

# Leda omställning tillsammans! Våren 2024



Funded by  
the European Union

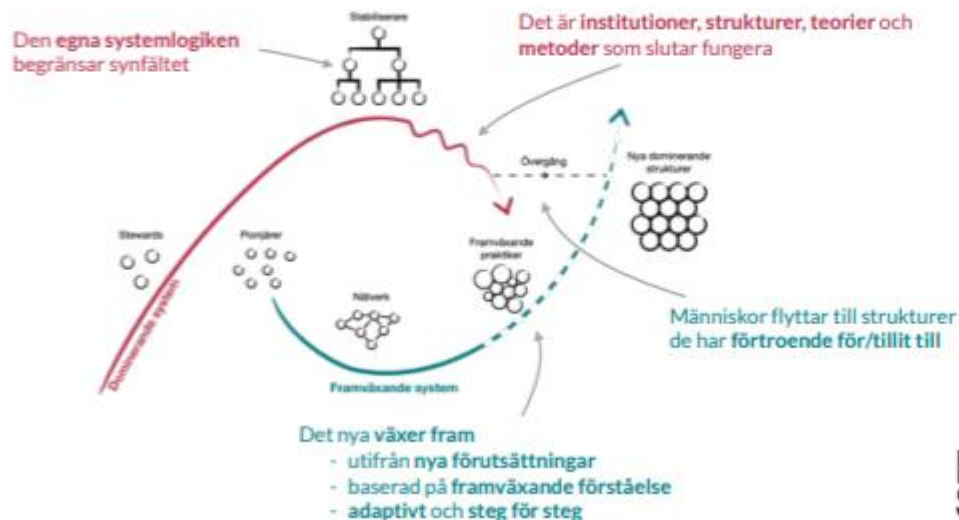
**RI  
SE**

**UMEÅ  
KOMMUN**



Martin Börjesson

## Tankar om transformationer



RI  
SE

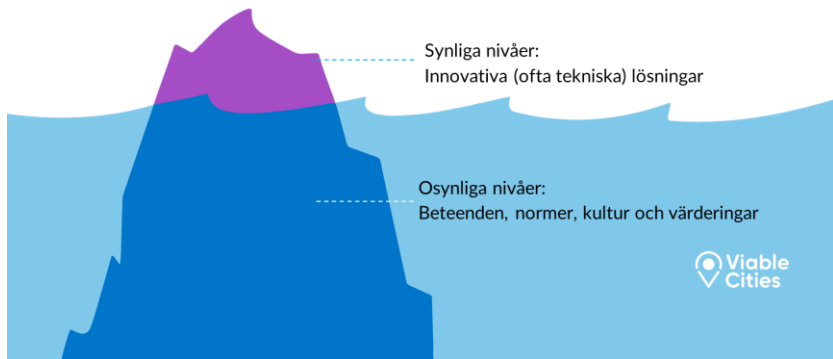
## Sammanfattning

- 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
    - incitement och systemdesign

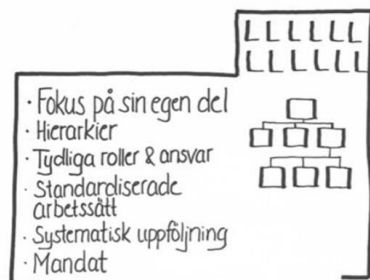
# Leda omställning tillsammans! Våren 2024

