

Leda omställning tillsammans! Våren 2024



Funded by
the European Union

RI
SE

UMEÅ
KOMMUN

Leda omställning tillsammans

- ✓ **Lärandeträff 1:** Onsdag 7 februari – Innovera i mellanrummen
- ✓ **Webbinarium:** 12 mars - Ledarskap för hållbara framtida arbetsplatser
- ✓ **Lärandeträff 2:** Tisdag 19 mars – Har vi det ledarskapet som krävs?
- ✓ **Webbinarium:** 16 april - Så möter vi motstånd i förändringsarbete

➔ **Lärandeträff 3:** Tisdag 23 april – Våga stanna i det jobbiga (13-16)

Webbinarium: 29 april - Systemtransformation hos organisationer

Lärandeträff 3: Tisdag 7 maj – Open space (13- 16)



Kunskap och inspiration

- Få nya kunskaper
- Nya metoder
- Mer klokskap
- Få mer kunskap om transformation
- Inspiration
- Att vi inspirerar varandra
- Få med sig nya infallsvinklar att ta med till sin egen organisation
- Kompetensutveckling
- Vi litar på en annan kunskap än den ekonomiska
- Vi tänker inte på "brist på", "måste löna sig", "skär ner" – utan snarare leta nya kanaler
- Få verktyg att utmana nuvarande arbetssätt
- Få bättre kunskap om hur vi kan balansera ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet
- Att det är givande för deltagarna
- Att få nya perspektiv och insikter
- Dela erfarenheter
- At vi utvecklar vår inre förmåga till omställning
- Gemensam lust
- Skaparglädje
- Att få en riktig boost!

Förhoppningar

Samarbete och gemenskap

- Skapa samarbeten mellan branscher
- Att med hjälp av andra branscher lära att tänka "utanför boxen"
- Att hitta samarbeten som driver på
- Nya samarbeten, allianser
- Nätverkande
- Att aktörerna lyckas bygga upp en gemenskap (teamkänsla)
- Gemenskap = skapar gemensam bild och mål
- Nya möten → hjälp i transformation genom att vi förstår varifrån vi ska
- Att det kan vara en framgångsrik modell som kan upprepas flera gånger
- Att få nya kompisar att samutveckla med
- Att vi gör denna omställning tillsammans, på riktigt
- Tänka klokt tillsammans
- Att vi hittar och förstår vad vi behöver göra tillsammans
- Att göra resan tillsammans
- Att se människor bli engagerade och handlingskraftiga
- Gemensamma incitament, drivkrafter

Konkret

- Konkreta planer
- Att vi får ut konkreta aktiviteter att jobba vidare med
- Goda exempel och nya idéer
- Få tips och idéer som jag kan använda mig av
- Duktig varaktig förändring
- Hitta nya förändringar man inte själv tänkt på
- Hitta långsiktigt hållbara arbetssätt och samarbeten
- Synergieffekter
- Gemensamma affärsidéer
- Att börja göra; (små) steg tillsammans, prototypa, prata – diskutera - debattera

Mod

- Skapa mod
- Bli modigare i att ta jobbiga beslut
- Mod skapar nya möjligheter
- Att vi vågar kasta oss ut i det okända
- Extrem inkludering
- Att få ny inspiration och mer mod att driva vidare
- Att våga bryta gamla strukturer
- Agera
- Tillsammans blir vi modigare, mer djärva
- Vi vågar kliva ut i det okända
- Råg i ryggen
- Släppa makt till pionjärerna

Omsätta i praktiken

- Att det blir svårt att omsätta i praktiken
- Utbildningsbubbla
- Vad/var är jag och min organisation i allt detta?
- Att allt faller platt när jag kommer "hem", svårt att få med sig andra
- Hur mycket effekt kommer programmen ha?
- Vardagens "problem" tar över ambitionen att tänka längre och större
- Kan bli luddigt
- Vad händer sedan? Tar vi med oss något i nästa steg? Rent konkret
- Att det blir svårt att föra informationen vidare och göra handlingar inom organisationen (eller samarbeten)

Beteende

- Vanor
- Status Quo
- Traditioner
- Rädsla
- Ord utan handling
- Att det gamla systemet biter sig fast
- Fortsätter göra som vi alltid har gjort

Skav

- Missförstånd/ oförståelse mellan parter
- Att vi kommer att känna oss hotade
- Svårt att bryta mönster för att det blir obekvämt
- Tuff resa
- Att det skapas motstånd och mer polaritet

Farhågor

Visioner och mål

- Att vi inte har tid att bota viktiga frågor
- Ojämlighet som leder till för snabba beslut, exkludering, panik, tävling – fiendlighet
- Tycka att allt blir för komplext och svårt
- Bara se elefanten i stället för att börja ta tuggor
- Risk att arbetet känns för omfattande
- Att våra visioner inte grundar sig i verklighet och att de i själva verket visar sig vara ogenomförbara
- Har inte "före resan" tillsammans!

