

Changemakers

För hållbara städer



Changemakers 4 november 2025

Behovet av gränsgångare, mellanrumslöpare, förändringsledare, Changemakers - eller vad du vill kalla det - ökar med behovet av samhällsomställning och påverkar ledarskap och organisering. Idag samlas vi för att gemensamt förstå de roller vi har på nya sätt.

Dagens program är skapat för att stödja självreflektion, strategival och möjligheterna att ta stöd av varandra. Tillsammans utforskar vi vad som hindrar oss, vad som kan göras annorlunda och hur vi kan hitta styrkan att fortsätta driva förändring. För det är inte alltid lätt. Vår förhoppning är att ni lämnar den här dagen med nya perspektiv på de system ni ingår i, med nytt stoff för reflektion kring hur arbetet kan bedrivas och med hög energi och nyfikenhet på det motstånd och den tröghet man kan uppleva som Changemaker.

Program

Del 1: Du som changemaker

Eva Hedenfelt ger en teoretisk och forskningsbaserad grund som ger deltagarna ytterligare perspektiv på rollen som changemaker.

Workshop: under workshoppen kommer du att individuellt och tillsammans med övriga deltagare utforska vilken typ av gränsgångare du är, vilka förmågor du är stark i och vilka förmågor du kan behöva utveckla

Del 2: Utforska din roll i systemet

Martin Börjesson ger systemteoretiska perspektiv på omställning. Det ger dig en bakgrund till att förstå din roll i ljuset av den systemförändring som du är delaktig i att åstadkomma.

Eva Hedenfelt beskriver det offentliga olika styrningsprinciper och ger framsynsperspektiv.

Workshop1: Vad krävs för att stärka omställningsförmågan i min organisation?

Workshop 2: Vykort från framtiden.

Lunch

Sätt er tillsammans med människor ni inte umgås med i vardagen.

- Dela och fördjupa era insikter från dagen.
- Dela era erfarenheter av att vara en changemaker.
- Vad är utmanande?
- Vad är kittlande med rollen?

Del 3: Vad vet vi tillsammans?

Linda Danell, Salomon Abresparr, Frida Jäverfelt och Gösta Lindmark reflekterar över rollen som changemaker utifrån förmiddagens samtal och presentationer.

Nina Jacobsson Stålheim berättar om sin praktik: att leda förändring på ett ostrukturerat systematiskt sätt.

Del 4: Hur hjälps vi åt? Att använda rätt förmåga vid rätt tillfälle.

Magnus återkommer och ger fördjupad grund i att förstå hur olika typer av gränsgångare kan samarbeta och tillsammans driva förändringar framåt.

Avslutning, summering och reflektion

Fika serveras under såväl för- som eftermiddag.

Övningar

Beskrivning Gränsgångare

De fyra idealtyperna av gränsgångare ska inte ses som ömsesidigt uteslutande; en och samma person kan "klä" sig olika nyanser av dessa roller, beroende på personlig läggning, förmågor och slutligen beroende på karaktären av problemet eller uppdraget som skall genomföras.



Nätverksbyggaren är speciellt skicklig på att 'få ihop' och 'hålla ihop' människor och intressen i organisationer, samtidigt som vissa processer eller initiativ hålls levande över tid. Dessa människor är skickliga på att skapa en känsla av mening och gemenskap vilket gör att deltagande människor, som har sin hemvist olika förvaltningar, expertområden eller organisationer, hålls samman över tid utifrån vissa värden, intressen eller processer.

Nätverksbyggaren har också en förmåga att koppla samman olika idéer och perspektiv och förmedla information som kan vara viktig för aktörerna som är delaktiga i nätverket. Hen, tar således på sig – frivilligt, av nödvändighet eller på grund av uppdrag uppgiften att brygga över olika typer av gränser, vare sig dessa gränser baseras på expertområden, ansvarsområden eller ifall gränserna är organisatoriska.