## Systeminnovation – som ett isberg

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



## Mellanrumsledarskap för klimatomställning



+



Funded by  
the European Union

RI  
SE

UMEÅ  
KOMMUN

## 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

# Lärandeträff 1: Innovera i mellanrummen

2024-02-07

## 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**?

- 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

*"Gränsernas trädgårdsmästare..."*



RI.  
SE



Funded by  
the European Union

UMEÅ  
KOMMUN

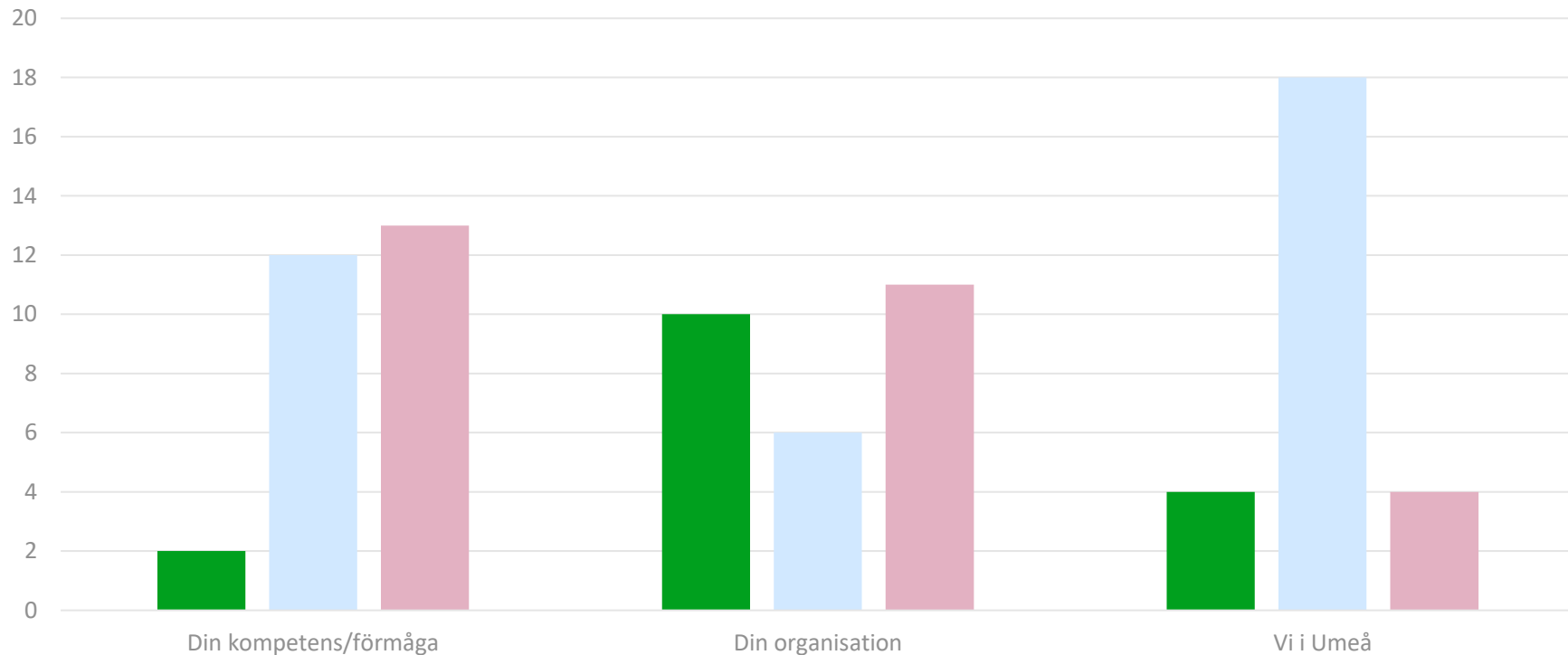




# Kompetens och förmåga att innovera i mellanrummen:

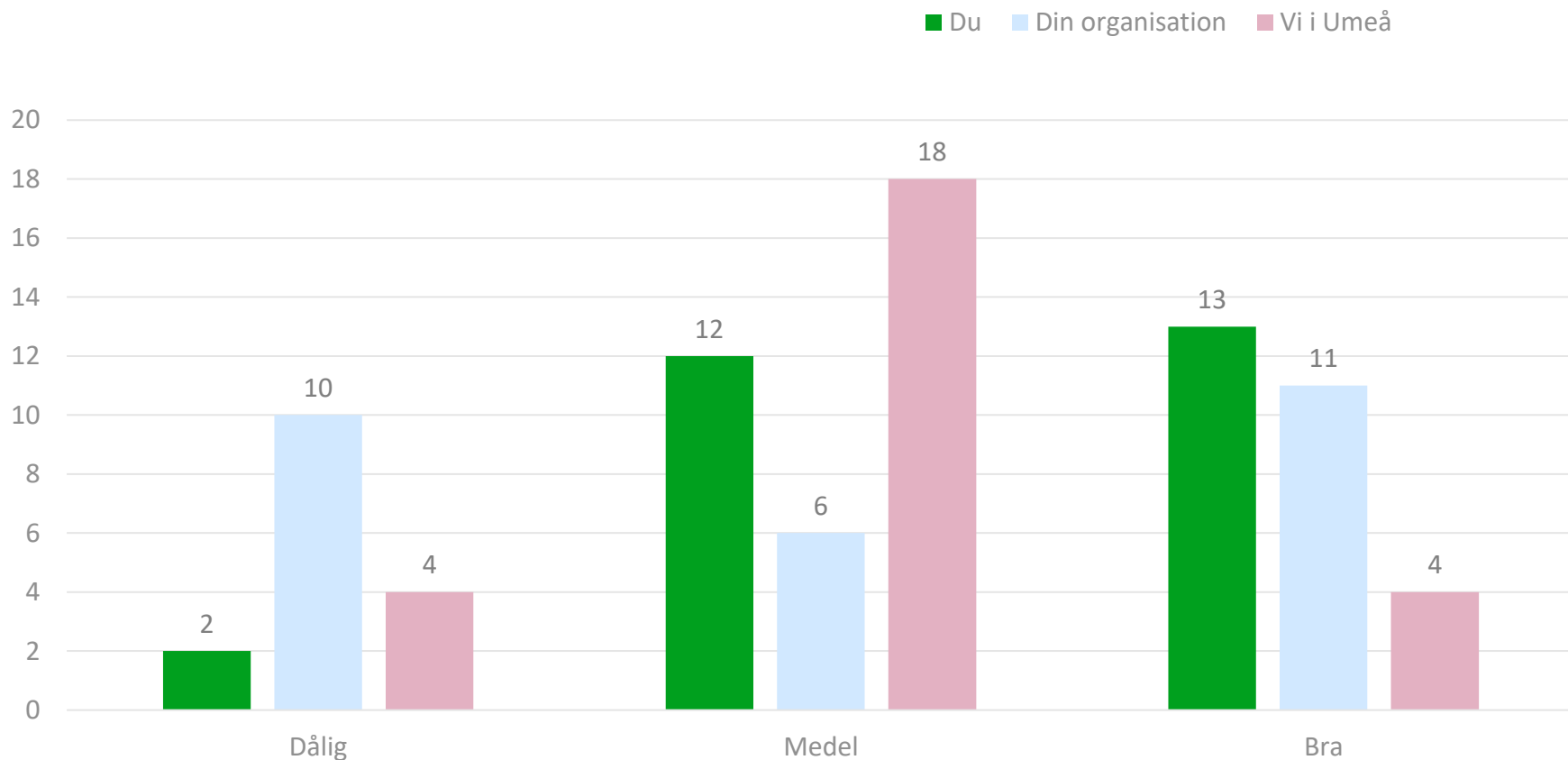
3 perspektiv (DU, DIN organisation, Vi i Umeå)

■ Dålig ■ Medel ■ Bra





Hur bra anser du att; DU, DIN organisation, VI tillsammans är på att innovera i mellanrummen?



# Utmanande



## Vi är bra på



Leda omställning tillsammans

## Lärandeträff 2

# Har vi det ledarskap som krävs?

2024-03-19

### Webinarium

Ledarskap för hållbara framtida arbetsplatser

12 mars 8:30 – 9:30

Nina Bozic, Senior forskare i innovationsledning och  
framtidens arbetsliv vid RISE

Vilka ledarskapskompetenser vi behöver idag och i framtiden,  
vad är självledarskap och varför det är viktigt, speciellt för ett  
hållbart arbetsliv. Vi får också med oss konkreta exempel på  
praktiker av ledarskap för en hållbar framtid.



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 djur du valt;  
hur tänker du kring ledarskap i omställning?



