur den potentiella missionen skulle kunna uttryckas. Här hamnar vi i ett vägskäl. Skulle vi utforska och kartlägga “systemet i rummet”, det vill säga att hitta de aktörer som behöver finnas med och bidra till att lösa den identifierade samhällsutmaningen, utifrån befintliga strukturer, eller skulle vi ge oss ut på fältet och mer förutsättningslöst utforska systemet i rummet. Det senare alternativet innebär att samla dem som är intresserade av frågan och utifrån den gruppen definiera systemets embryo. Vi bestämde oss för att kasta oss ut och pröva frågor och hitta relationer. Vi beslutade oss för att “gräva där vi står” och använda de breda nätverk och relationer från hela samhällets aktörer som vi inom projektgruppen har upparbetat sedan tidigare. Nästa fas har vi därför kallat för datainsamlingsfasen.

Vi ställde oss några övergripande frågor som vi ville pröva i olika sammanhang och började att leta efter befintliga sammanhang där denna prövning öppet kunde göras.

4.3.2 Datainsamling

Datainsamlingsfasen utfördes under hela oktober och november 2022 samt en bit in i december. Förutom att testa om vi var på rätt väg med den inringade samhällsutmaningen; “avsaknaden av sammanhang som tar en människa framåt” skulle vi också få grepp om hur den potentiella missionen skulle kunna uttryckas. Vi behövde också börja förstå vilka aktörer som kunde involveras, “systemet i rummet”, och som också skulle kunna vara potentiella samverkansparter i ett kommande projekt.

För att kunna formulera en mission behöver man vända på den definierade samhällsutmaningen. Missionen pekar ut en möjlig förändrad framtid, en utstakad riktning. Med den riktningen kan man göra något åt problemen. Om människor i systemet av aktörer

tycker att missionen/riktningen är begriplig, motiverande och attraktiv kommer den att bli ett kraftfullt verktyg i förmågan att hitta nya synsätt och nya handlingar.

Vi provade många olika formuleringar och möjliga riktningar, testade oss fram och prövade på olika personer i vår omgivning. Till slut landade vi i följande formulering av missionen; *ett hållbart lärandesystem*. Denna formulering lyfte vi in i en fortsatt utforskande samtalsfas. Formulering stannade vid att vara ett arbetsnamn och en ledstjärna för processgruppens interna arbete. Med ett *hållbart lärandesystem* syftar vi på aktörers förmåga att möta människors förmågor och potential.

För att vägledas i att förstå hur vi bäst kan rigga en mission som är relevant för aktörer att engagera sig i behövde vi träffa människor i olika organisationer samt enskilda individer. Projektgruppen beslutade att “gräva där vi står”, att använda befintliga samtalsarenor i Arvika- och i Filipstads kommun. Projektgruppen gjorde även en del utblickar där vi bland annat deltog i en lärandekonferens. Referensgruppen användes fortsatt som bollplank och även olika människor i skilda organisationer användes som informella bollplank där vi stämde av olika funderingar om idéer, riktningar och formuleringar.

Vi valde att använda det breda nätverk av aktörer som projektgruppen hade tillgång till genom Arvika Innovation park. Nätverket har arbetat med samskapande, engagerande metoder i bland annat projektet *Allas barn och unga* som involverade en bredd av samhällets aktörer och unga i Arvika. Vi valde också att kontakta Filipstads kommun som Karlstad Innovation Park har haft kontakt med tidigare. Filipstads kommun har visat stort intresse i att delta i framtida metoder som engagerar invånare och aktörer på nya sätt för att möta behov mer träffsäkert.

Inför våra planerade aktiviteter i samtalsfasen formulerade vi några vägledande frågor som vi använde oss av i aktiviteterna; *Vi ser att matchning, utbildning och att locka kompetens till region och arbetsgivare ofta är de lösningar som används idag. Räcker det eller är det så att vi missar kompetens med de föreställningar som vi har inom området? Behöver vi bredda synen på kompetens för att fler ska känna sig behövda och komma till sin rätt? Om vi ska bredda föreställningen om kompetens; vilka aktörer behöver finnas med från akademi, näringsliv, offentlig sektor och civilsamhället? Behövs det ett sammanhang för att utvecklas och få nya perspektiv och nya sätt att handla inom kompetensfrågan?*

Som första aktivitet deltog vi i en workshop som Arvika kommun anordnade i samband med att ta fram en ny översiktsplan. Här fick vi möjlighet att träffa unga personer, samt flera

aktörer i föreningslivet med unga som sin främsta målgrupp. Vi fick lyssna på genuina berättelser om ungas fritid, vad de drömmer om och saknar.

Som en andra aktivitet anordnade projektteamet en workshop på Scaaler i Arvika under Westra Wermland Innovation Week. Workshopen var ett samarrangemang tillsammans med Glava Energy Center, Centrum för tjänsteforskning och Arvika Näringslivscentrum. Centrum för tjänsteforskning ansvarar för perspektivet Värdeskapande Tjänster i Smart specialisering. Glava Energy Center ansvarar för specialiseringen Systemlösningar med solel. Vi fick möjligheten att testa våra antaganden grundligt med våra samarbetspartners både innan workshopen och under själva workshopen. Rubriken på inbjudan var; Innovativ kompetensförsörjning, vilket lockade människor som jobbar med utbildning, HR frågor och rekryteringsföretag. Det är ett resultat i sig - att begreppet “kompetensförsörjning” attraherar en gruppering som på olika sätt arbetar direkt med kompetensförsörjningsfrågan. Förstudiens projektgrupp lade en del tid på att bjuda in aktörer som själva inte trodde sig ha något att bidra med, vilket var representanter från föreningslivet, småföretagare och idébärare. Genom det arbetet lyckades vi få en bredd av aktörer att närvara vid workshopen. I workshopen ställde vi frågan om vi behöver ändra synen på kompetens och berättade vi att vi ville bland annat få inspel i vad ett lärande innebär för de som deltog samt när och hur man lär sig. Vi fick till intressanta samtal vilka bidrog till att utveckla förstudien vidare.

Ytterligare en aktivitet vi gjort är ett besök i Filipstads kommun där vi fick information om nuläget i kommunen om socioekonomiska utmaningar, vilka de pågående arbetena är för att motverka dem och vilka hinder som finns. Två personer i ledande befattningar i kommunen berättar om vikten av och deras önskan om att arbeta med nya metoder. Tillsammans gjorde vi en stadsvandring och fick uppleva bland annat hur de demografiska problemen speglas i kommunen. Vi träffade till exempel människor som strävar efter att lära sig svenska, trots att de aldrig träffar svenskar i vardagen. Vi fick lära oss att 77% av barnen i Filipstads stadskärna är barn till utomeuropeiskt födda och att utanförskapet är stort hos lokalbefolkningen. Filipstads kommun har genomfört två studier över ett socioekonomiskt nuläge, vilka bland annat visar behov av aktiviteter med informella lärandeprocesser för att skapa samhällsdelaktighet, behov av mötesplatser, behov av att skapa känsla av sammanhang och tillhörighet för samtliga av kommunens invånare.

I november deltog två personer i projektteamet i Learning Forum 2022 arrangerat av Livslångt lärande på RISE. Temat var livslångt lärande, dvs “om hur vi kan stärka Sverige som lärandenation och möta de komplexa utmaningarna som samhälle och yrkesliv står inför, men det handlar också om människors nyfikenhet och vilja till lärande och utveckling”.