Entreprenören är starkt idé och värdedriven och verkar som kreativ katalysator i organisationer. Det är människor som är något mer risktagande och kreativa på att hitta lösningar på utmanande problem. Inom förvaltningsforskningen talas det främst om 'policy entreprenörer' eller intraprenörer som driver förändring och påverkar beslut. Denna roll verkar för att föra samman 'problem och människor' eller som på olika sätt söker att överkomma strukturella hinder i organisationen. Precis som nätverksbyggaren, är entreprenören skicklig på att hantera skiftande sociala miljöer och osäkerhet, även om entreprenören fokuserar primärt på idén/lösningen, snarare än fungerande nätverk.

Grängångare



Koordinerarens uppgift är att samordna olika delar av organisationen, såsom miljö-, trafik-, detalj-, lokal-resurs, social och strategisk planering, för att uppnå en sammanhållen samhällsplanering. Detta kräver samarbete mellan olika professioner och expertis från olika förvaltningar och organisationer.

Koordinering kan vara både formell och informell. Formell koordinering innebär att koordinatören har en tydlig administrativ roll med definierade ansvarsområden. Informell koordinering uppstår när det saknas befintliga strukturer och processer för att hantera en viss fråga eller ett problem, vilket kräver att en tjänsteperson eller extern aktör tar på sig ansvaret att samordna olika delar av organisationen.



Tolkaren är duktig på att "översätta och medla" mellan olika expert, kunskaps och ansvarsområden. Det kan handla om att hantera både synlig och tyst kunskap, eller erfarenhetsmässig kunskap och expertkunskap. Detta är viktigt då offentlig förvaltning utmärks av komplexitet och genomsyras av intresse och värdekonflikter som spänner över många olika nivåer. Samtidigt är offentlig förvaltning starkt präglad av en konsensuskultur, vilket kan vara en styrka – i termer av möjliga kompromisser – men även en svaghet – i termer av att olika typer av resurs- eller målkonflikter eller komplexare frågeställningar inte alltid hanteras.

Tolkaren, behöver vara socialt skicklig och lyhörd för olika perspektiv. Hen bör inte vara alltför "vid generalist", utan bör kunna ett eller flera ämnesområden tillräckligt väl för att kunna effektivt översätta mellan olika expertområden. På samma sätt måste hen upprätthålla förtroende och legitimitet i samverkan med olika aktörskonstellationer.

Övning 1. 10 min Skatta dina förmågor

Viktiga personliga förmågor	Skatta din förmåga (1–5)	Gränsgångare
Social förmåga		Nätverksbyggare, Koordineraren, Tolkaren
Förmåga att inge förtroende		Nätverksbyggare
Förmåga till diplomati, lyhördhet och inlyssnande		Nätverksbyggare
Förmåga till att se mönster i ett rörligt organisatoriskt landskap		Nätverksbyggare
Förmåga till kommunikation och gestaltning		Nätverksbyggare, Koordineraren, Entreprenören
Förmåga att hantera konflikter och förhandling		Nätverksbyggare
Förmåga att hantera osäkerhet och förändring		Nätverksbyggare
Kreativitet och lateralt tänkande		Entreprenören
Flexibilitet och förmåga att hantera osäkra och rörliga miljöer		Entreprenören
Mod och våga utmana		Entreprenören
Professionell och samarbetsinriktad		Koordineraren
Är tydlig och noggrann		Koordineraren
Uthållighet		Koordineraren
Ha bred kompetens och lång erfarenhet		Tolkaren
Förmåga att lyssna och analysera		Tolkaren
Gestalta och berätta		Tolkaren

Skatta hur väl dessa förmågor stämmer in på dig. Vad får du syn på? Dela med dig av dina tankar runt bordet.

Övning 2, 20 min

Rummet är en fyrfältare, där varje hörn markerats utifrån de fyra gränsgångarrollerna.

A) Placera dig i den ruta där du trivs bäst, eller oftast hamnar.