Pengar och resurser

- Ekonomin, kostnader bromsar utveckling
- Kostnader
- Resurser
- Att resurser läggs på fel saker
- Fastna i "politik och regelverk"
- Att det inte leder till någonting, slöseri med tid

- Att vi är förblindade att se sociala innovationslogiker
- Odemokratisk utveckling
- Ojämlig värld

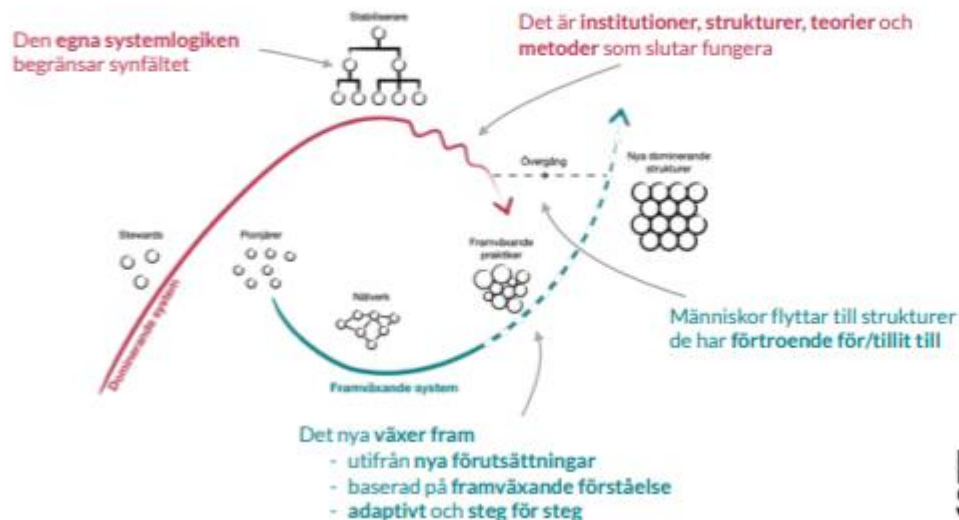
- Befintligt system
- Att vi inte hittar vägen och vad vi behöver göra
- Att det tar för lång tid att få till i praktiken
- Tappa bort fokus på att minska utsläpp snabbt
- Att det går för långsamt
- Tar tid
- Att hamna i "förstudie" och inte komma till skott
- Vi lyckas inte gå till en förändring
- Ekorrhjul
- Kortsiktighet
- Välja ambitionsnivå
- Avsaknad plan, struktur och ansvar
- Att insatsen skapar/ger massor av frågor utan ledning till svar
- Global koncern som styr
- Spretigt
- Svårt att hitta gemensamma nämnare
- Kollektiv depression
- Att tappa peppen

- Att vissa röster/insikter väger lättare än andras
- Att egna intressen tillåts väga tyngre än det gemensamma
- Att fastna i att behålla makt och värden



Martin Börjesson

Tankar om transformationer



RI
SE

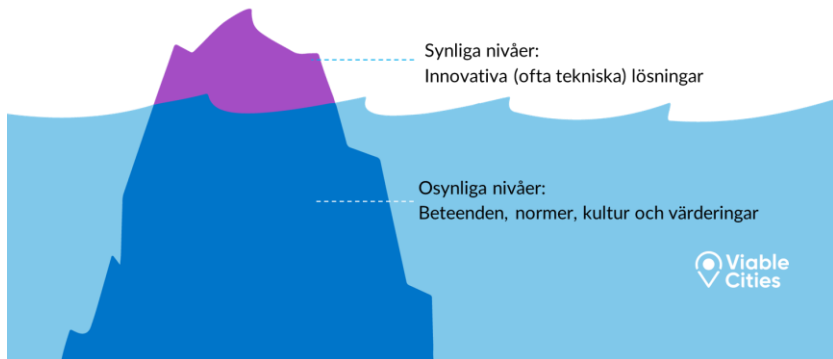
Sammanfattning

- BANI, Polykris eller Metakris
- Ett transformativt skede?
- Våra modeller och arbetssätt är ett arv från den gamla logiken
- Hur möta framtiden i en transformativ värld?
 1. Ett reflexivt förhållningsätt till framtiden
 - utforskande design och emergens
 2. Förstå och guida innovationer
 - undvika risken att kidnappas
 3. Se och balansera de tre perspektiven
 - klarhet och målbild
 4. Förstå och stödja den sociala innovationslogiken
 - incitament och systemdesign

