



Reglab, lärprojekt Integration – regionernas roll

Minnesanteckningar seminarium 2, 17 nov 2016, Stockholm

Roller i det regionala integrationsarbetet

Vilka är våra roller i det regionala integrationsarbetet? Och hur ser systemet vi verkar i ut? Detta var i fokus på den andra träffen.

Tur i rollernas värld

Tobias Schölin gav oss en guidad tur i rollernas värld.

– I Region Skåne har vi tagit fram två bilder med roller. Det första exemplet visar sex roller vi kan anta i det *regionala utvecklingsarbetet*.



- *Kunskapsgeneratörn* – att ta fram ny och översätta befintlig kunskap, att vara en länk mellan forskning och praktik, att göra vettiga och användbara analyser.



- *Planupprättaren* – vissa planer måste vi upprätta, andra tar vi fram för att vi vill.
- *Processledaren* – en vanlig roll i utveckling.
- *Finansiären* – vi finansierar utvecklingsprojekt, projekt och vår basverksamhet. Det kan handla om allt från folkhögskoleaktiviteter till innovationsfrågor, företagsstöd, checkar från Tillväxtverket och annat som faller på vårt bord att jobba med.
- *Kunskapsspridaren* – vi genererar inte bara kunskap, vi ska också sprida den.
- *Lobbyisten* – en roll vi har gentemot olika nivåer: EU, nationell, myndigheter, lokala och kommunala.

I andra exemplet visade Tobias Fem roller i det *regionala integrationsarbetet*.

– 2014 antog den dåvarande regionala tillväxtnämnden i Skåne en handlingsplan för integration för tillväxt. I den pratar man om det tillväxtdrivna sättet att tala om integration. Man pekar ut fem roller, som är kopplade till de sex rollerna ovan, man kan anta i arbetet.

- *Vision*
Att på en övergripande nivå synliggöra och skapa en attitydförändring avseende inkluderande tillväxt i allmänhet och om integration för tillväxt och jämställd regional tillväxt i synnerhet. Regionens visionära arbete handlar om att flytta positioner mot ett möjlighetsorienterat sätt att förstå, diskutera och arbeta med jämställdhet och integration ur ett tillväxtorienterat perspektiv.
- *Lärande och samordning*
Att ta en aktiv roll i det regionala utvecklingsarbetet genom att arbeta med att stötta såväl offentliga som privata aktörer för att skapa lärande om vad som fungerar respektive kontext i arbetet för inkluderande tillväxt ur såväl ett jämställdhets- som ett integrationsperspektiv.
- *Regionalisering*
Att ta ett aktivt ansvar för att sprida fungerande arbetsmodeller för integration och jämställdhet i regionen.



- *Samla offentliga aktörer, näringsliv och ideell sektor*
Att samla såväl offentliga aktörer, näringsliv som ideell sektor i arbetet för inkluderande tillväxt ur ett jämställdhets- och integrationsperspektiv. Rollen handlar om att ta ett regionalt ansvar för att stötta ett sektorsövergripande arbete med jämställdhet och integration ur ett tillväxtperspektiv i de skånska kommunerna samt att aktivt skapa aktiviteter för att samla såväl näringsliv som ideell sektor i detta arbete.
- *Agera föredöme*
Ett internt processarbete vilket riktas mot att inkluderande tillväxt i allmänhet och ett integrations- och/eller ett jämställdhetsperspektiv i synnerhet skall genomsyra samtliga uppdrag som Region Skåne arbetar med.

Vi hade tillsammans förslag på ytterligare roller vi har eller kan ha:

- *Omvärldsbevakaren*
- *Projektutvecklaren*, kanske handlar det snarare om att sprida fungerande modeller, det finns redan för många projekt.
- *Kunskapsförmedlaren*
- *Analysförmedlaren*
- *Förebild*. Vi agerar inte alltid som förebilder, som vi borde. Vi är homogena på våra arbetsplatser.
- *Innovatörer*, ibland använder vi oss av befintlig kunskap och skapar ibland nya innovationer.
- *Påverkansroll*, att vara nejsägare, påtala brister i ickefungerande modeller och att påtala behov och brister i regionerna.