Se dig omkring. Hur fördelade ni er i rummet? Prata med dem runt dig:

- Hur är det att stå här?
- Vad är det som gör att du hamnar i den rollen i ditt arbete?
- Vilka fördelar innebär det? Finns det något du undviker/missar genom att ta just den rollen?
- Vad behöver du för att komma till din rätt som changemaker utifrån den du är?
- Behöver du stöd av andra gränsgångartyper för att lyckas?

B) Gå nu till den roll du finner mest utmanande.

Se dig omkring. Hur fördelade ni er i rummet? Prata med dem runt dig:

- Hur är det att stå här?
- Vad är det som är svårt med denna gränsgångarroll?
- Hur märker du det?
- Finns det något du behöver för att lyckas i uppdraget?
- Har du någon strategi för att hantera utmaningen?

Övning 3, 15 min

Vad skulle kunna göras redan i dag i er organisation för att stärka omställningsförmågan?

- Välj mellan listorna: Tips till politiker, Tips till chefer eller Tips till samordnare
- Kryssa för de åtgärder ni tror är realistiska att initiera redan i dag!

Lägg i Samla-in-högen!

Vi sammanställer och gör resultatet tillgängligt!

Tipsen finns även i er mapp att titta närmare på sedan, i lugn och ro.

Övning 3: Tips till politiker för att stärka omställningsförmågan

Processer

- Initiera ett uppdrag om att göra en **genomlysning eller revision av kommunens strategiska styrning** – såväl avseende översyn och samstämmighet i strategiska styrdokument som av den strategiska organisationen och vilket resursbehov som föreligger. Avsätt resurser för arbetet.
- Initiera en **kartläggning av nämndernas alla styrmedel** för att uppnå politiska målsättningar. Genom att utgå från de knappar kommunen faktiskt har mandat att trycka på i omställningsarbetet kan de olika strategiska omställningsområdena anpassas efter just dessa genom ett botten-upp-perspektiv, så att strategier och handlingsplaner inte landar i kaos i verksamheterna utan styrningen faktiskt utformas på ett relevant sätt för varje berörd verksamhet.
- Initiera en **kompetenshöjningsinsats** för kommunens politiker för att öka insikten om utmaningarna i omställningsarbetet – såväl organisatoriska som samhällseliga – och hur de kan hanteras på ett effektivt sätt.
- Hasta inte fram utvecklingen och förankringen av **nya strategiska styrdokument**. Säkerställ att de långsiktiga målsättningarna är rimliga och var tydlig med om de bör gälla den kommunala organisationen eller hela samhället, med utgångspunkt i kommunens rådighet. Säkerställ också att de beslutsunderlag som behövs finns med – exempelvis avseende hur styrningen påverkar organisationen eller befintliga strategier, och om det krävs specifik kompetens, tid, digitala system, ansvar, resurser, samordning eller samverkan (intern eller extern). Utse ett samordningsansvar hos ansvarig nämnd.
- Ta stöd av **kommunalförbund, länsstyrelse eller region**. Initiera politisk samverkan för att stärka omställningsförmågan i kommunernas organisationer. Dessa aktörer kan med politisk enighet stötta genom att etablera nätverk för olika roller (inom stödprocesser, strategiskt arbete, för chefer och politiker); erbjuda kunskapshöjande insatser, verktyg, system, mallar och processtöd; tillsätta gemensamma kompetenser och resurser; eller ta fram gemensamma dataunderlag.

Strukturer

- Se över kommunstyrelsens **instruktion till kommundirektören**. Framgår högsta chefens ansvar för att verkställa politiska målsättningar och anpassa organisationen för detta ändamål? Finns det något som bör förtydligas? I så fall, föreslå en revidering.
- Om det strategiska arbetet är viktigt för att uppnå politiska målsättningar, säkerställ en tydlig ansvarsfördelning (som grundar sig på en kartläggning av nämndernas olika styrmedel). Föreslå exempelvis en revidering av reglementen för att **tydliggöra**

nämndernas ansvar för att bidra i det gemensamma omställningsarbetet, gärna med stöd av strategiska funktioner.