# Anders Wikström

Forskare, Mälardalens universitet



## 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:	



Vad har ni hört? Vad tar ni med er?	Hur kan vi tillsammans ta det vidare?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta reda på ens motivationer för varför vi är med</li> <li>• Ta reda på vad varje organisation kan bidra med/har utmaningar med och behov av</li> <li>• Svårare med det vi hörde när organisationer ska göra tillsammans</li> <li>• ISO innovationsledning – några i organisationen har gått utbildning</li> <li>• Berättelser – använda i omställning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hitta gemensamma diskussioner och insatser</li> <li>• Få förståelse/kunskap om drivkrafter</li> <li>• Kartlägga det här och forma insatser, jobba intensivt med olika utmaningar</li> <li>• Finansiering för utveckling, "Check", såddfinansiering</li> <li>• Lärandeträffarna en metod att skapa mötesplatser</li> <li>• Applicera ISO innovationsledningsstandarden på samarbetet</li> <li>• Fler lär sig i klimatfärdplanen?</li> <li>• Fler berättelser i partnerskapet</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimat: Tillåta risktagande + Testa</li> <li>• Gör bara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Våga tillsammans</li> <li>• Nöt Ner</li> </ul>

## Vad har ni hört? Vad tar ni med er?

- Innovationsklimat – bra koncept
- Rekrytering och kultur
  - Nya medarbetare kan påverka eller påverkas av närvarande klimatet
- Byta plats när man vill vara kreativ/innovativ
- Modig ledarskap
- Idétid är viktigt att ha
- Samsyn är svårt att nå utan öppenhet → psykologisk trygghet
  - Om samsyn inte kan skapas efter lång diskussion: frågan skickas upp i hierarkin för att lösas

## Hur kan vi tillsammans ta det vidare?

"Tillsammans kan betyda olika för olika personer"

- Hur? Alla har sina utmaningar internt,
  - Synergier finns att hämta i gemensamt lärande
- Kan vi gemensamt ha/skapa en plats/lokal för sådana tillfällen? Olika rum för olika stämning/funktion
- Färdplan hjälper i vissa fall med att ge lite mer pondus till interna diskussioner

<b>Vad har ni hört? Vad tar ni med er?</b>	<b>Hur kan vi tillsammans ta det vidare?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vi behöver ta tillvara på allas kompetens, Såväl inom som mellan organisationer</li><li>• Vikten av mentala modeller</li><li>• 8 Principerna – veta vart vi är, står nu</li><li>• Risktagande</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovationsledningssystemet</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inlyssnande /lyssna aktivt</li><li>• Vi behöver en struktur för att våga ha en kultur där vi vågar ha ett arbetssätt som är tillåtande till att prova/testa/lära för att arbeta tillsammans för omställning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lära mer av varandra, ha tid för att delge varandra konkreta exempel på hur man jobbar för att skapa innovationsförmåga i vardagen</li><li>• Om vi alla som deltar i dessa träffar skulle få i uppdrag att skriva upp 2-3 saker som vi vill jobba vidare med – konkreta tematräffar. Tex<ul style="list-style-type: none"><li>• Skapa en inkubator för samhällsbärare</li><li>• Minska plast i avfallet</li></ul></li></ul>

## Dela med varandra

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:

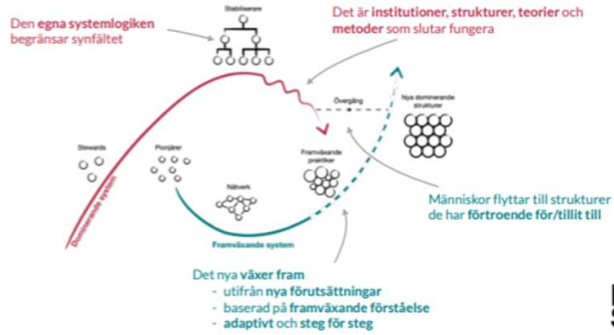
## Självskattning – utifrån dagens tema ”Har vi det ledarskapet som krävs?”