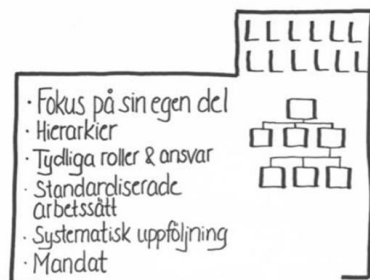
Leda omställning tillsammans! Våren 2024

Systeminnovation – som ett isberg

Radikal förändring i samhället på många nivåer – för att öka vår omställningsförmåga

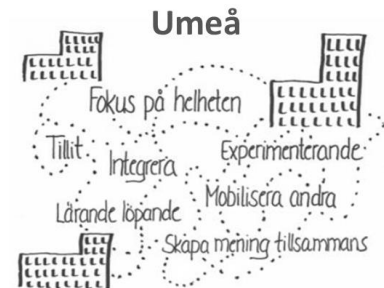


Mellanrumsledarskap för klimatomställning



Att leda inom en organisation

+



Att leda mellan organisationer



Funded by
the European Union

RI
SE

UMEÅ
KOMMUN

Hur främjar vi samarbete över gränser?



Heiti Ernits

1. Strategi för enhetlighet
2. Bygg stabila broar
3. Gränsöverskridande organisering

Gränsöverskridande organisering

Vad krävs det av **gränsgångare**?

”Gränsernas trädgårdsmästare...”

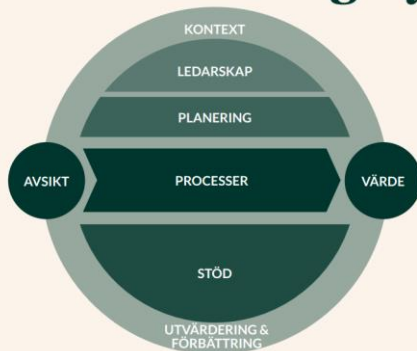
- Social skicklighet
- Skicklig kommunikatör som anpassar sig till olika miljöer och sammanhang
- Lyhördhet och förmåga att känna in
- Skicklig förhandlare – diplomatisk förmåga
- Mod och uthållighet
- Flexibilitet och förmågan att navigera komplexitet





Anders Wikström

Innovationsledningssystem



Och för dessa situationer krävs högt "risktagande"



Här krävs det både "utmaning" och "frihet" att agera

Klimatet skapar förutsättningar för självklara situationer

(Cyngfin-ramverket Snowden, 2007
https://www.mindtools.com/pages/new06666v1_01)

Dynamik

Idéstöd

Mentala modeller

Utmaning

Lekfullhet

Konflikt

Risktagande

Debatt

Stöd från kollegor

Kreativ autonomi

Idétid

Frihet

Tillit



(Ekvall, 1998 och Wikström, 2017)

Låg förväntad prestationsnivå Hög förväntad prestationsnivå

Hög psykologisk trygghet

Bekvämt

Lärande och högpresterande

Låg psykologisk trygghet

Apatisk

Ängslig

(Amy C. Edmondson, 2019)

Leda omställning tillsammans

Lärandeträff 3

Våga stanna i det jobbiga

2024-04-23

Webinarium

Så möter vi motstånd i förändringsarbete

16 april 8:30 – 9:30

Linda Gustafsson, utvecklingsstrateg och Jennie Vennberg, kommunikatör, Umeå kommun

Att få med sig människor på en förändringsresa är inte alltid så lätt. Ofta möts det av motstånd, i olika form, grad och ibland från oväntat håll. Linda och Jennie delar med sig av sina erfarenheter och reflektioner av att driva förändringsarbete inom jämställdhet och klimatomställning i Umeå.