Huvudtesen, som forumet utgick från, var att företag och offentlig sektor behöver utmana föreställningen om vad kompetens är och vilken funktion lärande har för att skapa en framgångsrik organisation. Upplägget på forumet byggde på undersökande samtal mellan deltagare, vilket bidrog till både lärande och kontaktnät.

Aktiviteterna som vi genomfört i både i Arvika och i Filipstad resulterade i fortsatta dialoger med Bergsskolan, Glava Energy Center, Grants and Innovation Office (GIO) Karlstads universitet, Institutionen för geografi, medier och kommunikation samt Centrum för tjänsteforskning (CTF) också Karlstads universitet, Svenska kyrkan i Arvika, Volvo Construction Equipment i Arvika, Studiefrämjandet i Värmland, Visit Värmland, Arvika Näringslivscentrum (ANC), Avdelningen för hållbar utveckling på Region Värmland, samt Munkfors och Filipstads kommuner. Dialogerna har handlat om organisationernas behov för att nå sina mål kring riktningar för hållbar transformation, specifikt för deras organisation, och om ett framtida projekt kan jacka i deras befintliga eller kommande projekt. Vi har även diskuterat om de skulle vara intresserade av att vara engagerade i vårt kommande projekt för att växla upp sin verksamhet. Samtalen med organisationerna har genomförts i december och januari. I avsnittet nedan om “Testbäddar” redovisas vilka som är intresserade av att vara med i en framtida projektansökan och på vilka grunder.

När vi avslutar datainsamlingsfasen går vi in i en analysfas och projektgruppen samlar insikter som getts under aktiviteterna för datainsamling.

4.3.3 Analysfas

Vi har haft en löpande analysfas och kontinuerligt reflekterat kring det som vi fått till oss i samtal med olika personer, organisationer och aktiviteter. Efter våra utforskande insatser samlades projektgruppen för att skapa överskådlighet och analysera det vi sett och lyssnat till på ett genomgripande sätt. Med ett kritiskt förhållningssätt utformades olika teman som ett resultat av det vi kommit fram till. Analysen presenterades därefter för referensgruppen, vilket gav inspel både på resultat och idéen kring den föreslagna missionen, samt hur det kopplar till Värmlands utmaningar. Förståelsen för utmaningen har successivt utvecklats och stärkts och blivit alltmer mer konkretiserad.

5. Resultat/analys

I analysen av vår datainsamling landade vi i ett antal insikter. Den tes vi hade om att koppla ihop grundorsaker till flera samhällsutmaningar, tillsammans med kompetensutmaningen,

fick vi i stort bekräftade i datainsamlingsfasen. Insikterna har vi tagit med oss i formuleringen av förstudiens resultat samt i den fortsatta fasen kring vidareutveckling av ny projektidé.

5.1 Overlooked greatness

Den här förstudien är orienterad till missionen *Hållbara, hälsosamma och jämställda smarta samhällen* inom Smart specialisering. Då missionen centreras kring ett antal samhällsutmaningar har vi ställt oss frågan vad det är för bakomliggande problem som ligger till grund för missionen? Vilka är de mest centrala utmaningarna? För att kunna ta oss an dessa frågor har vi fritt utforskat de stora gemensamma utmaningar i Värmland som återfinns i flera rapporter, undersökningar, strategier och dokument, för att finna svar på hur vi ska ta oss an dem. Utmaningarna menar vi kan sammankopplas för att finna hävstångspunkter för en transformation. Men vad har dessa utmaningar gemensamt? Kan vi finna ett gemensamt grundproblem, och vad är det isåfall?

För att finna svar på dessa frågor har vi genomfört, som beskrivits i genomförandefasen, återkommande samtal och analyser. Våra främsta insikter från datainsamlingen handlar i korthet om följande:

- Matchning, utbildning och att locka kompetens är ofta de lösningar som används som verktyg för att stärka kompetensförsörjningen idag. Dessa lösningar menar vi är för enkla eftersom samhället missar kompetens med de tongivande föreställningarna om kompetens och kompetensförsörjning.

- Det är relevant att koppla ihop kompetensfrågan med andra stora utmaningar i Värmland som hög psykisk ohälsa och ekonomiskt utanförskap, låg utbildning samt låga grundförutsättningar för innovation. Det handlar om att det finns outnyttjade resurser hos individer.

- Synen på kompetens behöver breddas för att fler ska känna sig behövda och komma till sin rätt och då behöver även en bredd av aktörer involveras (näringsliv, civilsamhälle, akademi och offentlig sektor).
- Vi ser att behovet att ta sig an kompetensförsörjning behöver handla om hur aktörer - företag, offentliga organisationer och civilsamhälle tillsammans möter människors engagemang att lära och engagemang för att ta sig framåt.

- Människor i samhällets organisationer behöver förstå vikten av att de själva ingår i lärprocesser så att de gemensamt skapar en möjlighet att identifiera behov och möta engagemang så träffsäkert som möjligt.

- Företag uttrycker att de har insikt i att de behöver skapa sig nya breda synsätt för att kunna arbeta på nya sätt för att säkra kompetens men man vet inte hur. Vi märker av att företag och andra aktörer är öppna för att involveras i bredare sammanhang för att tillsammans greppa kompetensfrågan frågan med ett mer samhällsorienterat angreppssätt.

- Vi ser ett behov av en plattform eller ett sammanhang för att utforska hur ett system av aktörer kan ge sig ut och modigt, i en tillåtande miljö, utforska kompetensfrågan på nya sätt, för att tillsammans hitta helt nya lösningar.

- Platsens betydelse är central för samhällets transformation. Det är platsen med dess unika resurser och kultur som skapar förutsättningar för att människor ska kunna och vilja engagera sig i den plats man lever och verkar i. Det är på platsen det skapas potential för lust och engagemang för lärande, för att jobba för en gemensam utveckling och för att skapa förutsättningar för entreprenörskap. Det är på platsen ett ekosystem av samhällsaktörer som stödjer ett livslångt lärande för individen kan skapas.

Vi menar att det finns någonting som binder ovanstående insikter samman - att Värmland har kompetens som inte tas till vara. Samtidigt är kompetensförsörjning en av de största utmaningarna i regionen.

Med alla samlade insikter är det realistiskt att ställa frågan - Kan det vara så att det inte är problem med kompetensförsörjning i Värmland utan att problemet istället är att det är svårt att ta vara på den kompetens som redan finns i regionen?

> Kan det vara så att det inte är problem med kompetensförsörjning i Värmland utan att problemet istället är att det är svårt att ta vara på den kompetens som redan finns i regionen?

Ja, vi tror det. Vi tror att det handlar om att allokera resurser rätt, att skapa förutsättningar som sätter individen i fokus. Det menar vi är den centrala utmaningen som Värmland står

inför, vår Grand Challenge - *Overlooked greatness!* Att det i Värmland finns outnyttjade resurser i människor och organisationer som bättre kan och behöver tas tillvara.

För att möta denna centrala utmaning menar vi att vi behöver nya vägar för lärande och utveckling, att utgå från individen när vi talar om kompetens. På samma sätt behöver hänsyn tas till lokala förutsättningar, dvs den lokala platsen, dess resurser och aktörer, för att ta fram möjliga lösningar. Vi menar att vi behöver transformera till ett mer *hållbart lärandesystem* där hållbarheten även representerar ett hållbart sätt att arbeta som är förankrat i det lokala. Med det menar vi att det finns ett ekosystem där individen, organisationen och samhället involveras och samskapar, där förutsättningar för engagemang ges, engagemang att kunna och vilja engagera sig på den plats man lever och verkar i. Ett ekosystem som stödjer ett livslångt lärande hos individen.

