



**RI.
SE**

**De stora
utmaningarna
kräver bristande
respekt för hur
vi alltid har gjort**

Dagens komplexa samhällsutmaningar
ställer nya krav. Därför jobbar vi på RISE

**RISE är Sveriges
forskningsinstitut och
innovationspartner!**

**RI.
SE**

I samverkan med
näringsliv, akademi och
offentlig sektor bidrar vi
till ett hållbart samhälle.

Våra drygt 3 000
medarbetare driver och
stöttar alla typer av
innovationsprocesser.

www.ri.se



RI.
SE

ChangeMakers Göteborg den 4 november 2025

ChangeMakersns roll i den offentliga organisationen

En föredragsserie om offentliga organisationers omställningsförmåga

EVA HEDENFELT



ChangeMakerns roll iden offentliga organisationen

Övning 1 och 2: Vilken gränsgångarroll har du?

(fika + Martin)

ChangeMakerns organisatoriska förutsättningar

Övning 3: Vad skulle kunna göras redan i dag i er organisation för att stärka omställningsförmågan?

Övning 4: Skriv ett vykort till nutiden, från ett av framtids-scenarierna – vad vill du hälsa oss?

Vilket innehåll har ni önskat?

- **Ledningsförankring & ägarskap:** Svårt att få chefer/ledning att tydliggöra prioritet, ansvar och riktning. Arbetet “går i stå” utan mandat och uppföljning.
- **Konkreta metoder & mallar:** För ledningsförankring, mandat, styrkedjor, implementering i linjen, mätning/uppföljning, portföljstyrning.
- **Kultur- & beteendeförändring:** Hur få fler att “se sin del” och ta ansvar; hur bygga lärande i vardagen.
- **Bestående förändring:** Förändringar startas men fastnar i linjen. Behov av metoder för att säkra implementering, uppföljning och kulturförändring.
- **Rollen som gränsgångare/mellanrumsledare:** Många är ensamma katalysatorer som spänner över förvaltningar/bolag/aktörer – risk för slitning och rolltrötthet. Strategier för att accelerera utan att bränna ut drivande personer – “hur orka vara changemaker”.
- **Nya i rollen:** Flera efterfrågar trygghet, verktyg och nätverk för att snabbare bli effektiva.
- **Resurs- & kapacitetsbrist (särskilt i små kommuner):** En person gör “allt”: problemidentifiering → lösning → genomförande.
- **Samverkansmodeller:** Praktik för gränsöverskridande arbete, mellanrumsledarskap, nätverksbyggande.
- **Nätverk & pepp:** Peer-lärande, kontaktpunkter och gemensam verktygsbank att ta hem direkt.

Gränsgångare

Process-
ledare

Utvecklings-
ledare

Mellanrums-
aktör

Planerare

Change Makers: VEM?

Omställnings-
samordnare

Projekt-
ledare

Verksamhets-
utvecklare

Policy-
entreprenör

Strateg

(Eldsjäl)

Förändrings-
agent

... och andra titlar som
indikerar arbete över
gränser och i mellanrum

Change Making – ett Sisyfosarbete?

”Ooh, så spännande!
Kommer stenen att stanna
kvar denna gången?! Man
KAN väl inte ha sån otur att
den rullar ner IGEN..??”

Efter en veckas tid anlade Sisyfos en
lite mer ironisk distans till situationen.



Strategers arbetsmiljö

**Styrning, ledning och samordning för ett
integrerat hållbarhets-/omställningsarbete**

Eva Hedenfelt (2022; ej publicerad än)

Gränsgångare

**Omgiven av gränsgångare: Framväxten av
nya samverkansroller i offentlig sektor**

Heiti Ernits (2018)



De flesta strategier
är gränsgångare...

... gränsgångare är
inte alltid
strategier...

... men både
strategier och
gränsgångare är
ChangeMakers!





Strategers arbetsmiljö

Styrning, ledning och samordning för ett integrerat omställningsarbete



Hur kan arbetsmiljö utvärderas?

Krav-kontroll-stöd-modellen (Karasek och Theorell, 1992)

- En anställd kan **klara av högt ställda krav utan att uppleva en stressig arbetsmiljö** om...
 - denne kan fatta de **beslut som behövs** och
 - upplever ett **socialt stöd** i organisationen.
- På motsatt sätt kan upplevelsen av en stressande arbetsmiljö uppstå redan vid en ganska låg kravnivå om man **inte kan påverka situationen och inte får stöd**.

Krav, kontroll och stöd

Höga krav i arbetet

- Deadlines, ambitiösa målsättningar, höga förväntningar, hög komplexitet, hög arbetsbörda och emotionella krav i arbetet.

Upplever du höga krav i ditt arbete?

Hög kontroll i arbetet

- Handlingsutrymme. Egen kompetens, ett tydligt uppdrag, mandat att utföra uppdraget, möjlighet att fatta beslut, tydlig återkoppling i arbetet.

Upplever du hög kontroll i ditt arbete?

Starkt socialt stöd i arbetet

- Stöd från chef som är insatt i arbetet och dess utmaningar och kan bana väg, stöd från arbetskamrater med liknande uppdrag, socialt sammanhang och gemenskap.

Upplever du ett starkt socialt stöd i ditt arbete?

Strategers arbetsmiljö

Resultat i studien:

- Många strateger **möter vissa eller höga krav**.
- Många har **låg kontroll** över sitt arbete.
- Socialt stöd varierar kraftigt; många strateger upplever att de är **ensamma i sin roll**.

Detta ökar risken för stress, frustration och hög personalomsättning (och i förlängningen – omstarter i omställningsarbetet om det är individberoende...).