- Vad tar du med dig från dagens träff?
- Hur bra anser du att
  - **du är** på att leda omställning?
  - **din organisation är** på leda i omställning?
  - **vi tillsammans i Umeå är** på att leda i omställning?
- Nämn något du tycker är utmanande
- Nämn något du tycker vi är bra på

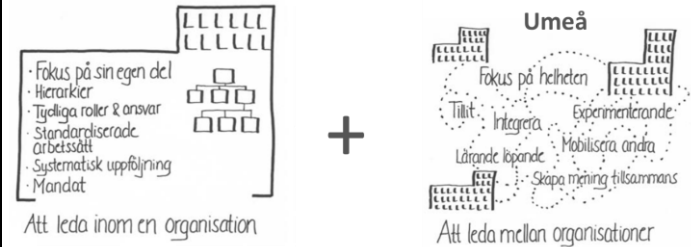
# Summering



## Tankar om transformationer

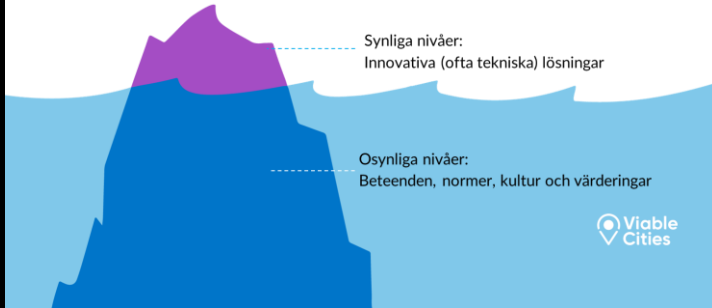


## Mellanrumsledarskap för klimatomställning



## Systeminnovation – som ett isberg

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



## Hur främjar vi samarbete över gränser?

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



Heiti Ernits

**Gränsöverskridande organisering**

Vad krävs det av gränsångare?

"Gränsmars tillgrömsare..."

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



Vad har ni hört? Vad tar ni med er?

Hur kan vi tillsammans ta det vidare?

Era namn:



## Era reflektioner kring dagens träff, lärdomar

- Det finns en hel del konkreta tips att ta med sig härifrån.
- Bra idé med djuren.
- Att reflektera över innovationsklimatet är viktigt.
- Att ta risker är något vi behöver bli bättre på. Bra med innovationssystemet som skapar systematik.
- Tid för samarbete, lyssnande och ömsesidig respekt behövs.
- De 13 parametrarna som Anders presenterade för att skapa ett gott klimat är värdefulla att fortsätta tänka på.
- Att utforska organisationers motivation är viktigt att fördjupa sig i.
- Att tillämpa innovationsledningssystemet inom nätverket.
- Presentationen av Petra-avataren var ett fint sätt att förmedla budskapet.
- Att ha en innovationsperiod under sommaren lämpad för arbete är positivt. Kanske är det inte optimalt att placera innovationsperioden i maj.
- Det finns bra kompetens i rummet, att skapa mininätverk eller på annat sätt främja samarbete vore intressant.
- Tillsammans har vi det ledarskap som krävs, men individuellt kanske inte. Hur kan vi bli bättre tillsammans?
- Att bara prata ger energi till att faktiskt utföra saker tillsammans.
- Principerna var intressanta att höra om. Andra typer av samhällsutmaningar kan kräva samma tillvägagångssätt.
- Kan vi sluta prata och istället agera?
- Kulturen känns ofta tung och svårhanterlig, så det är bra att vi använder begreppet klimat.
- Tillsammans kan vi skapa både klimatet och kulturen! Det kanske är det som klimatfärdplanen syftar till att åstadkomma.
- Att sätta upp förutsättningar och avgränsningar kan hjälpa oss att öppna upp för nya perspektiv.
- Det är utmanande att vi är många som driver kanske parallella initiativ.
- Att våga utmana och våga misslyckas.
- Att dela med sig av våra värsta misstag kan vara en tillgång för framtiden.
- Idén om innovativa rum var intressant och kan vara värt att vidareutveckla och dela erfarenheter kring.
- Det känns bra att vi bygger kompetens tillsammans.