- Föreslå att en **strategisk organisation** lokaliseras under kommunstyrelsen, så att strategiska funktioner kommer närmare förvaltningens avdelningschefer och kommundirektören, och så att det blir tydligt att det är ett kommunövergripande arbete som inte styrs av en facknämnd. Ska det styras av en facknämnd, revidera det i nämndens reglemente och eventuellt i en delegationsordning, och säkerställ att nämnden tar till sig detta ansvar för hela organisationens räkning genom regelbunden uppföljning.
- Initiera utvecklingen av en **rutin för att hantera målkonflikter** och belysa synergier mellan olika styrande dokument i omställningsarbetet. Inkludera hur kortsiktiga behov och långsiktigt och förebyggande arbete ska hanteras och prioriteras när det råder resursbrist, så att det senare inte alltid får stå tillbaka. En hållbar välfärdsleverans är lika viktig i dag som i framtiden.
- Initiera etableringen av ett **politiskt utskott, råd eller en beredning** med ansvar för att ha översyn över hållbarhetsarbetet, innovationsarbetet eller annat övergripande utvecklingsmål. Det öppnar för bättre dialog och kontakt mellan politiker och strategiska funktioner.
- Om det finns **riktlinjer för styrande dokument** så tillse att de har följts innan nya styrdokument beslutas. Om de är väl utvecklade så innebär det en större samstämmighet i den interna styrningen och kan minska "djungeln av styrdokument". Är riktlinjerna inte möjliga att följa så bör de revideras.
- Förtydliga hur de **strategier och handlingsplaner** som beslutats ska hanteras om de inte redan samlas genom styrmodellen. Nämnder och verksamheter kan ha svårt att prioritera åtgärder i handlingsplaner som inte ingår i nämnds- och verksamhetsplaneringen då de riskerar att inte bli budgetsatta och därmed inte verkställda i enlighet med beslutet.
- Reflektera över vilka **beslutsunderlag** som faktiskt önskas i tjänsteskrivelser. Är det tillräckligt att beskriva konsekvenser för den kommunala budgeten om det finns målsättningar om en hållbar utveckling? Kanske behöver också konsekvenser för samhällsekonomi, klimat, naturmiljö, näringsliv, barn och ungdomar eller demokrati belysas i vissa ärenden, vilket kräver både kompetens, anpassade rutiner och nya mallar.
- Efter hand som kunskapen ökar om vilka resurser som krävs för ett effektivt verkställande av långsiktiga politiska målsättningar, anpassa **resursfördelningen** så att samordnings- och genomförandearbetet faktiskt blir görbart.

Organisationskultur

- Återkoppla** till och efterfråga resultat från strategiska funktioner eller deras chefer kring omställningsarbetet; den politiska viljan har stor betydelse för motivationen hos både dem och hos kommunens övriga chefer och medarbetare.
- Reflektera över om **beslutade långsiktiga målsättningar** är legitima eller inte. Finns det ingen överskådlig sammanställning av dessa så initiera en sådan. Är målen och strategierna till för att faktiskt styra organisationens och samhällets utveckling, och speglas det i övriga politiska beslut? Hur ska de hanteras om de inte är legitima bland beslutsfattare och medarbetare?
- På vilka sätt ges **medborgarna** möjlighet att få insyn i och vara delaktiga i kommunens utvecklingsbeslut? Initiera rutiner för medborgardialog, medborgarförslag eller liknande som möjliggör detta på ett strukturerat sätt, som en del av demokratiarbetet.
- Var ödmjuk inför **omställningsarbetets komplexitet**. Hur önskvärt det än är att styrdokument ska vara korta och koncisa så är det inte alltid möjligt – om de ska innehålla allt väsentligt – när de berör många olika typer av verksamheter och avser hantera komplexa samhällsutmaningar.
- Använd din **roll** som förtroendevald för att påverka styrningen på högre nivåer, till exempel genom att lyfta utmaningar som många kommuner står inför i omställningsarbetet.