Sammanfattningsvis har vi pekat ut platsen samt lärandeprocesser som avgörande faktorer för att ta sig an samhällsutmaningen *Overlooked greatness*. I kapitlet nedan lyfter vi fram hur begreppen kan ses och vad det innebär för möjligheter i ett kommande missionsarbete. Vi lyfter dessutom fram värdet av rollen av en så kallad gränsgångare för att kunna uppnå möjligheterna.

5.2 Nya vägar för lärande och utveckling

I såväl forskning som i vår egna datainsamling ser vi att det är en omvälvande förändring i vårt samhälle när det gäller synen på och hur vi förhåller oss till samhällets behov av kompetensförsörjning, individers förhållande och förutsättningar för livslångt lärande.

Sverige och världen har redan och står inför stora utmaningar som kräver ny kunskap. Landets tillgångar av så kallat humankapital är en avgörande förutsättning för att företag ska kunna dra nytta av ny teknik som kan effektivisera befintlig verksamhet eller skapa nya arbetstillfällen. Förmågan till omställning beror på arbetskraftens förutsättningar och möjligheter att anpassa sin kompetens till nya förhållanden. När kompetensbehov förändras ställs krav på både individers förmåga till omställning och företagens förmåga att hantera nya kompetensbehov (Tillväxtanalys 2022).

I propositionen 2020/21:60 Forskning, frihet, framtid – kunskap och innovation för Sverige beskrivs och fokuseras på fem samhällsutmaningar: klimat och miljö, hälsa och välfärd, digitalisering, kompetensförsörjning och arbetsliv, och demokratiskt och starkt samhälle. De valda utmaningarna ligger i linje med de starka globala förändringskrafter som OECD

identifierat och de samhällsutmaningar som adresseras i EU:s forsknings- och innovationsprogram, Horisont Europa. I propositionen slås fast vikten av välutbildad personal och ett hållbart arbetsliv för att upprätthålla den höga kvalitén på den svenska välfärden, och att det krävs fortsatta satsningar**.** Dessutom behövs ny kunskap om modeller för kompetensutveckling och omställning i arbetslivet för att mer effektivt möta kompetensbehovet. Behovet av utbildning för livslångt lärande, kompetensutveckling och omställning ökar i hela landet, både för välfärden och näringslivet (Prop 2020/21:16)**.**

Individers förmåga till anpassning genom kompetensutveckling är ingen ny fråga utan har diskuterats under en längre tid. Livslångt lärande lyfts återkommande som en viktig beståndsdel för näringslivets kompetensförsörjning, såväl internationellt som inom den nationella näringspolitiken och regionala utvecklingspolitiken. Forskningen om hur kompetens nyttjas och utvecklas pekar mot de organisatoriska faktorernas betydelse. Som exempel vittnar effektutvärderingen av det nationella socialfondsprogrammet 2014–2020, om att fler projekt tagit ett första steg mot lärande organisationer även om projekten inte kommit hela vägen fram. Samtliga projekt i effektutvärderingen involverar fler branscher och nyttjar befintliga nätverk, något som är en framgångsfaktor för att näringslivsinriktade satsningar ska ge resultat. För företagen är arbetet för att hitta rätt kompetens tidskrävande, komplext och kunskapskrävande. Organisatoriska förändringar är generellt svåra att uppnå. I rapporten Beredskap för förändrade kompetensbehov, menar författarna att staten bör nyttja företagens befintliga nätverk, och i större utsträckning utgå från företagens behov (Tillväxtanalys 2022).

Innovation kopplas vanligtvis till näringslivets förmåga till att förnya produkter och tjänster som möjliggör marknadsandelar och vinst. Kravet på innovation i offentlig sektor är, till skillnad mot näringslivet, att skapa samhällsnytta för brukare, skattebetalare och samhället i stort. Att kunna innovera ställer krav på att människor i organisationer har kompetens och kontinuerligt uppmärksammar lärandet. Det ställer också krav på organisationen som en lärande organisation. En vägledande utgångspunkt för innovation och utveckling inom organisationer är att det sker genom ömsesidiga, nära relationer som organisationer har med externa aktörer - både företag och institutioner av olika slag (Svensson, L., Brulin, G. & Ellström, P-E. 2002). När det finns en förtrogen, tillitsbaserad relation vågar organisationerna testa, tänka nytt och högt samt lära av varandras misstag och framgångar. Det är med andra ord viktigt att föra samman många olika personer och organisationer samtidigt som grunden läggs för en ömsesidig och tillitsfull relation - det är först då utveckling kan ske.

Om organisationer ska tänka och göra nytt, då spelar ledarskapet en avgörande roll. Att leda modigt, som nämns tidigare, är en förutsättning för framgång. I litteraturen och i samtal så pratas det en del på meso- och makroperspektiven, och vad organisationer och aktörerna ska göra. Men om det krävs nya arbetssätt som till exempel ett missionsorienterat arbetssätt så behöver vi anta att det ställer nya krav på det sättet vi leder våra verksamheter på.

Det är de mänskliga beteendena som skapar våra organisationskulturer, processer och arbetssätt. Hur ska vi kunna bygga tillitsbaserade relationer och innovativa processer om vi inte visar en riktning för hur ledarskapet och det mänskliga utveckling ska ske parallellt?

Hur kan vi skapa miljöer som tar hänsyn till de psyko-sociala processer hos individer som möjliggör innovation och transformation? Vidare, hur kan vi rusta de som befinner sig inom systemet med de kunskaper, färdigheter och egenskaper som behövs om vi ska nå de globala målen, och på det lokala planen ”ett mer hållbart och konkurrenskraftigt Värmland”.

Ett exempel på ett globalt initiativ som vill rusta människor med de kvalitéer och färdigheter som de anser krävs för att nå de globala målen är Inner Development Goals. Med ett ramverk för utveckling som har utvecklats av internationella forskare kartlägger de 23 färdigheter som behövs för att skapa förutsättningar för den mänskliga utveckling som krävs för att nå en hållbar utveckling i samhället. Om det värmländska systemet nu ska transformeras kommer det ställa krav på en utveckling av ett nytt ledarskap som gynnar transformation.

Grunden för de tankestrukturer som styr samtal och analyser har, av Thomas Kuhn, kallats för paradigm. Ett visst framework, ett paradigm, gör det alltså möjligt att beskriva, observera, mäta och förstå ett visst skeende. Kuhn menar att när insikter om världen förändras så måste också våra förgivettaganden förändras. Exempelvis trodde människan under en period att elden bestod av partiklar, flogiston. När möjligheten uppstod att kunna mäta eldens massa, visade det sig att de inte alls hade någon massa. På så vis konfronterades “sanningen” med motsägelsefulla fakta, och ett nytt paradigm börjar växa fram. Det uppstod ett paradigmskifte.

Liknelser går att ta till sättet vi ser på lärande, kompetens och utveckling. Vi hävdar att det är just fastlåsningen i ett gammalt paradigm som gör det svårt att se “det nya”, förstå behov och se hur utmaningarna ska lösas. Vi menar att:

1. Befintliga strukturer hindrar vårt sätt att ta oss an det livslånga lärande som krävs i världen framledes.

2. Begränsande paradigm om organisationer som stabila maskiner och om människor som kuggar i ett system (se tidigare produktionslogik), är på väg att förändras.
3. Yrkesliv och arbetsgivare, institutioner, alla modeller och metoder vi idag arbetar utifrån, kommer sannolikt att ritas om helt.
4. Skiftet innebär en genomgripande transformation som påverkar hela tillvaron.
5. Samhällets utveckling kräver metoder och processer som sätter människan och inte institutioner eller organisationer i centrum.