Hur ser systemet ut och hur kan man leda det?

Tobias Schölin vägledde oss vidare i forskningen om system och om att leda dem. Vi verkar i komplexa och samtidigt globala system. Han menar att förstå dem är en nyckel till framgång när vi ska agera. Han berättade också om varför Nelson Mandela är den ultimata systemledaren och gav oss tre systemnyckelord: vi är en del av ett större system, vi behöver mer reflektion samt vi behöver medskapande – detta kan vi komma långt med.

– Vi agerar i ett spännande system. Allt hänger ihop på ett märkligt sätt. Hur ska vi styra systemet när vi i egenskap av våra roller inte har makt eller mandat att styra över någon? Som region har vi ett regionalt uppdrag att jobba med regional utveckling och tillväxt, men saknar möjlighet att gå in och styra. Vi måste ha en annan typ av ledarskap, ett som håller ihop hela systemet. Först lite kort om samtidens utmaningar:

- *Komplexa, mångtydiga och globala*
Systemen är rörliga och komplexa – utmaningarna vi ska hantera med systemen är också det. Integration och migration är ytterst komplexa och dessutom globala frågor. Vi påverkas här när något händer i Syrien eller vid gränsen till Grekland. Det globala systemet får stora konsekvenser för oss.
- *Ingen enkel orsak-verkan*
Det finns ingen enkel orsak-verkan-logik. Frågan om varför har en utrikes född har svårt att få jobb i Sverige har många svar. Det kan handla om allt från utbildning, hälsofaktorer till diskriminering.
- *Problem och problemlösning skiftar*
Beroende på hur vi uppfattar problemet.
- *Samhällsstrukturer och vardag*
Samhällsstrukturerna hänger ihop på ett visst sätt, men i vårt vardagsarbetet, hur ter det sig då?
- *Många aktörer – ingen klarar det själv!*
Det är många aktörer.



- *Systemiska i sin natur*
Utmaningarna är inte bara komplexa utan också systemiska. Allt hänger ihop.



Systembilder, som systemkartorna vi ritade till i dag, är egentligen en sorts kartor över sociala relationer. Systemen kan också vara, kulturella, tekniska och ekologiska. Ibland är de lite allt möjligt, samtidigt. Det finns ett ömsesidigt beroende i relationerna. Lite av svårigheten är att vi gärna agerar utifrån ett egenintresse. Vi tänker inte på att andra faktiskt är beroende av oss och vi är ofta dåliga på att tänka oss in i medaktörers perspektiv.

För att få ordning i våra system skapar vi gärna olika typer av plattformar. Men med det bygger vi också in en trögrörlighet.

Vi reflekterade:

– Om vi som regionala utvecklare ska jobba med integration utan ett tydligt uppdrag, i system vi inte råår över och i roller som inte är tydliga. Vad kan vi göra?

Tobias: – Kan vi agera i de ”organisatoriska mellanrummen”, i rummen mellan aktörerna vi ritat in i våra aktörskartor? Kan de vara en sorts innovationsarena? I stället för att bygga gränser, och upprätthålla dom, kanske vi ska hoppa ut och befinna oss lite i vakuumet.

Ett ledarskap som ska hantera mellanrummet mellan systemen måste:

- bygga på öppenhet
- utgå från ett möjlighets- i stället för problemtänk



- vilja innovera och skapa nytt
- inte bara ha fokus på gamla tiders problemlösning, utan också på det långsiktigt värdeskapande. Att i stället för problemlösningar prata om syftet tillsammans när vi ska jobba med andra parter.
- fundera på vad organisatoriskt egenintresse medför. Vi är alldeles för ointresserade av att äga frågor, svar, uppdrag.

Vi reflekterade över det Tobias berättat:

– Intressant, det är precis här vi befinner oss hela tiden. Det handlar om systemutmaningar hela tiden. När man ska jobba med de här frågorna är det uppenbart gång på gång att de system vi skapat inte funkar utifrån de behov vi har i dag.