Funded by
the European Union

RI
SE

UMEÅ
KOMMUN

Idag

- Transfer in
- Inspirationsföreläsning
- Några perspektiv
- Dialog och reflektion
- Självs kattning
- Summering och avslut
- Mingel



Transfer in

Utifrån det kortet du valt;
hur tänker du kring att våga stanna i det jobbiga?



Jessica Fogelberg

Enhetschef, Lokal och regional
omställning, RISE

Perspektiv från deltagare



Eva Maaherra Lövheim,
Gator och parker Umeå kommun



Jonas Lundh,
Coompanion

Diskussion och reflektion

Vad har ni hört?

Vad tar ni med er?

Hur kan vi tillsammans ta det vidare?

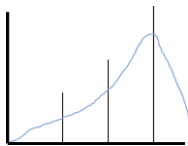
Vad har ni hört? Vad tar ni med er?	Hur kan vi tillsammans ta det vidare?
Era namn:	



<p>Vad har ni hört? Vad tar ni med er?</p>	<p>Hur kan vi tillsammans ta det vidare?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Bidra till förändringen • Tydlighet på förväntningen av förändringen. Nedskrivna och uppdateras under arbetets gång • Alla har ett ansvar att lyckas • Ta hjälp av tredje part/neutral part vid skav. Samt generellt för nya perspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeta med test/pilot modell • Ärlighet med egenintresset i förändringen. Dokumentera avsikterna för sig själv och organisationen
<ul style="list-style-type: none"> • Bra diskussioner • Viktigt med inkludering men vänta er skav • Skav kan vara utvecklande, tar höjd för skav • Vikten av kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Viktigt att stanna i processen "problemformulering" • Planera hur man hanterar "skav" • "Failure"-fika • Fråga om skav, så det kommer på bordet
<ul style="list-style-type: none"> • Skav finns, är oundvikligt och ibland nödvändigt • Vi är grundkonservativa • Skillnad på "det ska bli bra för alla", till "det kommer att bli tufft men måste göras ändå" • Ultimata feighet är att skjuta på framtiden "vänta till han går i pension" 	<ul style="list-style-type: none"> • Det är oundvikligt! • Ibland behöver vi snälla diktatorer (ett tydligt ledarskap) • Jämför med ekonomi, säkerhet och män i uniform • Vi behöver en hand som pekar och en som håller om • Fråga: "hur missnöjd du är" jämfört med "hur nöjd du är" och följ upp på ett halvår • Ska alla få vara med? Bättre att börja göra! • Stänga av alla kommentarsfälten • Skillnad på att bli lyssnad på och att bli hörd

Vad har ni hört? Vad tar ni med er?

- Bidrag, förväntningar – tydliggöra vikten av kommunikation
- Förankring – att alla (tillräckligt många) vet vart vi är på väg



Hur kan vi tillsammans ta det vidare?

- Kontinuerlig information under hela processen. Bed olika detaljeringsgrad till olika grupper

Timing

Skapa
ambassadörer

- Anpassa kommunikation utifrån målgrupp
- Lyssnar vi på kritiker/n blir oftast slutprodukten bättre "samskapande inom rimliga gränser"

- Våga fråga
- Det går ej att undvika skav. Ju tidigare desto bättre
- Vilka problem behöver vi lösa för att nå målet?
- Ta till vara engagemang Bidra ↔ Erbjud

- Hitta metoder för att ta reda på vad det är som skaver

- Definiera vilken effekt som ska uppnås
- Identifiera hinder/problem
- Våga tänka tvärfunktionellt
- Förankra effekten är viktigt
- Ta reda på varför det skaver och var inte rädd för skavet
- Skapa tid för att jobba med skav

- Lära sig av varandra
 - Metoder
 - Hur hinder överbryggades
- Stäm av punkterna till vänster under arbetet
- Stärk relationer, jobba med tillit, lägg tid på att stärka relationer

Självskattning – utifrån dagens tema "Våga stanna i det jobbiga"

1. Ge exempel på skav som du upplever/upplevt
2. Hur bra anser du att **du är** på att hantera skav?
3. Vilka strategier har du för att hantera det?

4. Hur bra anser du att **din organisation** är på hantera skav?
5. Hur bra anser du att **vi tillsammans i Umeå** är på att hantera skav?

Ge exempel på skav som du upplever/upplevt

Konflikter i sakfrågor, missförstånd, relationsproblem, stress, prokastinering, slöhet.

Utrymme för olika funktioner i den hållbara staden.