Förbättra strategers arbetsmiljö

(och stärk organisationens omställningsförmåga)

- Tydliggör mandat och arbetsbeskrivningar.
- Öka samstämmigheten i strategisk styrning.
- Etablera strukturer för gemensamma arbetssätt hos strateger.
- Säkerställ ledningsstöd och kunskap hos chefer om strategiskt/tvärsektoriellt arbete.
- Skapa arenor och nätverk för stöd och kollegial samverkan.



Gränsgångare

Fyra idealtyper och deras förmågor



Gränsgångarens olika idealtyper

Nätverksbyggaren

Entreprenören

Koordineraren

Tolkaren

Individuella förmågor

- Kreativitet och perspektivtänkande
- Har mod och vågar utmana
- Flexibilitet och förmåga att hantera osäkra och rörliga miljöer
- Förmåga till kommunikation och gestaltning
- Initiera - driva och realisera en idé fram till den punkt där idén skall beslutas eller implementeras.
- Mäkla - bygga koalitioner, mobilisera kompetens och beslutsfattare för att kunna realisera en idé eller en lösning i organisationen.

Entreprenören

- Idé- och värdedriven
- Ökar medvetenheten
- Visionerar, ser möjligheter
- Löser problem
- Tar risker

Nätverksbyggaren

- Nätverkar
- Faciliterar
- Processleder
- Mobiliserar
- Mer informell roll

Individuella förmågor

- Social förmåga och förmåga att inge förtroende
- Förmåga att hantera osäkerhet och förändring
- Förmåga till kommunikation och gestaltning
- Förmågan att se mönster i ett rörligt organisatoriskt landskap
- Förmåga att hantera konflikter och förhandling
- Förmåga till diplomati, lyhördhet och lyssnande
- En skicklig nätverksbyggare kan snabbt bli en *informell ledare* och en reell maktfaktor i organisationen

Koordineraren

- Koordinerar, samordnar
- Samarbetar
- Administrerar
- Ger expertråd
- Mer formell roll

Individuella förmågor

- Koordineringsförmåga (exv. inom och mellan verksamheter: miljöplanering, trafikplanering, detaljplanering, lokalresursplanering, social planering, strategisk planering, vårdkedjor etc)
- Professionell och samarbetsinriktad
- Är tydlig och noggrann
- Social förmåga
- Har stor uthållighet
- Förmåga till kommunikation och gestaltning

Individuella förmågor

- Förmåga att lyssna och analysera
- Gestalta och berätta
- Ha bred kompetens och lång erfarenhet
- Vara expert och rådgivare
- Hög empatisk förmåga, kan inta andras perspektiv
- Förstå kommunala verksamheters uppdrag

Tolkaren

- Översätter och medlar
- Praktiska lösningar
- Förklarar och inspirerar
- Exemplifierar



10 min

Övning 1:

Vilken gränsgångarroll har du? (10 min)

- Vilka **förmågor** använder du i din roll som gränsgångare/ChangeMaker?
- Skatta dina förmågor i tabellen du har i din mapp. Diskutera gärna med gruppen.
- Fundera: I vilken roll har du starkast förmågor? Vilken roll arbetar du oftast i?

Viktiga personliga förmågor	Skatta din förmåga (1-5)	Gränsgångare
Social förmåga		Nätverksbyggare, Koordinatoraren, 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, Koordinatoraren, 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		Koordinatoraren
Är tydlig och noggrann		Koordinatoraren
Uthållighet		Koordinatoraren
Ha bred kompetens och lång erfarenhet		Tolkaren
Förmåga att lyssna och analysera		Tolkaren
Gestalta och berätta		Tolkaren

Övning 2:

Vilken gränsgångarroll har du?

- Vilka **förmågor** använder du i din roll som gränsgångare/ChangeMaker?
- Gå till den hörna av rummet som representerar den roll du **oftast** intar i ditt arbete!



15 min

Nätverksbyggaren

(The Mediator)

- Nätverkar
- Faciliterar
- Processleder
- Mobiliserar
- Mer informell roll

Entreprenören

(The Concerned Explorer)

- Idé- och värdedriven
- Ökar medvetenheten
- Visionerar, ser möjligheter
- Löser problem
- Tar risker

Koordineraren

(The Technician)

- Koordinerar, samordnar
- Samarbetar
- Administrerar
- Ger expertråd
- Mer formell roll

Tolkaren

(The Convincer)

- Översätter och medlar
- Praktiska lösningar
- Förklarar och inspirerar
- Exemplifierar

(Här är skärmen)

A high-angle, close-up shot of a dark-colored mug filled with coffee. The coffee has a thick layer of white foam with small bubbles. The background is a solid dark color, and a white grid pattern is overlaid on the left side of the image. The text 'Dags för fika!' and '20 min' is written in white on the left side.

Dags för fika!
20 min

ChangeMakers Göteborg den 4 november 2025

ChangeMakers organisatoriska företsättningar

En föredragsserie om offentliga organisationers omställningsförmåga

EVA HEDENFELT

Change Makers: VAD?