Med detta sagt behöver ett framtida missionsprojekt fokusera på lärandeprocesser i alla delar. Lärandeprocesser behöver en gynnsam miljö för att skapa goda förutsättningar för det gränsöverskridande lärandet där många olika människor och organisationer deltar engagerat. Att skapa en sådan miljö är en kompetens i sig som vi menar ofta förbises i projekt och processer.

Inom litteraturen diskuteras behovet av nya kompetenser där behovet av gräns-överskridande samverkansmiljöer blir allt mer påtagligt. Van Meerkerk och Edelenbos (2020) pratar exempelvis om ”competent boundary spanning public servant” som en specifik kompetens som blir allt viktigare i gränsöverskridande samverkansmiljöer. Personen som åsyftas behöver vara diplomatisk och nyfiken på nya och annorlunda saker än det den själv representerar. Detta är en förenklad beskrivning av det som beskrivs som gränsgångare (Ernits, H. 2020; Thompson, J. D. 1967).

Personen rör sig likt en gränsgångare mellan olika samhälleliga lager och överbryggar det glapp som utgör grunden för att kunna greppa komplexitet där många olika typer av organisationer och människor samverkar. Glappen handlar om relationer, aktiviteter och verksamheter. Rollen som gränsgångare är komplex och mångfacetterad vars funktion i stora drag innebär att engagera, facilitera (möjliggöra), koordinera, och stötta. Ernits (2020) beskriver rollen som en problemdriven ledarskapspraktik som kräver kompetens samt att också behärska det sociala hantverket för att kunna facilitera gränsöverskridande samverkansprocesser (Power, 1973; van Meerkerk & Edelenbos, 2020; Williams, 2002, 2012). En gränsgångare behöver balansera skillnader i kultur, intressen, värderingar och organisatoriska förutsättningar. Arbetet handlar också om att koppla samman aktörer, bygga sociala nätverk, mobilisera resurser, påverka rådande tanke- och arbetssätt, hantera konflikter, påverka nya organisatoriska strukturer, skapa engagemang och driva på för kollektiv handling.

Gränsgångarna finns idag, inte minst utifrån perspektivet social innovation, men hamnar i glappen i de organisatoriska mellanrummen, och är i många fall osynliga för aktörerna.

Paradoxalt har aktörerna ofta ett uppdrag att lösa problem som gränsgångaren ser lösningar på men som omöjliggörs av aktörerna själva. Om rollen som gränsgångare skulle formaliseras och bli en del av systemet, så skiljer den sig avsevärt från den traditionella projektledarrollen. I projektledarrollen ligger ett annat förhållningssätt i att leda, där det finns en fara i föreställningen att det är en ensam person som ska ansvara för allt och att det beror på projektledarens framgång om projektet blir framgångsrikt. Den föreställningen riskerar att skapa en passivitet hos deltagarna (Brulin & Svensson 2011).

5.3 Platsens betydelse för transformation

När människor lär känna och får förtroende för varandra, uppstår en resurs som kan beskrivas med begreppet socialt kapital. Denna resurs är också en välfärdsresurs eftersom den underlättar för människor att till exempel ta sig ur en utsatt situation, finna arbete, försörja sig och hålla sig friska (Starrin 2011). Robert Putnam (Putnam 2001) beskrev socialt kapital som: ”Sociala nätverk och de normer för ömsesidighet och pålitlighet som uppstår ur dem”. Samtidigt som enskilda individer knyter band som gynnar de egna intressena, gynnas också samhället i stort.

Begreppet plats och rum har diskuterats och definieras inom ämnet kulturgeografi. Begreppen är skapade genom olika interrelationella processer, vilket kan ske på olika nivåer, från lokalt till globalt (Massey, 1999). Rum betraktas som något fysiskt medan plats kan ha olika betydelser; både ett fysiskt rum som en skogsglänta eller en plats på kartan. Det kan också ha betydelsen av en lokalisering av exempelvis en verksamhet eller ett företag, till exempel fördelning av sociala eller ekonomiska aktiviteter (Castree, 2003). Plats kan i kontrast till fysiska, materiella betydelser tillskrivas en unikhet där plats skiljer sig från sin omgivning med karaktärsdrag i form av egna traditioner och lokala kulturer. Den kulturella betydelsen har en nära koppling till en enskild individs upplevelse (Massey, 1999). Människor kan därför ha en direkt relation till plats som relaterar till lokal kultur, identitet, platskänsla och upplevelser (Cresswell, 1996). Vår utgångspunkt är att det på platser utifrån ett kulturellt perspektiv på plats, och i förhållandet mellan platser, som relationer tar form och får en betydelse för oss människor. Detta relaterar till Masseys (1999) relationella rumsperspektiv. Både de fysiska förhållandena och människors föreställningar och deras sociala relationer som förekommer i rum integreras i vad som definieras som plats (Braunerhielm, 2006). Det är i den socio-rumsliga kontexten som sociala och rumsliga förhållanden relaterar till varandra, istället för att rum betraktas som något separat. Detta relaterar till Putnams (Putnam 2001) sociala kapital som utifrån detta perspektiv adderar en rumslig koppling. Med utgångspunkten att rum är en social konstruktion kan rum skapas och

förändras. Centralt för en plats i den här meningen är således vår upplevelse av världen och vår förståelse av vår plats i den. Någonting som snarare definieras av upplevelser och intentioner i en miljö än av specifika positioner, landskap och fysiska samhällen (Relph, 1976).

Utgångspunkten är således att varje plats är unik, besitter unika resurser, fysiska som socio-kulturella, varför plats har betydelse för hur vi kan förstå och angripa de samhällsutmaningar som existerar på specifika platser. Vi vill därför påvisa vikten av ett bredare angreppssätt där även sociala frågor inkluderas som exempelvis relationer, miljö, bostad och livsstil (Forsberg & Stenbacka, 2013). Tillväxtdiskursen som är rådande i samhället, med fokus på ekonomisk utveckling, behöver därmed utmanas och kompletteras med mer än reella värden såsom bostäder, specialiserade yrken och hög lön. För att attrahera framtida arbetstagare, nya invånare och potentiella inflyttare, och för att säkra tillgången till framtida arbetskraft, nöjda invånare och besökare behövs det platsspecifika angreppssättet adderas.
Samhällsutmaningar som komplexa företeelser påvisar vikten av både reella och relationella värden, platsspecifika förutsättningar i kombination med mellanmänskliga relationer. Detta innebär att existerande värden och föreställningar om platser behöver kompletteras med förståelsen för att platser inte bara är fysiska resurser utan också föränderliga, sociala konstruktioner eftersom de har sitt ursprung i samspelet mellan människor.

5.4 Transformationen

Ansatsen i det missionsorienterade arbetssättet har varit att inkludera aktörer, människor och grupper på varje unik plats, men också människor som vanligtvis inte brukar finnas med i innovations- och tillväxtsammanhang. Angreppssättet stämmer väl in i Värmlandsstrategin[11] som lyfter fram barn och unga, jämställdhet och jämlikhet som prioriterade perspektiv för att lyckas nå visionen “Ett hållbart Värmland som förändrar världen”. Värmlandsstrategin slår fast att “innovativa samhällen inte är homogena utan kännetecknas av en mångfald av bakgrunder, kunskaper och idéer”. Vidare går det att läsa i strategin: “I Värmland ska vi arbeta för att stärka sammanhållningen och allas delaktighet genom att agera öppet och välkomnande, såväl i det egna kvarteret som på arbetsmarknaden”.