Alla kommer inte kunna få följa med!

Organisationsförändringar. Anställning .saknar samma målbild. Där alla inte förstår strategi

Olika bilder av vad syftet med förändringen egentligen är. Viktigt att syfte syfte syfte tydliggörs och förstås på riktigt.

Ombyggnation av det offentliga rummet, tex Rådhusstorget. Ny kontorsstruktur

När förändring ska genomföras som kanske är nödvändig men upplevs jobbig och betungande för vissa. Skav uppstår ofta när förändring krävs av person istället för organisationen

Bromsklossar, totalt oförändringsbenägna personer

Ointresse för att bidra i förändringsarbete.

Exempelvis i ett förändringsarbete där man har olika synpunkter, åsikter och personligheter.

Möblera om på kontoret. När det är otydligt vem som bestämmer. När vi tolkar ord på olika sätt.

Olika idéer om vad en arbetsgrupp ska prioritera

Helt olika (outtalade) förväntningar

Förändringsarbete-
Organisationsförändringar

Samma mål - men vi lägger olika vikt vid olika riskfaktorer.

Vid implementeringsarbete har jag upplevt skav då man inkluderar medarbetare för sent i processen, man har redan en bild av vad man tycker är "lösningen" och man inte känner att man har tid

Att enas om gemensamma uppdrag, angreppssätt

Hur vi ska definiera ekonomisk hållbarhet i vår organisation

Kampanjer för hållbar konsumtion som kritiseras och ifrågasätts

Förändringar som direkt är obekväma för personer tex. ny resepolicy Ändring resepolicy

Otydliga beslut som leder till olika tolkningar

Ovilja att leva efter gemensamma beslut.

Olika uppfattningar om vad som ska uppnås

Gnällspikar, avsaknad av konstruktivitet

Problematisering för att slippa beslut
Målkonflikter, verkliga eller upplevda
Stuprör Otydlig riktning

Teamet gör inte de förändringar som ledningen vill. Kommer direktiv uppifrån om vad vi behöver uppnå och göra. Men de har glömt bort att möta individen där den är och vad som motiverar den.

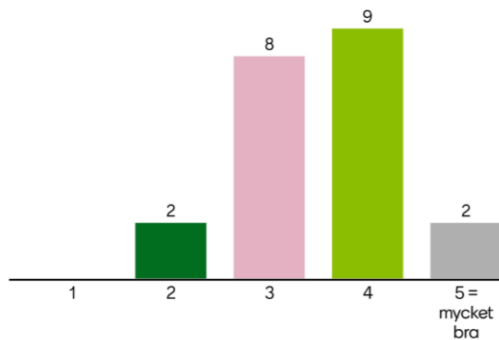
Beslut som ger klimat/miljö positiva åtgärder, men som är ekonomiskt kostsamma. Båda frågorna på företaget är högt rankad. Beslut fattas högre uppsatta. Missnöje skapas genom att inte lyssna

Revirbeteende, trampa inte in på mitt område.

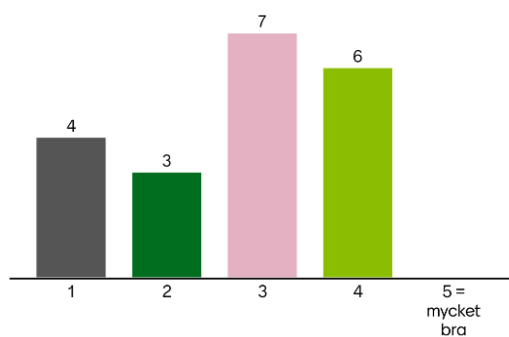
Projektledare som inte förstår att det också är en process

Samma mål men helt olika idéer om hur vi ska/kan ta oss dit

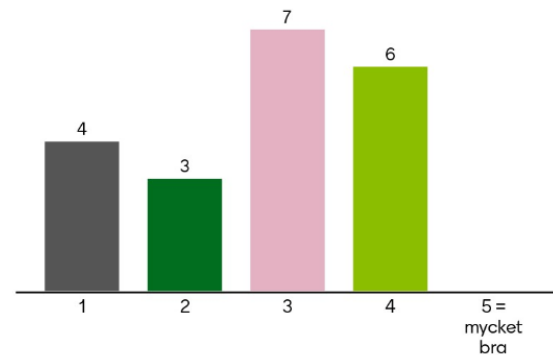
Hur bra anser du att **du** är på att hantera skav?