Kommunicera i
skrift och dialog

Leda
processer

Medla och
förhandla

Ordna
events

Vara expert
inom sitt
område

Ha system-
perspektiv

Utveckla
strategisk styrning

Följa upp

Förklara komplexa
fenomen för olika
målgrupper

Formulera
tjänsteskrivelser

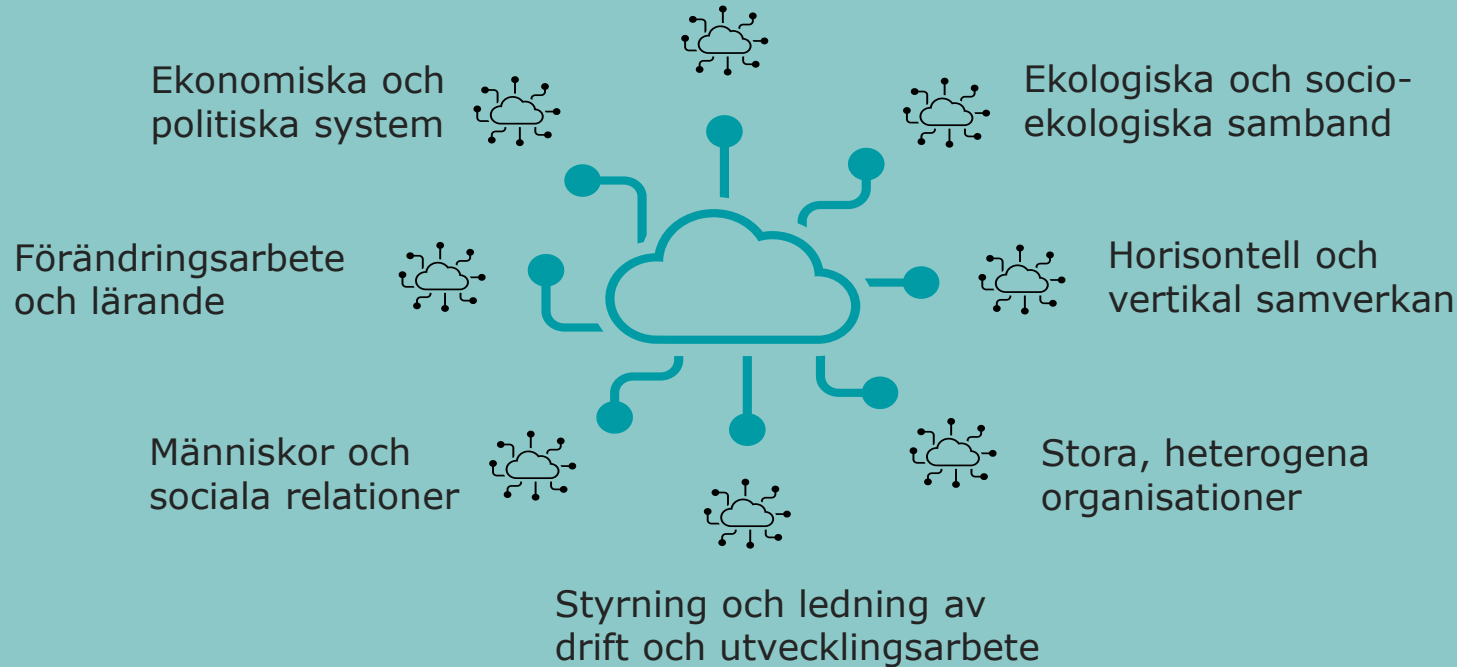
Samverka
externt, driva
nätverk

Känna
organisationen

... och mycket mer!

Superkomplexitet som utmanar ...