– Utifrån ett regionperspektiv är vi en objektiv aktör. Vi använder mantrat samhandling. När vi efterfrågar styrning eller en master plan är det nog för att vi försökt göra det du beskriver, agera i mellanrummen. Många av oss har nog varit modiga och tryckt på så långt vi kan komma, men vi når inte fram för vi äger inte frågan.

– Om man hade fått organisera efter dessa principer skulle vi inte ha en arbetsmarknads-, näringslivs- och analysavdelning. Då hade man hittat en utmaningsdriven organisering.

– Många av oss som jobbar med regional utveckling vill bryta systemen och jobba i mellanrummen. Då kommer det alltid någon som frågar: vad har du här att göra? Du ska inte lägga dig i detta. Om någon i stället gav mig ett uppdrag att jobba i mellanrummen, se till att gör verkstad och utmana systemen. Det uppdraget vill jag ha.



Den ultimata systemledaren

– Vem är den ultimata systemledaren? Nelson Mandela, menar Tobias.



– När han kom till makten i ett land präglad av ett förfärligt system drev han en förlåtelseprocess för att hela samhällssystemet skulle kunna leva vidare. Instinkten borde kanske varit att drivas av ett organisatoriskt egenintresse, att sätta dit rasister och fascister. Men han hade kapacitet att se det större systemet och perspektivet hela tiden. Han såg att om Sydafrika ska kunna resa sig och få en utveckling måste man komma till en sorts förlåtelse.

– I detta är reflektionen viktig. Vi behöver reflektera tillsammans och ställa oss frågan om det är en enkel lösning på ett komplext problem vi ska ha eller måste vi bli duktiga på att hantera komplexitet genom reflektion? Ibland är vi helt fokuserade på att hitta problemen som finns utanför oss. Det kan vara så att de problem som finns hos oss, och de utanför är en spegling av varandra.

Hur kan vi börja?

- *Lärande*, kontinuerligt lärande, som vi gör just nu.
- *Balansera*, att hitta en balans när vi arbetar gentemot andra. Att inte bara prata om oss själva, våra egna regioner, ”vi tycker att”, i våra samverkansrelationer är vi ofta bara intresserade av att påverka varandra.



Man berättar något för någon annan. Som om samverkan är ett internt opinionsarbete. Vi kan bli mer utforskande tillsammans. Gemensamt utforskande i stället för opinionsarbete.

- *Skapa engagemang över gränser.*
- *Mellanrumsarbetet.*
- *Kör – våga agera utanför strategin.*
Det finns hundratals strategier, kanske kan vi lägga dom åt sidan. Vi är superkompetenta alla här inne, med enorm kraft att faktiskt göra saker. Ibland kan man vara lite rebell i sitt tjänstemannautövande.
- *Identifiera och arbeta med andra systemledare*

Vi reflekterade:

– Integrationsarbetet är oerhört delikat och känsligt. Ett område där man måste vara politiskt korrekt hela tiden. Det gör att det blir svårt att arbeta med området. Allt arbete, verksamhet handlar ju om att tillgodose vissa grundläggande behov. Vi finns ju till av en anledning. För vem finns man till? Vad ska den regionala nivån hålla på med för saker? Det sätter fokus på hela diskussionen vi har i dag, kring regionindelning. Vad ska den regionala nivån egentligen hålla på med? Vi har känt oss för, vi har tagit roller, som kanske gamla kommunförbund haft tidigare. Vi behöver prata om vilka är det som behöver oss egentligen. Vi måste hitta fläckarna där ingen annan är, där vi kunde göra nytta. För vilka finns vi till?

Vi avslutade med att i grupp diskutera tre teman:

Tema: Vad är egentligen vårt uppdrag? Hur tolkar vi det?

– Vi blev engagerade av att diskutera vem som gett uppdraget egentligen. Politikerna i regionen? Ja, rätt mycket. Staten? Ja. Ska det vara det? Är det RUS:en?