Övning 3: Tips till chefer för att stärka omställningsförmågan

Processer

- Initiera en översyn över hur **uppföljningen** av strategiska styrande dokument kan införlivas i styrmodellen om de inte redan följs upp där, för att ge en samlad bild av kommunens omställningsarbete i förhållande till politiska målsättningar – både för mandatperioden och på längre sikt.
- Stödprocesserna** behöver stödja inte bara kärnverksamheterna, utan också det övergripande utvecklingsarbetet. Möjliggör en god samverkan mellan strategiska funktioner och nyckelpersoner inom dessa stödprocesser. Både strategier och vissa funktioner inom stödprocesser möter dessutom liknande utmaningar i sina kommunövergripande arbetssätt och är beroende av att ”någon annan” gör något. Ökad samverkan kan då skapa synergier mellan dessa funktioner.
- Initiera en **översyn av strategiska styrande dokument** för att få en samlad bild av utvecklingsarbetet.
- Initiera en **genomlysning eller revision** av kommunens strategiska styrning – såväl avseende översyn och samstämmighet i strategiska styrdokument som av den strategiska organisationen och vilket resursbehov som föreligger.
- Att det strategiska omställningsarbetet utgör en **parallell** process till det ordinarie arbetet är ett stort hinder. Vad kan du som chef göra för att stödja en integrering av de sektoriella och tvärspektoriella styrpraktikerna?
- Som ansvarig chef för en strategisk organisation kan det vara värdefullt att reflektera över strategernas **arbetsmiljö**, och vad som kan göras för att de ska känna att de har kontroll (handlingsutrymme) i genomförandet av sitt breda uppdrag och har socialt stöd från medarbetare och chefer – oavsett hur höga krav som ställs på dem (eller som de själva ställer på sig).

Strukturer

- Om det strategiska, långsiktiga utvecklingsarbetet ses som legitimt och viktigt i organisationen behöver det finnas **organisatoriska förutsättningar** för de funktioner som har uppdraget att samordna det. Kommundirektören har det yttersta ansvaret för att politiska målsättningar kan verkställas – och har ofta ett sort mandat att anpassa organisationen för detta ändamål.
- Samla strategerna i en egen **enhet** vars chef ingår i ledningsgruppen och säkerställ att de har tydliga kontaktvägar in i förvaltningarnas olika verksamheter. Att varje strategisk

Tips till chefer

ChangeMaker Gbg den 4 nov
Kontakt: eva.hedenfelt@ri.se

funktion upprättar egna relationer har både fördelar och nackdelar, och det ena utesluter inte det andra.

- Det är mycket viktigt att strategiska funktioner har ett tydligt **mandat** att arbeta förvaltningsövergripande, om det ingår i deras uppdrag. Minska informaliteten genom att förtydliga vad kommunövergripande strategiskt arbete innebär i organisationen.
- Undvik att flytta ut **strategiska funktioner** till facknämnderna om deras uppdrag innebär att arbeta mot alla verksamheter. Alternativt förtydliga den berörda nämndens samordningsansvar i reglementet. Det finns också en stor risk för att strategiska funktioner är ensamma i sin roll, och för att erbjuda en god arbetsmiljö är det en fördel att flera strategiska funktioner kan ta stöd av varandra.