Omställningsområden som adresserar samhällsutmaningar

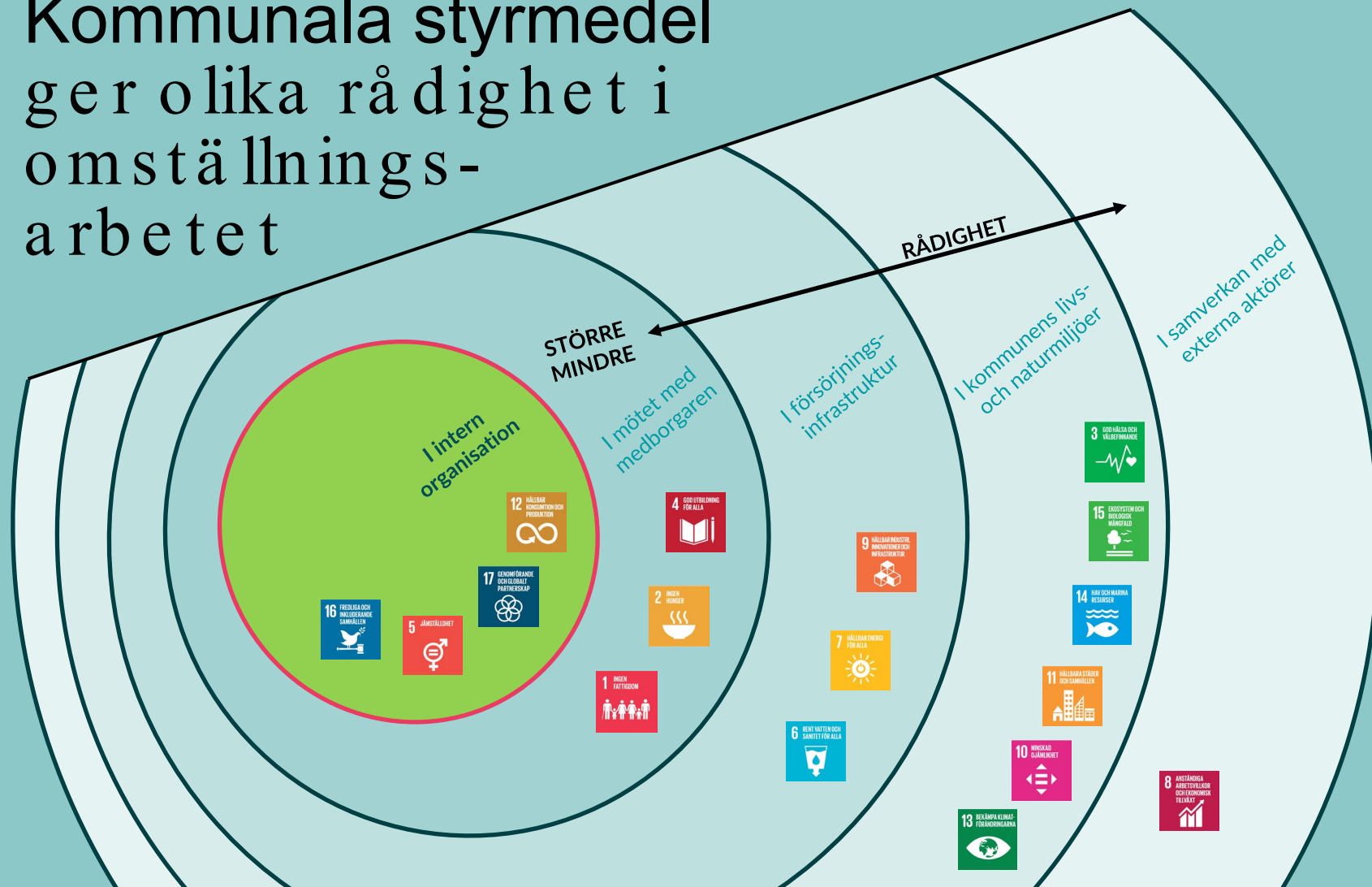


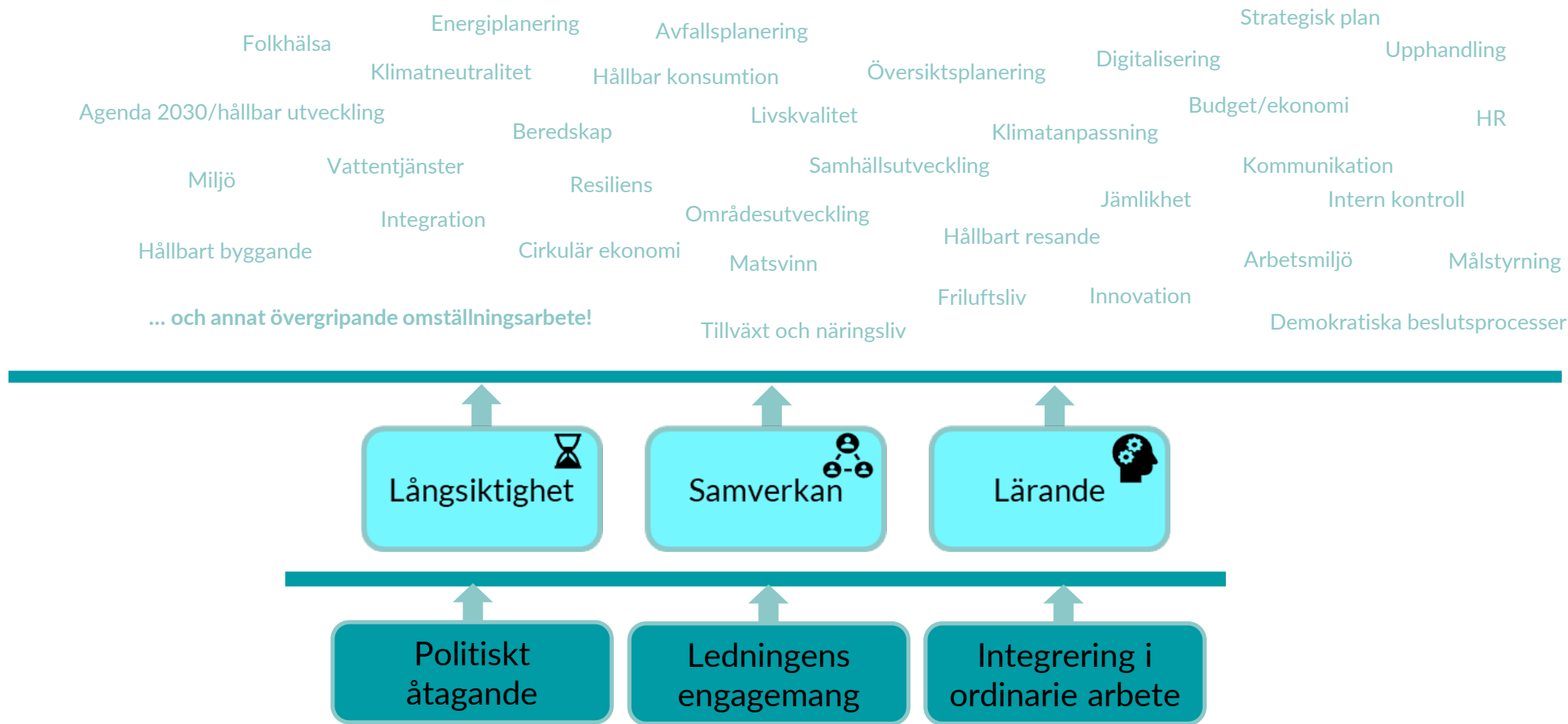


Varje kommun har
unika förutsättningar i
genomförandet av en
hållbar omställning!

... men snarlika
utmaningar när det
gäller organisatorisk
omställningsförmåga!