Hur bra anser du att **din organisation** är på att hantera skav?



Hur bra anser du att **vi tillsammans i Umeå** är på att hantera skav?



Ge exempel på skav som du upplever/upplevt

Prata om det.

Fisken på bordet, dvs lägg problemet/-en på bordet

Samarbета

Lära känna varandra

Samtal, samverkan och samskapande.

Tydliggöra min ståndpunkt och varför jag står för den

Ignorera

Försöka se till helheten och ta åt mig av andras erfarenheter, problem och inspel

Fokusera på tidigt skede

Förstå åsikter och vart det skaver

Försöker förstå

Lyhördhet

Lyssna och prata. Försöka förstå, ha blicken på vad vi vill åstadkomma.

Lägger mkt tid på att förstå varje individs förväntningar & motiv

Lyssna nyfiket! Snälltolka! Öppna frågor. Att vara prestigelös. Bjud in alla i diskussionen.

Inte vara rädd för att hantera olika åsikter. Försöka ha ett klimat där man får tycka olika

Lyssna på argumenten hos den andra

Lyssna

Nyfiken på att förstå andras perspektiv

Lyssna och försöka förstå vart det kommer ifrån.

Prestigelöshet, förståelse och tålamod

Lyssna noga både på grupp- och individnivå

Fokusera på målet, planera för de olika stegen som ska tas, stötta under tiden, följa upp att vi tar steg framåt och kommunicera detta.

Försöker förstå och känna empati med människorna jag skaver mot. Förstå deras förutsättningar och utgångspunkter

Lyssna in personer, förbereda för förändring, prata öga mot öga, lugn, hitta motstånd innan det får utrymme på möten med många, låta tid gå...

Ta in det och förstå varför det är skav hos mig. Sen agera-prata med ledning, hitta egna strategier för att hantera.

Vara medveten om när jag sysslar med information respektive kommunikation, dvs samtal. Alltså när är jag beredd att lyssna och omhänderta den input jag får

Tar hjälp av andra personer för att förstå en särskild individs "skav"

Ta in en tredje part som hjälper till

Djupandas

Tålamod

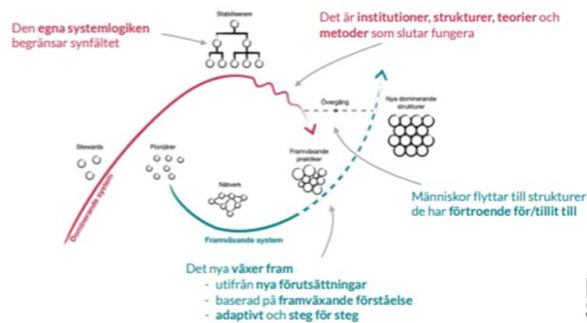
Djupandning

Ett varv runt kvarteret

Sova på saken

Summering

Tankar om transformationer

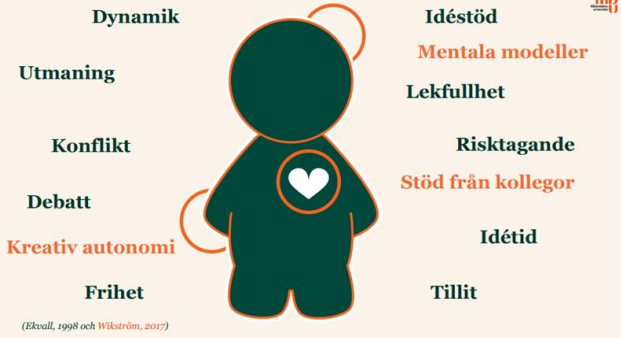


Systeminnovation – som ett isberg

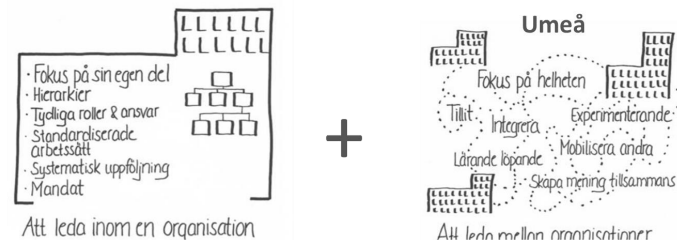
Radikal förändring i samhället på många nivåer – för att öka vår omställningsförmåga

Synliga nivåer:
Innovativa (ofta tekniska) lösningar

Osynliga nivåer:
Beteenden, normer, kultur och värderingar



Mellanrumsledarskap för klimatomställning



Hur främjar vi samarbete över gränser?