Smart specialisering[12] har ambitionen att förena aktörer och skapa utrymme för nya arbetssätt, där det missionsorienterade arbetssättet är särskilt framskrivet för att kunna

[11] https://varmlandsstrategin.se/

[12] https://www.regionvarmland.se/varmlands-forsknings--och-innovationsstrategi-for-smart-specialisering

tackla de komplexa samhällsutmaningarna i handling. Vi tror därför att resultatet av denna förstudie är ett relevant bidrag till strategin för smart specialisering i Värmland. Förstudien lyfter fram en djupare förståelse för vad de många samhällsutmaningarna bottnar i och vilka möjligheter som finns att ta sig an dessa för att uppnå transformation för *Hållbara, hälsosamma, jämställda smarta samhällen*.

Med hjälp av strategierna för smart specialisering i Värmland, Värmlandsstrategin, Globala målen, forskning inom platsteori och lärprocesser m fl, samt egen inhämtning av data i form av workshops och samtal har vi analyserat det material som vi fått fram. I det arbetet har vi upptäckt att det finns behov av att bredda perspektivet på kompetensförsörjning och att den behöver inkludera sociala frågor. Att vi behöver nya vägar för lärande och utveckling, där individen sätts i första rummet när vi talar om kompetens, och att varje unik plats spelar en viktig roll i möjliga lösningar är centralt. Vi menar att Värmland behöver transformera till ett mer *hållbart lärandesystem* både för individer och organisationer genom ett ekosystem där individen, organisationen och samhället involveras och samskapar, där förutsättningar för engagemang ges - engagemang att kunna och vilja engageras sig på den plats man lever och verkar i. Vi förespråkar ett ekosystem som stödjer ett livslångt lärande för individen.

Med ovanstående slutsatser menar vi att ett missionsorienterat arbete kan bidra till ett paradigmskifte för lärande och utveckling som vågar vara utforskande. Vi behöver förhålla oss till kompetens, kunskap och lärande på andra sätt för att ta vara på mänskliga resurser. Vi behöver inse att lärande uppstår i samspel mellan individen och omgivningen, och att det utgår från individens förståelse av sig själv. Reflektion är grundbulten för lärande och att det behöver byggas in som en naturlig del i våra organisationer.

Genom att göra så uppnås olika resultat för såväl individer, organisationer, platser och samhället i stort. Lärandeprocesser skapar en entreprenöriellt och kreativ kultur som underlättar för individen att ta sig framåt i sin kunskapsbildning. Det skapar kapacitet och handlingskraft. Individens drivkraft att ta sig framåt i skapandet av sin kompetens stöttas och möjliggörs av aktörer - gäller både invånare och anställda. Detta leder till trygghet, känsla av tillhörighet, tillit till sig själv och andra, entreprenörskap, hälsa mm. För organisationer skapas en ökad tillgång till kompetens. Organisationer får också verktyg och kapacitet till att arbeta med kompetens på nya sätt genom att ta tillvara och lära av människors drivkrafter. Organisationerna blir mer effektiva i sin produktion och tjänsteutveckling, de blir mer träffsäkra i att möta behov. På platsen skapas en ökad mängd aktivitet kopplat till lärandeprocesser vilket leder till ett ökat engagemang och gemenskap, känslan av tillhörighet och lokalt ägandeskap. Det i sin tur leder till ökad attraktivitet för den lokala

platsen att bo, verka och besöka. För samhället i stort uppstår multiplikatoreffekter som till exempel:

- Ökad demokrati
- Ökad handlingsförmåga och entreprenörskap
- Ökat företagande
- Ökat föreningsliv
- Normförskjutningar
- Ökad jämställdhet
- Ökad rättvisa
- Ökat samhällsengagemang hos platsens invånare
- Ökad kunskapsbildning inom de områden där engagemang skapas
- Ökad värdighet
- Ökad tillit mellan människor
- Ökad platsattraktivitet

6. Testbäddar - 3 platser i Värmland

En framtida projektansökan gäller Tillväxtverkets utlysning gällande: Specifikt mål 1.4 - Utveckla färdigheter för smart specialisering. Nedan gör vi ett utkast på en idé hur ett sådant projekt skulle kunna organiseras för att kunna uppnå de antagna resultaten och effekterna vi redogjort.

Att ta oss an utmaningen *Overlooked greatness* och gå mot riktningen *Hållbart lärandesystem* innebär att växla synsätt - att gå från att sätta organisationers behov främst till att sätta människan i centrum. Det innebär att lämna synsättet att organisationer har ett kompetensbehov och istället utgå från människors behov av hållbara lärandeprocesser, det livslånga lärandet.

> Att lämna synsättet att organisationer har ett kompetensbehov och istället utgå från människors behov av hållbara lärandeprocesser, det livslånga lärandet.

Vi menar att transformationen startar i lokalsamhället och handlar om att ta vara på unika förutsättningar på en plats för att skapa möjligheter för platsbaserad innovation. Det behövs lokala formella och informella processer, system, strukturer och relationer som tillsammans verkar för att ge individen förutsättningar att interagera i det lokala samhället. På så vis

skapas engagemang och vilja hos individen själv att agera och skapa - och genom det bidra till, och få en plats i samhället. Samhällets organisationer, det vill säga näringslivet, offentlig sektor civilsamhället och akademi, ska alltså stödja individens egen förmåga - individens tilltro till att klara av handling, som bidrar till att skapa värdiga och levande lokala samhällen. Detta leder till att samhällets organisationer dessutom behöver transformeras för att kunna möta människors behov.

Grundbulten är alltså att se storheten i de lokala förutsättningarna och skapa sammanhang som inkluderar individer, oavsett status, tillhörighet, titel eller erfarenhet. Det handlar helt enkelt om att skapa goda livsmiljöer för människor i hela Värmland. Den här logiken, att vara möjliggörande för att individer ska få tag i sina egna förmågor och därmed bli större resurser för samhället har Western Australia Council of Social Services utvecklat, vilket visas i bilden nedan.