# 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

**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.



# Webinarium

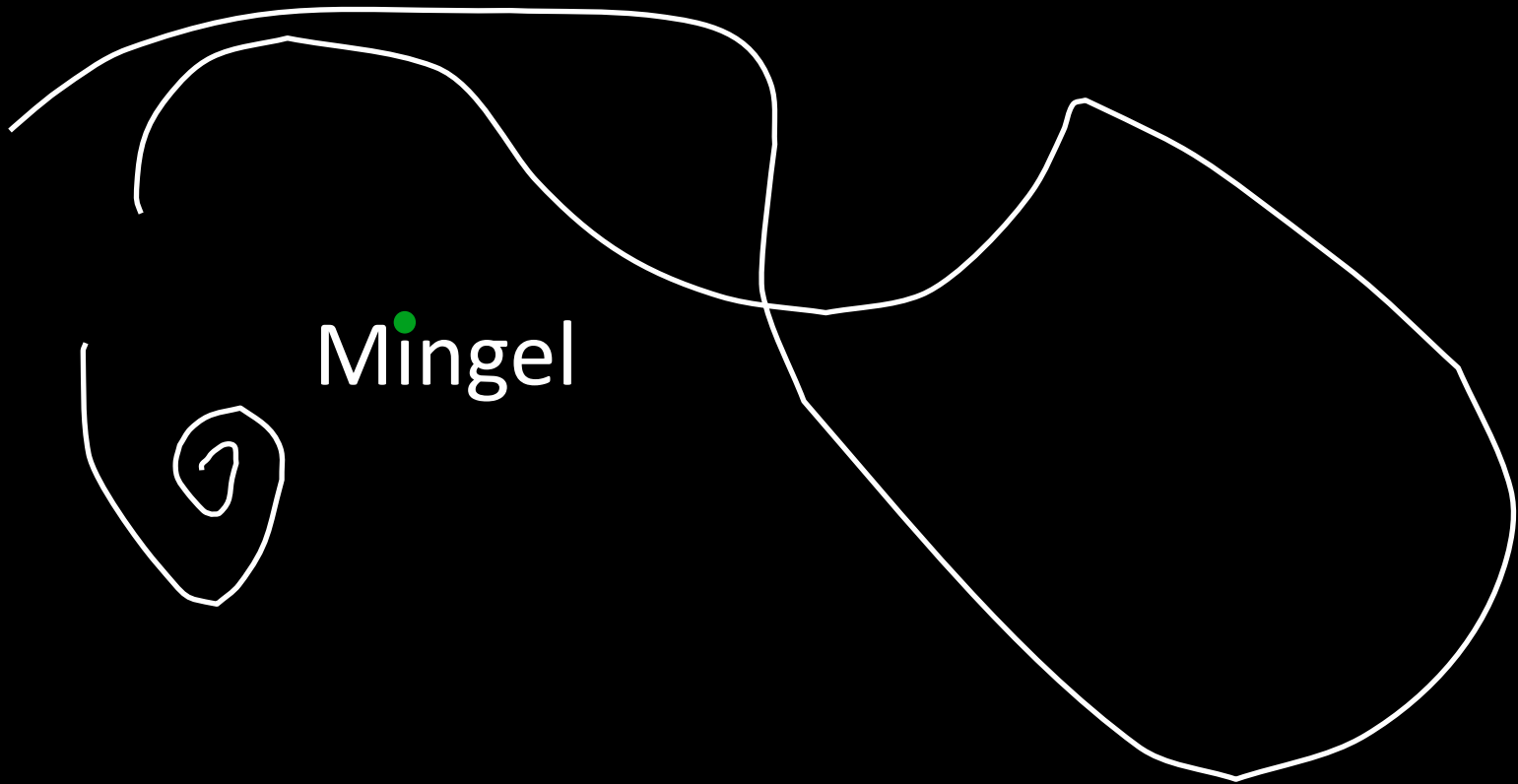
**Systemtransformation hos organisationer**

**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.





Mingel