1. Strategi för enhetlighet
2. Bygg stabila broar
3. Gränsöverskridande organisering

Gränsöverskridande organisering

Vad krävs det av gränsöverskridare?

- Social skicklighet
- Skicklig kommunikator som anpassar sig till olika miljöer och sammanhang
- Lyhördhet och förmåga att lyssna in
- Skicklig förhandlare – diplomatisk förmåga
- Mod och uthållighet
- Färdighet och förmågan att navigera komplexitet



Heiti Ernits



Reflektioner kring dagens träff, lärdomar

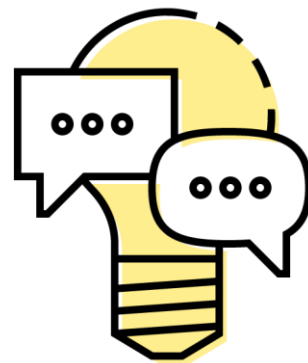
- Dela frustrationer med andra känns bra.
- Se att vi har liknande utmaningar och att man är inte ensam med sina utmaningar
- Förändring borde ses som tillstånd
- Skav är kanske fel ord och "motstånd " tycker jag är bättre
- Givande att vara med för oss som jobbar i förändringsarbete
- Lyssna till andra är viktigt, vara lyhörd
- Effekt! Viktigt del i förändringen. Vad är det som vi faktiskt vill uppnå eller ha effekt på
- Man blir starkare tillsammans när man har tagit sig över skavet, utmaningen, konflikt
- Skönt att kunna prata om det (skavet) som undantag. Vi pratar kanske inte tillräckligt ofta om det
- Investering är ett bra ord att använda istället för kostnader (viktigt vilka ord vi använda). Kostnader är bara förlust men investering är framtidsinriktat strategisk insats.
- Intellectuell hedlighet
- Vi är skitsmart tillsammans. Kul att ser vår Kollektiva intelligens. Hur stärker vi den?

Reflektioner kring dagens träff, lärdomar

- Träffar ge flera ord (för områden vi pratade om), idéer och inspiration.
- Vi är också personer med egna intressen etc. Det kan stå i väg ibland eller det kan hindra engagemang och leder till skav om man bara ignorera detta faktum.
- Bra träffar. Vi blir starkare av skav oftast, om vi tar oss över
- Andra är stoppklossar är oftast det man tänker men vi själva är ju del av problemet/lösningen. Hur kan man förstå motståndare bättre och tänker sig in i deras roll.
- Givande, inspiration.
- Ta rada på vad det är som är problemet, tidigt, det är viktigt
- Jag ta med att problemformulering är jätteviktigt. Förutse skav kan ge bra möjlighet att hantera. Oftast är det omöjligt att undvika.
- De som gnäller ska även bidra till lösningen, kan vara en bra regel.
- Det betyder dock också att skapa möjlighet att kunna bidra.
- Kommunikation är en nyckel. Det handlar om att skapa samtal . Skav är en del av det och är till viss grad målet av samtal i förändringsarbete. Skav och konflikt kan vara ett tillgång för att nå ut, skapa intresse, skapa rubriker.
- Uthållighet är viktigt för att ta sig genom. Då blir (kollegial) stöd en viktigt förutsättning
- Gissa inte vad andra tycker och tänker...fråga istället

Leda omställning tillsammans

- ✓ **Lärandeträff 1:** Onsdag 7 februari – Innovera i mellanrummen
- ✓ **Webbinarium:** 12 mars - Ledarskap för hållbara framtida arbetsplatser
- ✓ **Lärandeträff 2:** Tisdag 19 mars – Har vi det ledarskapet som krävs?
- ✓ **Webbinarium:** 16 april - Så möter vi motstånd i förändringsarbete
- ✓ **Lärandeträff 3:** Tisdag 23 april – Våga stanna i det jobbiga (13-16)
Webbinarium: 29 april - Systemtransformation hos organisationer
- Lärandeträff 3:** Tisdag 7 maj – Open space (13- 16)



Webinarium

Systemtransformation hos organisationer

Måndag 29 april. 8:30-9:30

Peter Ljungstrand, Marknadschef RISE

Komplexa samhällsutmaningar kräver angreppssätt och samarbetsätt som kan hantera den komplexitet som uppstår i olika system. Exempel från olika organisationers arbete samt en inblick i hur verksamheter kan förstå och hantera utmaningar vid systeminnovationsarbete.