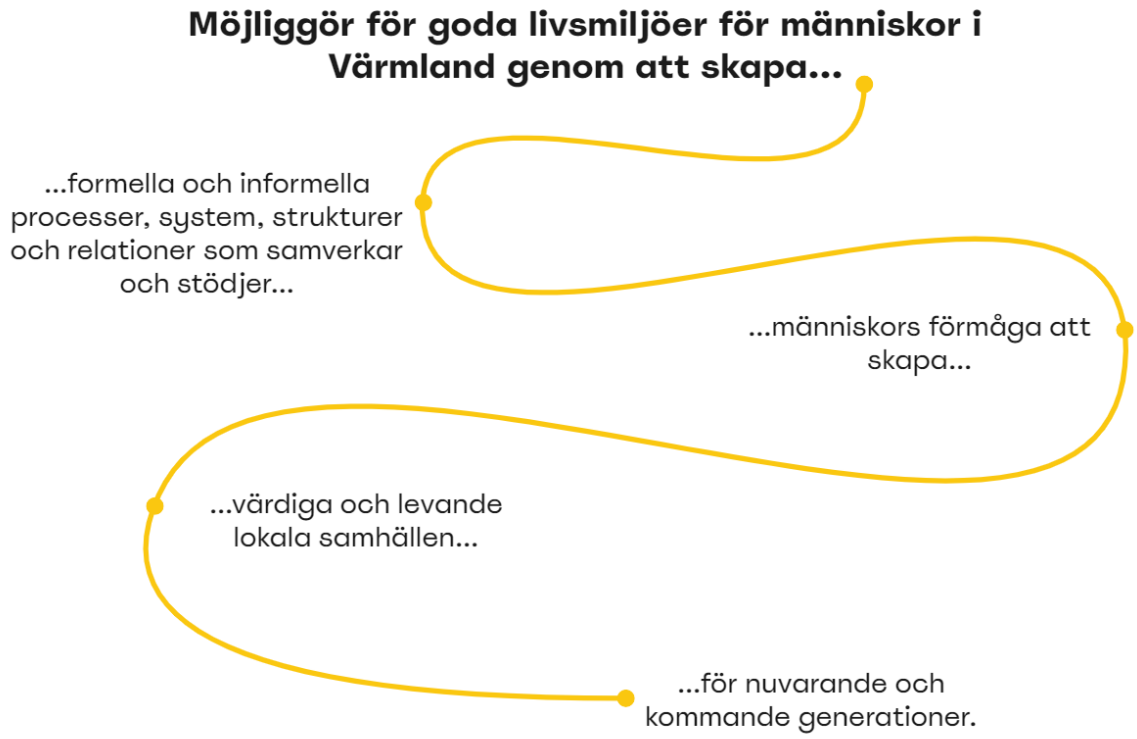

Bild 5: Hur vi skapar ett socialt hållbart samhälle. Källa: Western Australia Council of Social Services

Inom strategin för smart specialisering i Värmland kommer ett framtida missionsprojekt handla om att utveckla metoden och använda den som en regional testbädd för att konkret kunna greppa den komplexa utmaningen *Overlooked greatness* med riktningen *Hållbart lärandesystem.*

Vi lyfter fram att produktionslogiken hos samhällets aktörer behöver brytas. Vår förstudie och forskning visar att testbäddar i form av sammanhang med en uttalad utvecklingslogik är nödvändig. Missionsmetoden kan vara ett verktyg för detta.

Nedan presenteras förstudiens förslag på ett missionsprojekt för att komma i handling för en transformation till den i Värmlands smart specialiseringsstrategi definierade övergripande mission; *Hållbara, hälsosamma och jämställda smarta samhällen.*

I förstudien har vi alltså kommit fram till att samhällsutmaningen i Värmland är *Overlooked greatness*, som handlar om att samhället har outnyttjade resurser såväl hos individer som hos samhällets organisationer.

Vi har kommit fram till att förstudiens mission är att transformera samhället till ett *Hållbart lärandesystem* och att det börjar lokalt och kräver insatser på makro-, meso- och mikronivå. Missionen är en riktning för ett ekosystem där individen, organisationen och samhället involveras och samskapar. Riktningen för missionen behöver formuleras på ett motiverande sätt och visa på avgörande egenskaper för transformationen. Den ska fungera som en inspirerande ledstjärna. Förstudiens definierade riktning, *Hållbart lärandesystem*, kan ses som ett arbetsnamn, eftersom vi menar att den inte formulerats tillräckligt motiverande och inte innehar kraften av att vara ledstjärna. Att omformulera *hållbart lärandesystem* är viktig startpunkt i ett kommande projekt.

Det är ett aktivt deltagande och engagemang som är det centrala i det missionsorienterade arbetssättet. Delaktigheten skapas genom olika missionsprojekt som alla har missionen som det gemensamma målet.

Vi menar att det är platsen som skapar förutsättningar för att kunna vilja engagera sig i den. Utgångspunkten att varje unik plats bör inkluderas och förstås för att angripa samhällsutmaningar och platsens socio-kulturella kontext är central i missionen för ett *hållbart lärandesystem*. På platsen skapas potential för lust och engagemang för lärande, för att ta sig framåt, och förutsättningar för entreprenörskap. Det är på platsen ett ekosystem av samhällsaktörer som stödjer ett livslångt lärande för individen kan skapas.

Denna myriad av olika relationella lärprocesser kännetecknas av nyfikenhet och lust och skapar vägar till transformation. Det är de här miljöerna som vi kan bli ännu bättre på att skapa i Värmland för att kunna sträva mot *Hållbara, hälsosamma, jämställda och smarta samhällen i Värmland.*

I bilden nedan visas hur den övergripande missionen, den komplexa samhällsutmaningen, Grand Challenge och missionen förhåller sig till varandra.

Bild 6. Förhållande mellan hur den övergripande missionen, samhällsutmaningen och mission förhåller sig till varandra.

Förstudiens förslag till ett framtida projekt är att det tas hänsyn till platsens förutsättningar för att platsens människor och aktörer ska kunna identifiera vilka behov som finns kopplat till missionen; *Hållbart lärandesystem* som ska skapa olika vägar för transformation och lärande. Konstellationerna av olika involverade människor och aktörerna på de potentiella platserna kommer se olika ut. Vilka som väljer att delta beror också på vilja till engagemang.

Vi ser ett tydligt behov av att skapa en samskapande kultur lokalt och regionalt där man tillsammans med en bredd av aktörer ökar förmågan att uppmärksamma och agera på behov som finns på olika platser i Värmland. I förstudien har vi konkret gjort detta - fört samman, koppla ihop människor och organisationer på ett gränsöverskridande sätt. Det har underlättat för informationsutbyte och samtal mellan aktörer, som fått upp ögonen och insett att de har gemensamma utmaningar.

6.1 Projektskiss

Förstudiens analys visar på att varje plats har sin unika utmaning, sina unika förutsättningar och egna resurser. För att uppnå ett lärande, såväl på en samhällsnivå som ett ökat lärande för varje plats, är det viktigt att göra testbäddar på flera platser. Ett framtida projekt kan starta med två eller tre platser och skapa platsspecifika testbäddar, men också gemensamt lärande i en övergripande testbädd, en gemensam lärplattform. På sikt kan fler platser adderas till lärplattformen och för att växla upp lärandeprocesser. Samtliga testbäddar går i riktningen *hållbart lärandesystem* och gemensamt skapas förutsättningar för att uppnå ett värmlandsunikt *hållbart lärandesystem*. I förstudien har kontakter tagits med olika aktörer på olika platser i Filipstad och Arvika och vi ser embryon till olika ingångar på de olika platserna som kopplar an till behovet av *hållbara lärandesystem*. Nedan presenteras platserna möjliga ingångar i ett missionsprojekt tillsammans med organisationer som är intresserade av att delta.

Filipstad
Möjlig projektinriktning: Missionsprojektet kuggar i Filipstads kommuns mission: Vi vill skapa erfarenheter av egenmakt som en förutsättning för att kunna se sig själv som en egen individ, kunna formulera en målbild och skapa en framtid för sig själv och för sina barn. Vi vill öka engagemang och antalet lokala interventioner för stärkt delaktighet och samhörighet. Som ett led i det vill vi utveckla vår förmåga att identifiera en mängd olika lokala aktörer och deras behov för att skapa en spräcklig bukett unika situationer, relationer eller möjligheter, där två behov kan bli varandras resurs. Att arbeta mångfacetterat på ett sätt som möter både

individers och andra aktörers specifika förutsättningar gör att vi tillsammans skapar meningsfullhet för både individen, organisationen och samhället.

Intressenter i Filipstad: Filipstads Kommun, Bergsskolan, Studiefrämjandet i Värmland och Örebro.