Organisationskultur

- Ledningens engagemang** är avgörande inom alla omställningsområden – samtidigt kan ledningen inte vara engagerad i allt. Reflektera över hur detta behov kan tillgodoses på ett mer systematiskt sätt – till exempel genom att ledningens engagemang kanaliseras till den generella omställningsförmågan för att främja alla typer av omställning, i stället för att riskera att det avgränsas till enstaka (och då konkurrerande) frågor.
- Hur kommunens chefer pratar om och agerar kring strategiskt omställningsarbete visar hur legitimt det är. Försök vara konsekvent för att bidra till en **organisationskultur** som stärker verkställande av de långsiktiga målen och strategernas förändringsarbete. Organisationskulturen utgör den starkaste hävstången för att skapa förändring.
- Vilken **organisationskultur** finns i organisationen kring strategernas arbete? Är det tydligt och legitimt eller otydligt och luddigt? Stötta strategerna genom att tydliggöra deras arbetssätt i förhållande till den övriga organisationen, både för att förbättra deras arbetsmiljö och för att verksamheterna ska förstå deras roll och vilket stöd de kan få från strategerna i sitt omställningsarbete.
- Att strategens **närmsta chef** är insatt i dennes arbete är en viktig framgångsfaktor för en god arbetsmiljö. Vad innebär det att vara insatt i strategiskt arbete och hos vilka chefer ingår detta naturligt i deras roll?

Övning 3: Tips till samordnare för att stärka omställningsförmågan

Processer

- Om du är ensam i ditt strategiska arbete i din verksamhet, **identifiera kollegor** i organisationen som också arbetar kommunövergripande (till exempel strateger och samordnare inom områden som avfallsförebyggande, beredskap, folkhälsa, energi- och klimat, miljö, integration, kommunikation, digitalisering m fl.) och etablera samverkan med dem.
- Fundera tillsammans över vilka **gemensamma arbetssätt** ni har och vilka utmaningar ni möter i era uppdrag – finns det samordningsnyttor och stöd att få av varandra, även om ni kanske sitter i olika verksamheter eller fokuserar på olika omställningsfrågor?
- Kartlägg vilka gemensamma interna och externa **målgrupper** kommunens strategiska funktioner arbetar gentemot och försök hitta gemensamma kommunikationssätt för att skapa synergier och minska belastningen på verksamheterna.
- De **lagstadgade styrdokument** (avfallsplan, energiplan, beredskapsplan, översiktsplan och vattentjänstplan exempelvis) tangerar alla varandra. Initiera en kartläggning av hur era olika strategiska styrdokument överlappar varandra eller lämnar luckor i helhetsstyrningen, och hur det i så fall kan hanteras för att undvika parallell styrning och otydlighet när de landar i verksamheterna. Passa på att föreslå att de följer liknande upplägg och struktur inför kommande aktualisering.
- Föreslå ett ärende till **kommunledningsgruppen** där du, din chef, verksamhetsutvecklare eller liknande får möjlighet att förklara problematiken med de olika styrpraktikerna i det ordinarie arbetet och det tvärsektoriella arbetet, vilka utmaningar det medför och att de behöver hanteras.
- Använd dina **strategiska nätverk**, till exempel inom länsstyrelsen, regionen eller SKR för att lyfta frågan om omställningsförmåga, exempelvis genom samordning, finansiering eller kompetenshöjning.
- Sammanställ vilka **stödprocesser** som är viktiga för dig att vara delaktig i eller kunna påverka för att genomföra ditt samordningsarbete, så att den typen av insatser inte blir informella eller sporadiska utan kan fortsätta på ett strukturerat sätt även om någon annan skulle utföra ditt arbete.
- Fundera på hur du **prioriterar** i ditt breda, strategiska uppdrag, om det inte redan är tydligt formulerat. När är det verksamheternas, invånarnas, politikernas, chefernas eller professionens önskemål som ska stå i fokus? Kan prioriteringsordningen formaliseras för att arbetet på ett bättre sätt kunna budgetsättas, följas upp och vara genomförbart, och i så fall hur?