Kommunala styrmedel ger olika rådgighet i omställnings- arbetet





**Stärkt omställningsförmåga =
färre organisatoriska hinder!**

**Den kommunala
kärnverksamheten
(leverera välfärdsservice)**

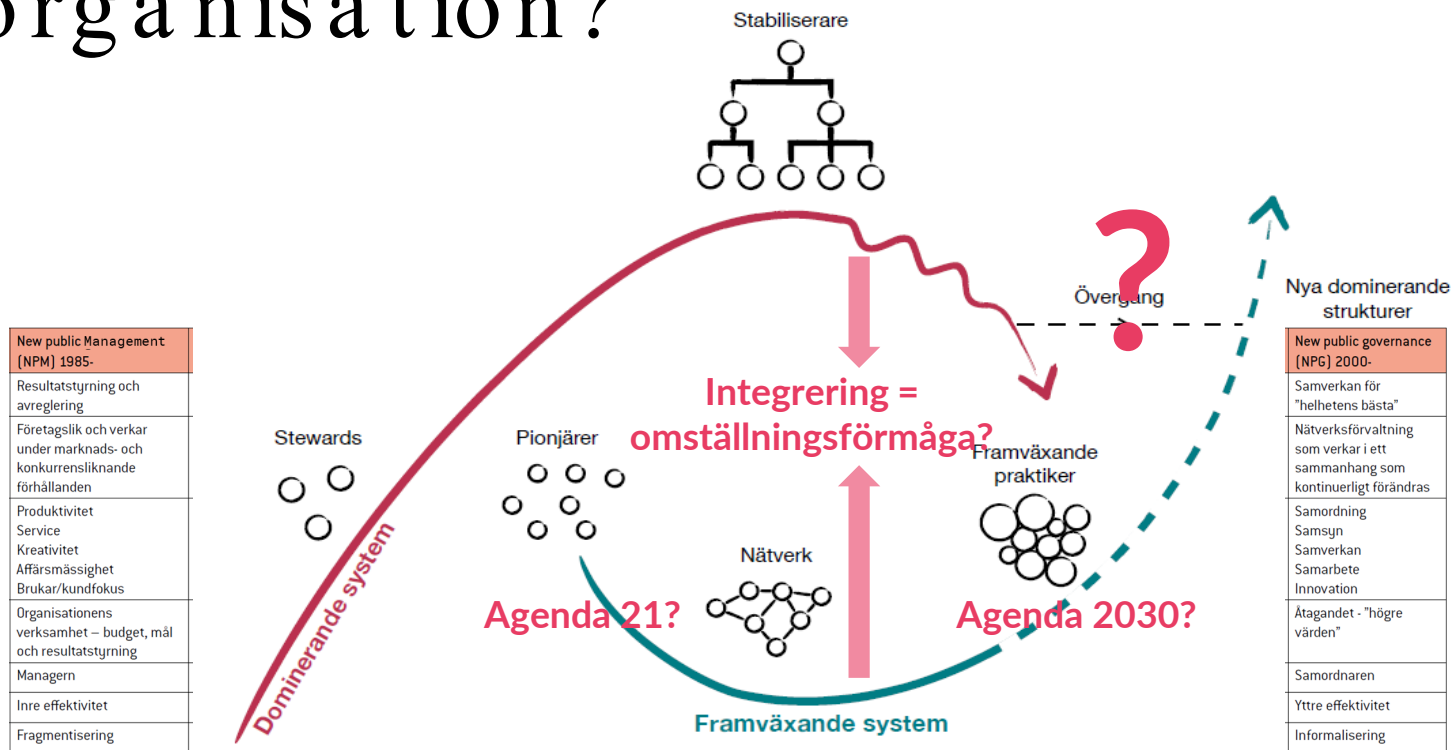
**Det tvärsektoriella
omställningsarbetet
(komplexa samhällsutmaningar)**

New public Management [NPM] 1985-		New public governance [NPG] 2000-
Resultatstyrning och avreglering	Reformidé	Samverkan för "helhetens bästa"
Företagslik och verkar under marknads- och konkurrensliknande förhållanden	Förvaltningens karaktär och kontext	Nätverksförvaltning som verkar i ett sammanhang som kontinuerligt förändras
Produktivitet Service Kreativitet Affärsmässighet Brukar/kundfokus	Ledord	Samordning Samsyn Samverkan Samarbete Innovation
Organisationens verksamhet – budget, mål och resultatstyrning	Lojal mot	Åtagandet - "högre värden"
Managern	Förebild	Samordnaren
Inre effektivitet	Kärnvärde	Yttre effektivitet
Fragmentisering	Huvudproblem	Informalisering

Integrering är
svårt när
styrande
krockar...

(Omarbetad från Jensen och Sandoff, 2024)

Systemintegrering i offentlig organisation?



Dagens NPM-baserade välfärdssektor

NPG-baserat omställningsarbete

Ref: Two loop model - Berkana Institute



Vad behöver integreras?

Integrering =
omställningsförmåga?

Ordinarie arbete (NPM)

Drift
Kärnverksamhet
Lagstyrt
Formellt
Kortsiktigt
Välfärdsleverans i dag
Sektorielt
Stuprör