Arvika

Möjlig projektinriktning: I Arvika skulle ett missionsprojekt kunna handla om lärprocesser för unga och för människor i industrin. I Arvika finns en hög ohälsa bland unga, med en problematiskt hög andel som använder narkotika. Uttryckta arbetsmarknadsrelaterade problem är kompetensförsörjningen till företag. Det finns insikter om att näringslivet behöver arbeta på nya sätt med kompetens - både tillsammans och enskilt men man vet inte riktigt inte hur ett sådant arbete skulle kunna formas. Forum för reflektion saknas både inom organisationerna men också för att komma framåt tillsammans i frågor om kompetens. Viljan till reflektion finns! I Arvika finns dessutom ett mycket stort föreningsliv. Även här saknas breda gemensamma forum för samverkan. I januari 2023 anordnas den sista communityträffen (arrangerat av Arvika innovation park) för aktörer som har unga som en gemensam nämnare. Här har uttryckts ett behov av att kunna gå vidare och utveckla detta forum för att bli mer träffsäkra för att möta ungas svårigheter och behov.

Intressenter i Arvika: Volvo Construction Equipment, Arvika Näringslivscentrum (ANC) Glava Energy Center (GEC) Svenska Kyrkan, Studiefrämjandet i Värmland och Örebro.

Andra aktörer som i förstudiens slutfas är intresserade av ett framtida missionsprojekt

- Institutionen för geografi, medier och kommunikation, Karlstads universitet
- Centrum för tjänsteforskning, Karlstads universitet
- Studiefrämjandet Värmland och Örebro
- Avdelningen för hållbarhet, Region Värmland

Plattformen Social innovation

Ett missionsprojekt kopplas till plattformen Social innovation inom Smart Specialisering håller på att byggas upp av Coompanion i Värmland. Fram till juni 2022 stod Karlstad Innovation Park som förslag till ägare av plattformen Social innovation Värmland. Styrelsen för Karlstad Innovation Park beslutade i juni 2022 att Karlstad Innovation Park inte ska arbeta med området social innovation. Region Värmland pekade av den anledningen ut

Coompanion Värmland som ägare av perspektivet social innovation i slutet av 2022. Plattformen är en viktig länk till andra projekt och aktörer både nationellt och internationellt.

Projektgruppen har fört samtal med Coompanion Värmland och i planerna för plattformens utformning finns inskrivet ett missionsprojekt för *hållbart lärandesystem*. I skrivande stund är planen att Coompanion Värmland ska ansöka om projektmedel i syfte att skapa ett innovationssystem för Social Innovation Värmland, med inspiration från motsvarande regionala innovations- och ekosystem för social innovation i andra europeiska länder och kan därför inte stå som projektägare för en ansökan om missionen för *hållbart lärandesystem*.

Så snart ett innovationssystem för social innovation börjat utvecklas ska innovationssystemet också fungera sammanhållande och kunskapsorienterat för verksamheter och projekt vilka kopplar an till social innovation eller i ett bredare perspektiv samhällsentreprenörskap. Innovationssystemet i sig ska också kunna påtaga sig mera omfattande utmaningar och också koppla an till missionsorienterat arbetssätt.

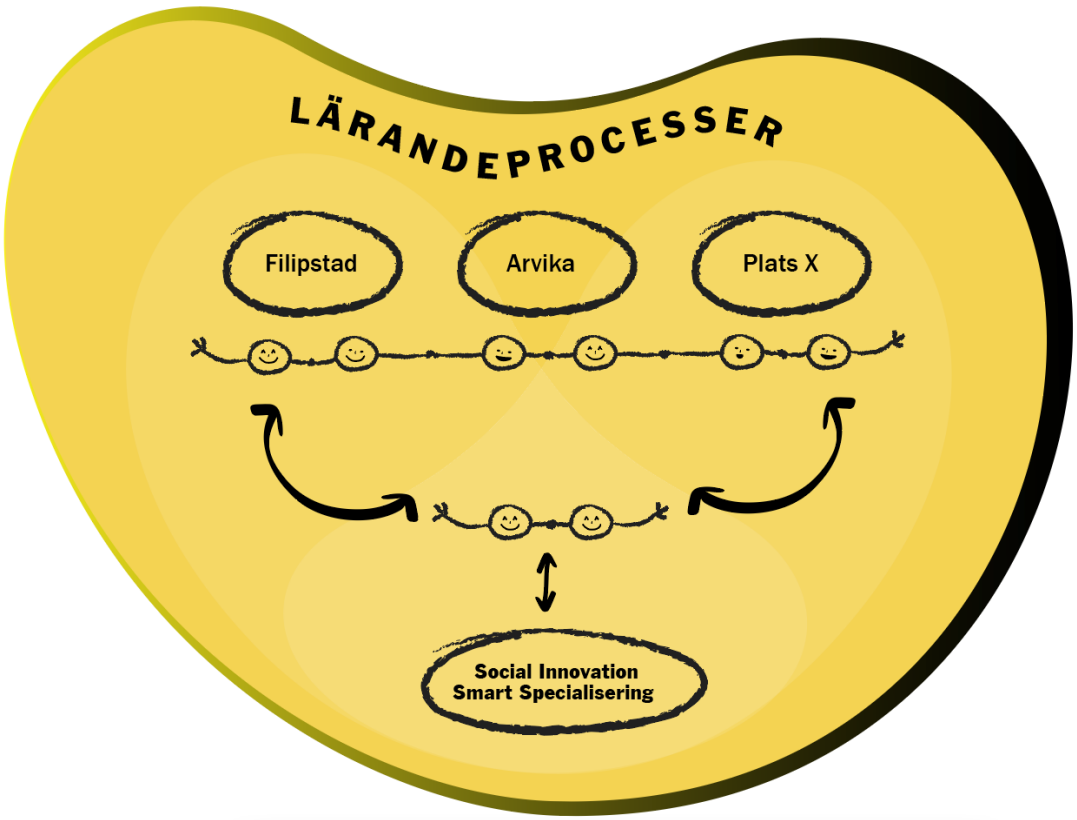

Bild 7: Utkast på organisering av en gemensam lärplattform: hållbart lärandesystem

Roller

Den röda tråden är lärandeprocesser och engagemang för att det ska hända saker som dras mot missionen *hållbart lärandesystem.* Detta innebär kunskapsbildning där reflektion med olika människor, organisationer med olika erfarenheter är central. En viktig funktion, som vi tidigare redogjort för, för att uppnå kunskapsbildning, är rollen som gränsgångare. Under förstudien har projektgruppen agerat gränsgångare och aktivt sökt efter samverkanspotential som finns på olika platser i Värmland och fört samman personer i olika samtal, vilket gjort att idéer, behov och engagemang fångats upp som bidragit till förstudiens resultat. Utkastet för rollerna nedan i en plattform för ett *hållbart lärandesystem* bygger på de kvalitéer, egenskaper och förutsättningar som en gränsgångare behöver ha.

Gränsgångare på platsen

Det behövs minst två teamade personer, benämnda som gränsgångare, som kan föra ihop olika människor på respektive plats, och även människor utifrån, till olika aktiviteter och forum. De båda gränsgångarna behöver vara personer som är förtroendeingivande och som människor/organisationer söker upp för att komma vidare i sina lärandeprocesser. Det ska alltså finnas två personer på varje plats som driver missionsprojekten för att skapa kunskapsbildning sinsemellan men också bli säkrare tillsammans i faciliteringen om vad som behöver drivas fram för att nå engagemang och kunskapsbildning hos andra. Att driva ett nydanande projekt är utmanande och att kunna teama med någon annan och växeldra ökar möjligheten att bli mer träffsäker och nå framgång.