– Vårt uppdrag handlar om att vara ett nav i regionen, ha ett regionalt utvecklingsansvar, betona kunskapsperspektivet och ha strategin att inte prata direkt om integration utan om integration för tillväxt.

Tema: Vilka är vi till för?



– Allt vi gör handlar om individen som slutanvändare. Vi tänker struktur och system för individens bästa, men vi är ändå på en slags mellannivå där vi jobbar gentemot aktörerna i regionen. I mottagandet de sex första månaderna har vi tydliga uppdrag till arbetsförmedling, migrationsverk, länsstyrelsen, där är vi mycket i dag. Men kanske borde vi lyfta frågan om attitydpåverkan, är det en puck vi kan ta?

Tema: Hur får vi ihop regional tillväxt, tillväxt, sjukvård, folkhälsa, kultur till en samlande kraft för integration? Intern samverkan.

– Internperspektiv. Vi har ett internt jobb att göra för att få en gemensam syn på vad är egentligen min roll i det här. Detta för att man också ska kunna jobba externt.

– Jag tror utifrån det horisontella perspektivet och en samsyn kanske vi skulle se utvecklingen av integrationsområdet som ett tillväxtbegrepp i mycket större utsträckning än vad vi gör i dag. Då skulle vi kunna få genomslag.

– Vi har olika mandat och spetskompetenser, det vi saknar oavsett struktur är någon med helhetsperspektiv. Vi springer på olika bollar, jobbar i olika grupper. Men det finns ingen som driver frågan integration framåt. Utan vi gör det utifrån våra egna perspektiv. Helhetstänket finns inte. Den strategiska rollen för att lyfta frågan i ett större perspektiv saknas.

– I stället för att säga att vi jobbar med tillväxt ur ett integrationsperspektiv skulle man vända på det och säga integration och mångfald som drivkraft för tillväxt och utveckling.

Check-out och tankar inför nästa träff. Vad tar du med dig från i dag?

– Intressant med exempel på hur andra jobbar. Hur har andra lyckats med saker vi inte lyckats med.

– Att se helhetsperspektivet.

– Rollerna har blivit lite tydligare!

– Regionens roll blivit tydligare!

– Vi behöver titta inåt för att kunna jobba utåt.



- Det är tydligt att det är otydligt. Ibland känner man att man borde ha gjort på ett annat sätt, och får frågan varför det inte hänt mer. Skönt att höra att fler har det besvärligt i frågan. Komplexiteten är enorm. Jag tycker jag har tagit ett par steg på vägen idag.
- Spännande att höra alla andra roller som finns. Det känns som vi är på rätt väg när vi är många som säger att vi måste jobba internt för att jobba utåt och att vi måste vara tydliga utåt med vilken vår roll är.
- I morse handlade det mycket om gemensamma svårigheter, eftermiddagens diskussioner mer om hur olika problem vi har i det vardagliga, vilket är hoppingivande, det betyder att vissa saker som inte funkar hos oss funkar hos någon annan. Då kan vi lära av varandra.
- Är imponerad över hur reflekterade ni är runt rollen ni faktisk kan ta. I Norge reflekterar många fylkeskommuner inte ens över att de har en roll. Jag tar med mig något helt konkret med exemplet med integrationsstrategier med en övergripande blick.
- Detta ger en push framåt. Man fastnar lätt i svårigheter och det negativa, att diskutera skillnader och svårigheter lyfter också fördelar i den egna organisationen, som man behöver uppskatta det ibland för att gå vidare.
- Jobba inåt, titta inåt. Flera av de övningar vi gjort här i dag skulle man mycket väl kunna använda på sin egen organisation.
- Det var en bra hemuppgift vi fick.

Läs mer

Om *organisatoriska mellanrum* här:

I välfärdsproduktionens gränsland – Organisatoriska mellanrum i vård, skola och omsorg, Mats Tyrstrup, 2014.

http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2014/05/UV_Tyrstrup_webb.pdf