Strukturer

Tips till chefer

ChangeMaker Gbg den 4 nov
Kontakt: eva.hedenfelt@ri.se

- Föreslå till närmsta chef om utvecklingen av en **tjänstebeskrivning** eller uppdragsbeskrivning som förtydligar ditt uppdrag, tillsammans HR-chef, kanslichef eller liknande. Det behöver sannolikt beslutas eller godkännas av kommundirektören eftersom det kan påverka andra verksamheter, och bör i så fall följas av förtydliganden kring vilket ansvar de i sin tur har för att bemöta det strategiska och samverkansarbete de berörs av.
- Om de strategiska styrdokumenterna har separata **handlingsplaner** – ta fram ett förslag på hur de systematiskt skulle kunna införlivas i styrmodellen, så att de inte faller utanför verksamhetsplaneringen – alternativt, föreslå hur de ska kunna genomföras och budgetsättas ändå om det inte är tydligt redan, så att mandatperioderna inte passerar utan att utvecklingen i riktning mot långsiktiga mål uteblir.
- Om det inte redan finns ett formaliserat **forum för intern samverkan** mellan verksamheterna i det strategiska samordningsarbetet så kan det vara en god idé att undersöka förutsättningarna för ett sådant. I synnerhet om inte verksamheterna har egen kompetens inom de omställningsfrågor som berör dem och de styrmedel de ansvarar för.
- Sammanställ en **servicedeklaration**, beskrivning av verksamhetsstöd eller liknande, där det framgår vilket stöd verksamheter, ledningsgrupp och politiker kan förvänta sig från strategen, och vilka förutsättningar som krävs hos mottagarna för att de ska kunna dra nytta av det. Det kan förtydliga din roll i organisationen vare sig denna sammanställning är informell eller beslutas på någon nivå.
- Få **översikt** över ditt arbete genom att sammanställa alla återkommande arbetsuppgifter i ett årshjul, gärna i förhållande till kommunens styrmodell, och planera tillfälliga uppdrag efter det för att undvika perioder av onödigt hög arbetsbelastning.

Organisationskultur

- Lyft frågan om den interna **omställningsförmågan** till chefer och andra strategiska funktioner, och vilka möjligheter och hinder det innebär att ha en god eller svag omställningsförmåga. Ju bättre vi blir på att sätta ord på de organisatoriska utmaningarna desto mer hanterbara och legitima blir de.
- Acceptera inte att det är du i din samordnande roll som bär ansvaret för hela organisationens omställning. Du är en **samordnande kraft**, men genomförandet ansvarar andra för.
- Din roll som **nätverkare och inspiratör** bygger på legitimitet. Bygg inte ditt arbete enbart på personliga relationer och "eldsjälsarbete", även om det är en viktig beståndsdel. För att få bred genomslagskraft är du hjälpt av organisatoriska strukturer som bereder vägen för ditt samordningsarbete. Det minskar dessutom risken för att allt står och faller med dej som individ.
- Stärk din relation** till andra strategiska samordnare inom kommunen eller i andra kommuner. Skapa mindre nätverk där ni kan byta erfarenheter av framgångar och

Tips till chefer

ChangeMaker Gbg den 4 nov
Kontakt: eva.hedenfelt@ri.se

frustrationer – och ta dig tid att göra det. Det är en viktig ventil i arbetsvardagen, inte minst om du arbetar i en mindre kommun.

Övning 4

Skriv ett vykort till nutiden, från ett av framtidsscenarierna – vad vill du hälsa oss?

Du kan skriva från vem du vill, till vem du vill... (dig själv, kungen, ett barn, ekonomichefen, moder jord, statsministern, KSO:n – fritt val!)

- Ta med vykortet till lunchen och delge varandra.
- Lägg i Samla-in-högen, när du kommer tillbaka till salen!

Vi sammanställer och gör resultatet tillgängligt!

		Osäkerhet 2: Organisatorisk omställningsförmåga (ledningen möjliggör långsiktighet, samverkan och lärande)	
		LÅG	HÖG
Osäkerhet 1: Politiskt åtagande	HÖGT	Scenario 3 Luftslottens tid Politiken driver, men förvaltningen saknar omställningsförmåga	Scenario 1 Det sitter i väggarna! Politiken driver, och förvaltningen har god omställningsförmåga
	LÅGT	Scenario 4 Eldsjälarnas dilemma Politiken är passiv, och förvaltningen saknar omställningsförmåga	Scenario 2 Alltid redo! Politiken är passiv men förvaltningen har god omställningsförmåga

Tips till chefer

ChangeMaker Gbg den 4 nov
Kontakt: eva.hedenfelt@ri.se

Vilken framtid befinner du dig i?