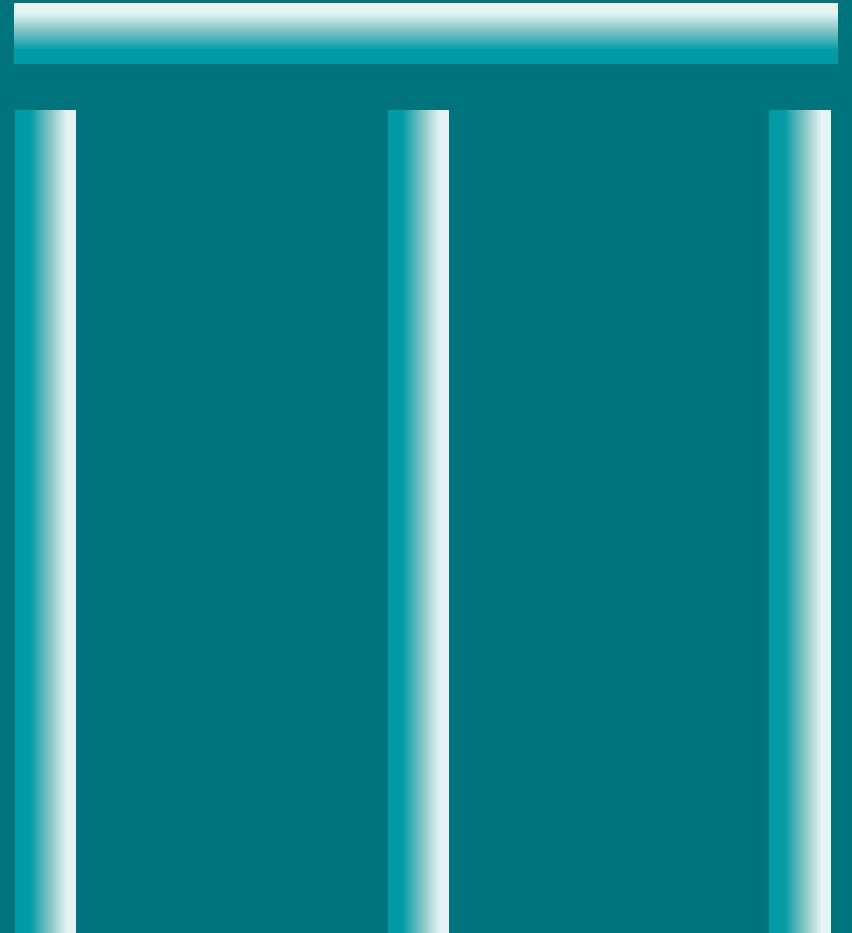


Omställningsarbete (NPG)

Utveckling
Strategisk verksamhet
Målstyrt
Informellt
Långsiktigt
Välfärdsleverans i morgon
Tvärsektoriellt
Hängrännor

Integrering av stuprör och hängrännor

...vad är organisationens
motsvarighet till de
anordningar som
integrerar dem?



Hävstång för systemomställning (integrering)



Rutiner, strukturer, regler, procedurer, normer som hindrar organisatoriskt lärande

Parametrar

Exempel: anställ fler samordnande funktioner

Processer

Exempel: etablera processer på tvären

Strukturer

Exempel: tydliggör resursfördelning, maktfördelning

Kultur

Exempel: öka omställningsarbetets legitimitet – synka ord och handling

Organisationskultur

	New public governance (NPG) 2000	New public governance (NPG) 2000
Reformidé	Resultatstyrning och avreglering	Sammenhan for "helhetens bästa"
Förvaltnings karaktär och kontext	Förstagiska och verkar under marknads och konkurrensökande förhållanden	Närverksamhet som verkar i ett sammanhang som kontinuerligt förändras
Ledord	Produktivitet Service Kreativitet Affärsmässighet Brukar/kundfokus	Samordning Sammen Sammen Sammen Innovation
Loyalitet	Organisations verksamhet – budget, mål och resultatstyrning	Ägandet – "helgre varden"
Förebild	Management	Samordningen
Kärnvärde	Itte effektivitet	Yttre effektivitet
Huvudproblem	Fragmentisering	Informalisering

Figur 4. Tre sinsemellan olika styrning.

Omställnings- arbetet	Motverkande kultur	Byråkratisk kultur	Främjande kultur
Information om	Begränsas	Tas emot passivt, ignoreras	Efterfrågas aktivt
Samordnare	Motarbetas	Tolereras	Bjuds in
Ansvar för att göra	Undviks, förnekas	Delegeras	Delas
Samverkan	Förhindras	Tillåts men hindras	Belönas och främjas
Misslyckanden	Täcks över	Accepteras	Ger lärdomar
Nya idéer	Motverkas	Skapar problem	Välkomnas

Omarbetad version av Westrums tre organisationstyper (How Organisations Treat Information, 2004)



15 min

Övning 3:

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

- Välj mellan tips till politiker, chefer eller samordnare
- Kryssa för de åtgärder ni tror är realistiska

Lägg i **Samla-in-högen!** Vi sammanställer och tillgängliggör resultatet!