Gränsgående projektledare och koordinator

Det behövs dessutom en projektledare och en koordinator som binder ihop lärdomar från de olika missionsprojekten genom att facilitera ett gemensamt forum för alla inblandade, samt kopplar ihop missionsprojektet med andra relevanta människor och projekt regionalt, nationellt och internationellt. Rollerna behöver innehas av två personer för att kunskapsbilda. Dessa två har även en stöttande roll till platsens gränsgångare. Rollerna har tydlig koppling till plattformen Social innovation Värmland. Dessutom kommer de även involvera specialiseringarna och jacka i deras projekt för social hållbarhet.

7. Avslutande kommentar

I förstudien har flera organisationer som vanligtvis inte deltar i tillväxtsammanhang deltagit i aktiviteter och samtal. Vi är medvetna om att trots vår ambition av att bjuda in brett till de aktiviteter vi genomfört, har en exkludering av personer och aktörer också skett. I kommande projekt med en missionsorienterad metod bör en genomgripande kartläggning genomföras för att säkerställa en bred inkludering. Kartläggningen bör hållas öppen genom genomförandeprocessen för att kontinuerligt identifiera fler personer, aktörer, organisationer som bör involveras. Utifrån de givna resurser vi haft i förstudien, samt att förstudien fokuserat på det utforskande perspektivet, har platsperspektivet för ett kommande missionsprojekt utkristalliserats först i förstudiens slutfas. I ett framtida missionsprojekt bör en kartläggning av aktörer utgå från respektive plats förutsättning och projektinriktning. Det kommer därmed att uppträda olika kartläggningar för varje plats som ingår i missionsprojetet, vilket breddar och bidrar till missionen *hållbart lärandesystem.*

Smart specialisering i Värmland har ambitionen att förena aktörer och skapa utrymme för nya arbetssätt, där det missionsorienterade arbetssättet är särskilt framskrivet för att kunna tackla de komplexa samhällsutmaningarna i handling. Därför tror vi att den här förstudiens resultat är ett relevant bidrag till strategin för smart specialisering i Värmland, genom att den lyfter fram en djupare och bredare förståelse av vad de många samhällsutmaningarna bottnar i. Förstudiens resulta lyfter även fram vilka möjligheter som finns för att ta sig an samhällsutmaningarna för att uppnå transformation för den övergripande missionen *Hållbara, hälsosamma, jämställda och smarta samhällen*. Förstudiens bidrag till utveckling av missionsorienterat arbetssätt kan samtidigt bidra till Värmlandsstrategins fyra prioriterade insatsområden; Förbättra livsvillkoren, Höja kompetensen, Utveckla attraktiva platser, samt Stärka konkurrenskraften. Metoden har potential till att skapa multiplikatoreffekter i samhället.

Det missionsorienterade arbetssättet som vi har beskrivit det kan användas för att arbeta behovsorienterat för aktörer verksamma inom smart specialisering. Arbetssättet är relevant för alla specialiseringar för att definiera och uttrycka samhällsbehov samt skapa engagemang för att ta sig an dem genom kraftfulla riktningar.

Plattformen för social innovation kan utgöra en plattform som har kunskap om ett missionsorienterat arbetssätt med breda processer där samtliga aktörer involveras. Ett sådant arbetssätt finns ännu inte inom specialiseringarna och perspektiven. Ett sådant arbetssätt kräver också kompetensen att vara gränsgångare där den yttersta kompetensen

är att kunna involvera och engagera för att skapa aktiv delaktighet men också ha förmågan och modet att gå över gränser. Detta kan plattformen social innovation ta ledarskapet för.

Det framtida projektet med missionen *hållbart lärandesystem* ska sätta igång processer hos organisationer som är transformationen: Att gå från synsättet att organisationer har kompetensbehov till att istället utgå från människors behov av *hållbara lärandeprocesser*, det livslånga lärandet både hos invånare och människor i organisationer (inom näringsliv, offentlig sektor, civilsamhälle och akademi). När de olika specialiseringarna också börjar arbeta i den riktningen kommer samhället transformeras mot smart specialiserings övergripande mission: *Hållbara, hälsosamma och jämställda smarta samhällen*. Nu är vi fast i tron att systemet ska lösa problemen *åt* människor. Samhällets aktörer och invånare kan lösa det tillsammans men då måste systemet hänga med och facilitera så att detta kan möjliggöras. Det är en avgörande förmåga om samhället ska lyckas med en transformation. Ett aktuellt exempel som beskriver det problematiska synsättet att lösa problemet *åt* organisationerna är jämställdhetscheckarrna som företag kan söka. Det är få företag som söker checkarna. Vår analys är att organisationerna har svårt att sätta ord på vad de behöver. Pengarna är inte problemet. Det finns en låg kompetens och förståelse för området jämställdhet och vad det kan leda till om man jobbar för jämställdhet. Skulle jämställdhetscheckarna utlysas på en plattform likt *hållbart lärandesystem* skulle troligtvis förståelsen, förmågan och motivationen vara större.

8. Referenser

Braunerhielm, L. (2006): *Plats för kulturarv och turism. Karlstad: Karlstad University Studies*

Brulin, G. & Svensson, L. (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt.* Lund: Studentlitteratur AB.

Castree, N (2003) *Commodifying what nature?* Progress in Human Geography.

Cresswell, T. (1996) *In Place/Out of Place: Geography, Ideology, and Transgression*. Minnesota: University of Minnesota Press.

Ernits, H. (2020). *Ledarskap i mellanrummen – fallstudie av gränsgångare och gränspraktiker i en komplex samverkansmiljö*.

Ernits, H. (2018). *Omgiven av gränsgångare – Framväxten av nya roller i offentlig verksamhet.* Innovationsplattform Borås.

Forsberg G, Stenbacka. S, (2013) *Mapping Gendered Ruralities*. European Countryside 5(1):1-20.

Lindquist, P & Habtorn, N. (2021). *Innovationsindex - Regional förmåga till regional förnyelse.* WSP på uppdrag av Reglab.

Massey D. (1999). *For space*. London, England: SAGE.

Mazzucato, M. (2018) *Mission-oriented Research & Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth.* https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5b2811d1-16be-11e8-9253-01aa75ed71a1/language-en

Mazzucato, M. (2021) *Sikta mot stjärnorna*. Stockholm: Verbal förlag.

Putnam, R (2001) *Den ensamme bowlaren*. Stockholm: Libris.

Petros S., Enquist. B. Edvardsson, B. (2021) *Business Transformation for a Sustainable Future.* Oxfordshire: Taylor & Francis Group.

Proposition 2020/21:60 *Forskning, frihet, framtid – kunskap och innovation för Sverige.* https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2020/12/forskning-frihet-framtid--kunskap-och-innovation-for-sverige/ .

Region Värmland, Region Dalarna, Region Gävleborg, Norra Mellansverige *Socioekonomisk analys* (2022).

Relph, E. (1976) *Place and Placelessness*. England: SAGE.

Starrin, B (2011) *Socialt kapital, i ett välfärdsperspektiv*. Stockholm: Liber.

Svensson, L., Brulin, G. & Ellerström, P-E. (2002). *Innovations- och lärprocesser i den nya ekonomin*. Arbetslivsinstitutet.

Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P-E., & Widegren, Ö. (red.) *Interaktiv forskning. För utveckling av teori och praktik.* Arbetslivsinstitutet, s. 39-55.

Tillväxtanalys. (2022) Rapport 2022:01 *Beredskap för förändrade kompetensbehov.*

Tyrstrup, M., (2007) *Organisatoriska mellanrum: om kompetens, samverkan och godtycke i kunskapsintensiva verksamheter* Stockholm : Centre for Advanced Studies in Leadership.