Lärandeträff 4

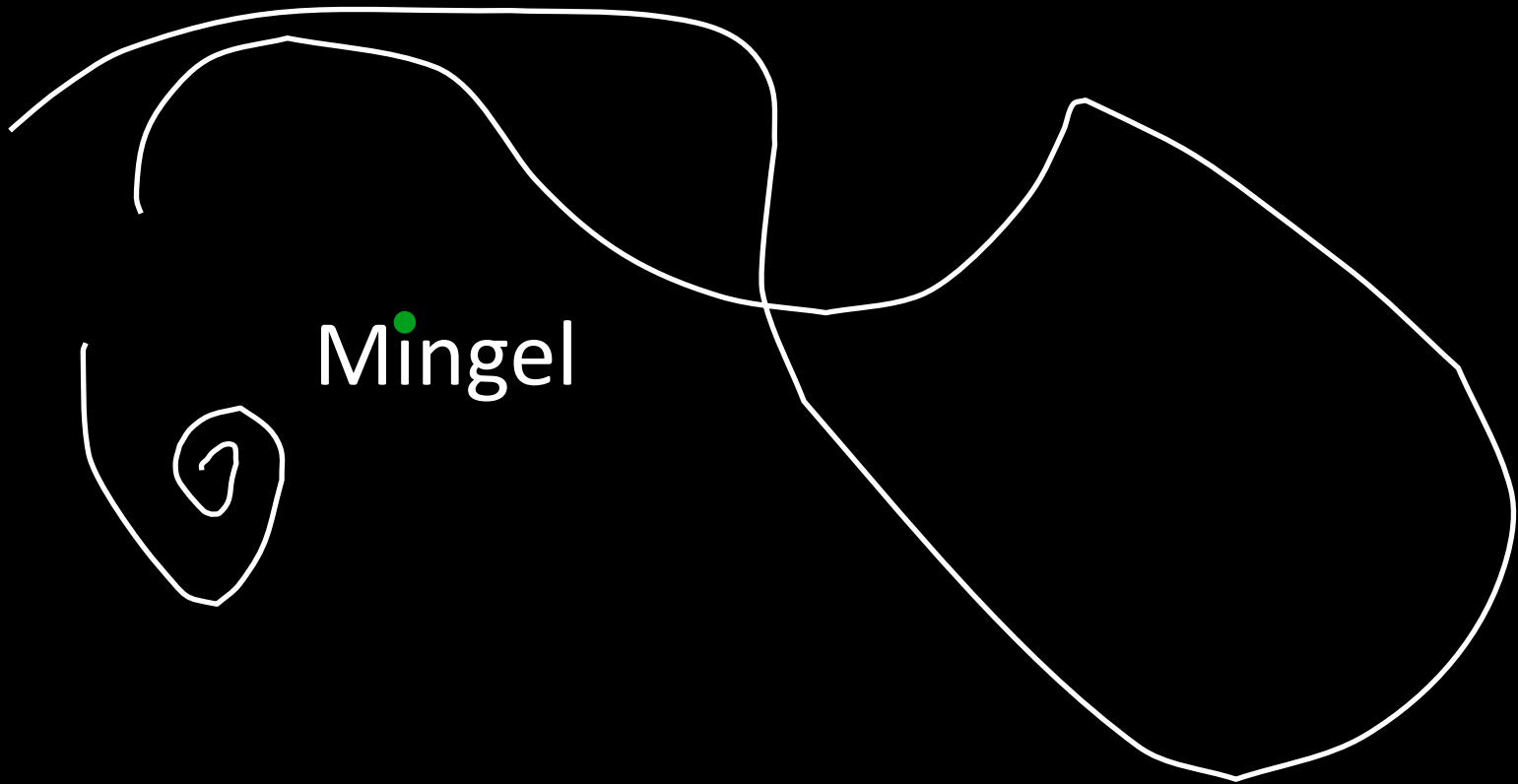
Syfte med träffen:

- Att öppna upp och knyta ihop det vi pratat om under dessa träffar
- Att hitta vägar framåt

Mötesform - Open space

- **Vi** skapar förutsättningar för dialog och samskapande,
- **Ni** sätter agendan och samtalsämnen utifrån vad ni vill och behöver.





Mingel