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

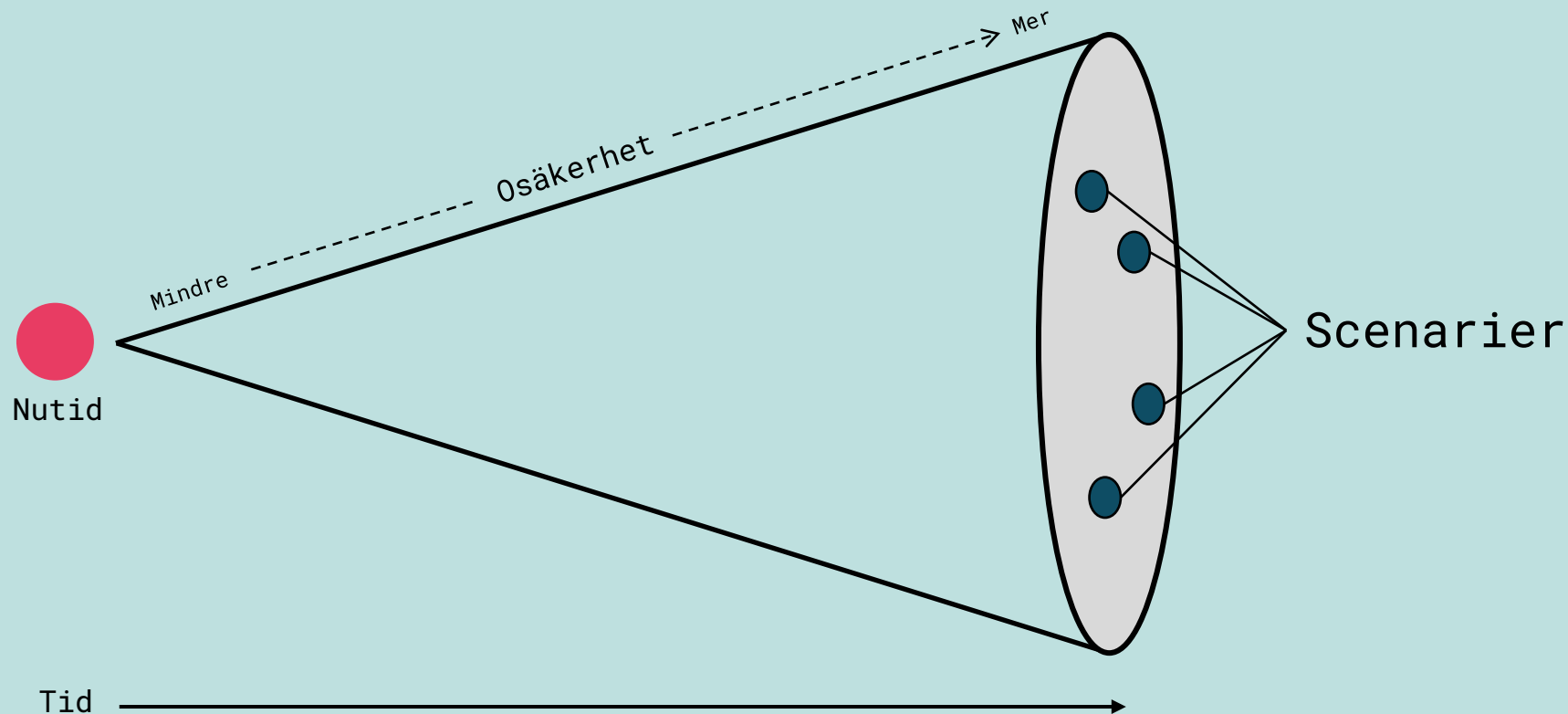


Fyra scenarier för framtidens strategiska omställningsarbete

Baserat på två osäkerheter vi ser i dag:

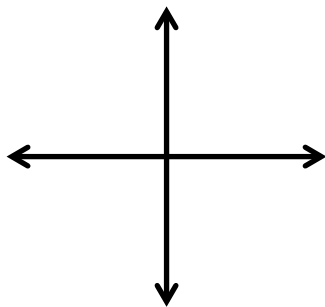
Politiskt åtagande (för omställning) x Organisatorisk omställningsförmåga

Scenarier används för att beskriva möjliga alternativa framtidsutvecklingar.



Vilka scenarier kan vi se i framtiden...

... beroende på om offentlig sektors **organisatoriska omställningsförmåga** blir *starkare* eller *svagare*?



... beroende på om det **politiska åtagandet** för omställning och hållbarhet blir *starkare* eller *svagare*?



		Osäkerhet 2: Organisatorisk omställningsförmåga (ledningen möjliggör långsiktighet, samverkan och lärande)	
		LÅG	HÖG
Osäkerhet 1: Politiskt åtagande	HÖGT	Scenario 3 <i>Politiskt åtagande stärks!</i> <i>Omställningsförmågan fortsatt låg</i>	Scenario 1 <i>Politiskt åtagande stärks!</i> <i>Omställningsförmågan stärks!</i>
	LÅGT	Scenario 4 <i>Politiskt åtagande försvagas/fortsatt lågt</i> <i>Omställningsförmågan fortsatt låg</i>	Scenario 2 <i>Politiskt åtagande försvagas/fortsatt lågt</i> <i>Omställningsförmågan stärks!</i>

Två osäkerheter - fyra scenarier för strategiskt omställningsarbete

		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 Eldsjälnarnas dilemma Politiken är passiv, och förvaltningen saknar omställningsförmåga	Scenario 2 Alltid redo! Politiken är passiv men förvaltningen har god omställningsförmåga

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!



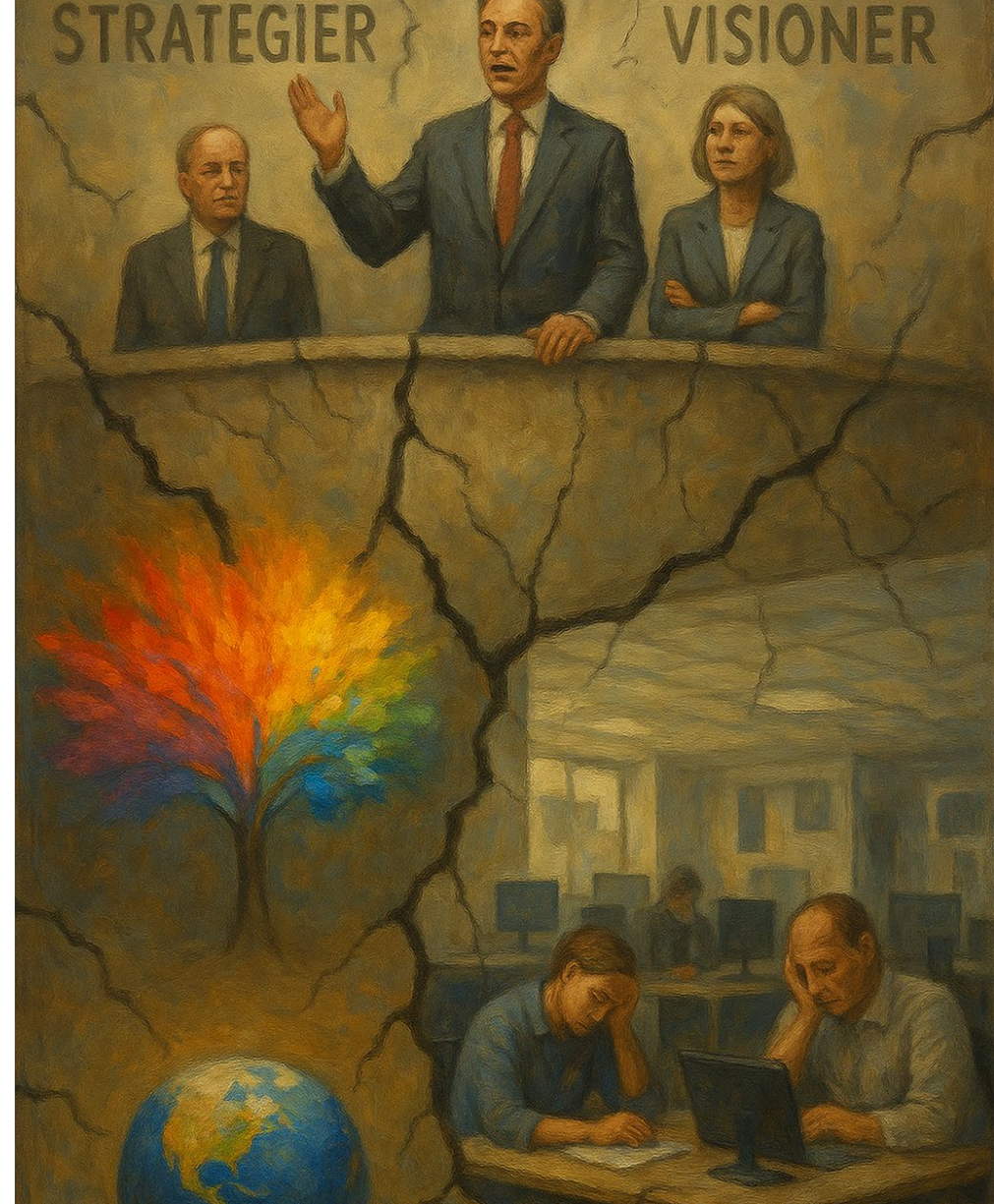
Stort politiskt åtagande
Svag omställningsförmåga