Det sitter i väggarna! – Alltid redo! – Luftslottens tid – Eldsjälarnas dilemma

Vilket år är det?

Vem är du som skriver vykortet? (du själv, kungen, ett barn, ekonomichefen...)

Vem skriver du vykortet till? (dej själv, moder jord, statsministern, KSO:n...)

Hur ser vardagen ut för en ChangeMaker? (medvind, motvind, stöd, krav, kontroll...)

Hur känns livet i allmänhet? (hoppfullt, oroligt, härligt, stökigt, kaosartat, ordnat...)

Vad gör du i denna framtid? (fortfarande ChangeMaker, statsminister, prepper...?)

Vilken hälsning vill du skicka till mottagaren i nutiden? (något uppmuntrande, en varning, den avgörande insatsen för att driva mot eller från detta scenario...)

Tips till chefer

ChangeMaker Gbg den 4 nov
Kontakt: eva.hedenfelt@ri.se

Fyra scenarier för strategiskt omställningsarbete

Scenario 1: "Det sitter i väggarna!"

Vi lever i en kommun där omställning har blivit vardag. Hållbarhet genomsyrar beslut, samverkan sker utan kamp, och tilliten till det offentliga är stark.

Våra strategier lägger inte längre sin tid på att navigera runt organisatoriska hinder, utan kan fokusera på det som faktiskt gör skillnad – att driva omställning i en organisation som har goda förutsättningar för samverkan, lärande och förändring.

Våra system är inte perfekta, men de håller. Vi levererar en robust välfärdsservice som gynnar såväl människan som planeten vi bor på.

Scenario 2: "Alltid redo!"

Vi får en hel del gjort i omställningsarbetet – men vi vet hur skört det är. Chefsledningen håller med ren viljestyrka ihop det, när politisk legitimitet och resurser saknas.

Strategerna kämpar i motvind, men känner starkt stöd i organisationen och från sina chefer. De vet att det de gör värdesätts och gör skillnad både internt och externt.

Tack vare en sammanhållen och enad ledning i kommunen står vi redo för kraftsamling när den politiska viljan kommer!

Scenario 3: "Luftslottens tid"

Våra politiker driver omställning hårt – de ser konsekvenserna och behovet. De signerar dokument, skapar strategier, lyfter visioner, avsätter resurser.

Men vi följer sällan upp det som verkligen räknas, och vi har inte förmågan i organisationen att verkställa politiska beslut. Det kostar oss tillit. Invånare och medarbetare undrar varför ord och handling inte matchar.

Vi ser en ständig omsättning på driftiga strateger och chefer som ger upp efter några år – och då börjar omställningsarbetet om från början igen.

Scenario 4: "Eldsjälarnas dilemma"

Vi har vant oss vid att bara hantera det mest akuta genom kostnadsdrivande brandsläckning. Samordning är sällsynt, långsiktig styrning saknas och vi drar sällan lärdom av våra erfarenheter.

De flesta strategiska funktioner har slutat, och de få som är kvar jobbar utan att dra uppmärksamheten till sig, ihop med andra individer i organisationen som vill se förändring.

Så länge vi lyckas följa lagar och regler får vi vara nöjda. Trots allt är det väl lagstiftningen som signalerar vad som ska prioriteras i offentlig sektor.

Tips till chefer

ChangeMaker Gbg den 4 nov
Kontakt: eva.hedenfelt@ri.se

Övning 5 (Avslutande reflektion)

Är det något du har lärt dig som gör att du vill ändra något

- Hos dig själv?
- I din roll?
- I din organisation?
- I systemet?