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 strategier 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.



Vykort från ett scenario i framtiden till 2025

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...)

Övning 4:

Skriv ett vykort till nutiden, från ett av framtids-scenarierna – vad vill du hälsa oss?

- Välj ett scenario.
- Skriv en hälsning **från** vem du vill i framtiden, **till** vem du vill i nutiden.

Lägg i Samla-in-högen!

Vi sammanställer och gör resultatet tillgängligt!



10 min

Vilken framtid befinner du dig i?
Det sitter i väggarna! – Alltid redo! – Luftslottens tid – Eldsjälarnas dilemma
Vilket är det?

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

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

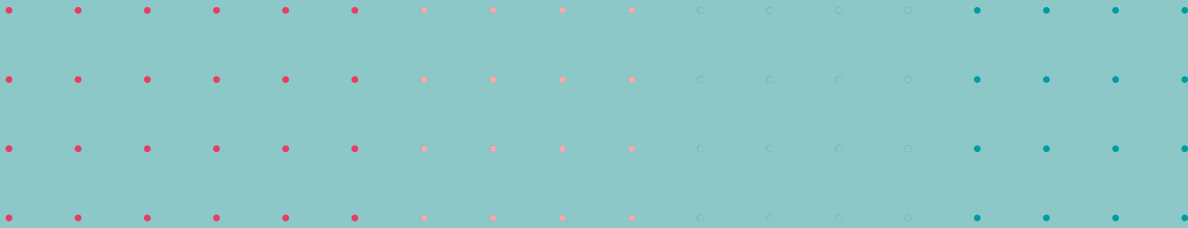
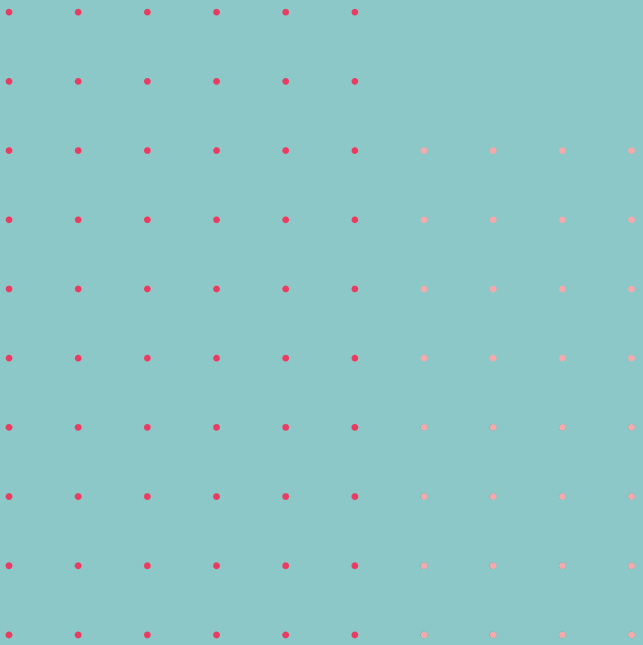
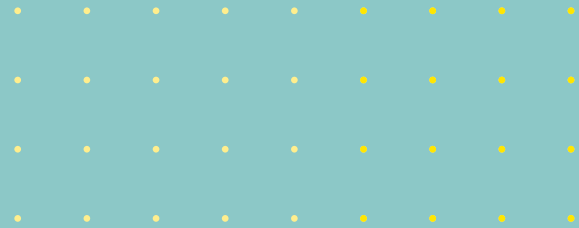
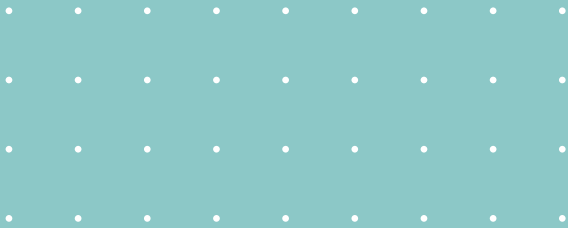
Hur ser vardagen ut för en ChangeMaker? (medvind, motvind, stöd, krav, kontroll...)

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...)

		gör långsiktighet, samverkan och lärande)	
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



Eva Hedenfelt

Innovations- och processledare

`eva.hedenfelt@ri.se`



Lunchövning!