



Länsstyrelserna



Utbildningsverkstad i strategiskt förändringsarbete

Kursbeskrivning och lärarhandledning

Utbildningsverkstad i strategiskt förändringsarbete

Kursbeskrivning och lärarhandledning

För mer information kontakta:

Länsstyrelsen i Stockholms län

Enheten för samhällsplanering

Tfn 010-223 10 00

www.lansstyrelsen.se/stockholm

Länsstyrelsen i Stockholms län har på uppdrag av länsstyrelsernas energi- och klimatsamordning (LEKS) låtit ta fram kursen i strategiskt förändringsarbete för kommunala klimat- och energistrateger.

Kursen och handledningen är framtagen av Lightswitch AB.

Länsstyrelsen i Stockholms län, Rapport 2015:14

Utgivningsår: 2015

Omslagets bild: Epsos.de

Rapporten och tillhörande powerpointpresentation finns att ladda ner på vår webbplats:

www.lansstyrelsen.se/stockholm/publikationer

Besök gärna länsstyrelsernas gemensamma webbplats

www.lansstyrelsen.se

ISBN 978-91-7281-640-4

Förord

LEKS, Länsstyrelsernas energi- och klimatsamordning, arbetar för att stödja länsstyrelsernas arbete med att genomföra energiomställningen i länen.

LEKS bildades 1 juli 2013 som en följd av pilotlänsatsningen för grön utveckling och finansieras av Energimyndigheten. Inom LEKS bedrivs ett antal utvecklingsprojekt. Dessa syftar till att lyfta länsstyrelsernas energi- och klimatstrategiska arbete inom områden såsom miljöprövning, miljötillsyn, fysisk planering, landsbygdsutveckling, näringslivsutveckling och övergripande styrning och samverkan. Denna rapport är slutrapport för ett av dessa utvecklingsprojekt.

Länsstyrelsen i Stockholms län har av LEKS fått i uppdrag att arrangera en kurs i strategiskt klimat- och energiarbete för kommunala tjänstemän. Syftet med projektet har varit att stärka klimatstrategernas kunskap om framgångsrikt klimatarbete genom att ta fram en kurs i strategiskt agerande på kommunal nivå. Projektledare har varit Lisa Rehnström vid Länsstyrelsen i Stockholms län.

Kursen har tagits fram och genomförts tillsammans med ett antal Stockholmskommuner under våren 2015. Förhoppningen är att utbildningsmaterialet ska spridas för att ge flera kommunala tjänstemän verktyg för att bedriva ett strategiskt klimat- och energiarbete.



Kristina Zetterström

Länsråd i Östergötland
och ordförande i LEKS styrgrupp

Innehåll

Om kursen	9
Bakgrund	9
Målgrupp	9
Kursmål	9
Kursupplägg och innehåll	10
Rollen som kursledare	11
Förberedelser	11
Under kurstillfällena	12
Efter kursen	13
Detaljerade instruktioner	14
Kurstillfälle 1	14
Kurstillfälle 2	17
Bilaga	21
Powerpointpresentation	21

Om kursen

Bakgrund

Kommunala klimat- och energistrategier har som uppgift att driva strategiskt förändringsarbete inom hållbarhetsområdet. De upplever ofta att det är utmanande att nå ut i organisationen och skapa engagemang, att förutsättningarna för att driva förändringsarbete inte är särskilt gynnsamma, och att det är svårt att etablera ett systematiskt förändringsarbete utifrån uppsatta visioner och mål.

För att stödja klimat- och energistrategerna gav Länsstyrelsernas energi- och klimatsamordning (LEKS) Länsstyrelsen i Stockholm i uppdrag att ta fram en kurs i strategiskt förändringsarbete. En pilotkurs genomfördes i mars 2015 med mycket gott resultat.

I detta dokument beskrivs kursens upplägg. Det ger även handledning till den som vill genomföra kursen, i form av tips och detaljerade instruktioner. Utöver detta finns presentationsmaterial i form av powerpoint-bilder för användning vid utbildningstillfällena.

Mer information om hur kursen har tagits fram finns i rapporten ”Redovisning av genomförande av Pilotkurs i strategiskt förändringsarbete”, som finns på LEKS samt Länsstyrelsen i Stockholms webbplatser.

Kursen har tagits fram av LightSwitch AB som är ett konsultföretag inriktat på kunskapsöverföring för hållbar utveckling.

Målgrupp

Kursen riktar sig i huvudsak till klimat- och energistrateger samt andra personer som arbetar med strategiska hållbarhetsfrågor inom kommuner. Den kan emellertid vara relevant även för dem som driver strategiskt förändringsarbete inom andra typer av organisationer.

Antalet deltagare bör vara sex till tolv personer. Det är önskvärt men inte nödvändigt att de kommer från olika kommuner.

Kursmål

Kursen syftar till att stärka klimat- och energistrategernas förmåga att driva strategiskt förändringsarbete, vilket konkretiseras i följande kursmål:

- Att ge ny inspiration och energi till det dagliga arbetet
- Att stärka förmågan att tänka och agera strategiskt
- Att förmedla enkla verktyg för att formulera mål, kartlägga intressenter, och omvandla mål och intressentkartor till handlingsplaner

- Att ge tid för reflektion och utveckling av det egna arbetet
- Att föra över kunskap och erfarenheter mellan deltagarna

Kursupplägg och innehåll

Kursen är uppbyggd som en utbildningsverkstad med fokus på diskussioner, kreativa övningar och kunskapsöverföring mellan deltagarna. Den hålls under två kurstillfällen om fyra timmar, för att möjliggöra reflektion och en frivillig hemuppgift. Kursens huvudsakliga moment beskrivs i tabellen nedan och detaljerade instruktioner till kursledaren återfinns i slutet av detta dokument.

Moment	Syfte	Innehåll
Om strategiskt förändringsarbete (30 min)	• Inspirera kring vikten av strategiskt förändringsarbete • Förklara vad strategiskt förändringsarbete innebär	• Inspirerande filmklipp • Miniföreläsning
Framtids-visualisering (30 min)	• Reflektera över nuläge • Komma in i ett strategiskt tankesätt • Skapa energi i rummet	• Gruppövning där deltagarna visualiserar sitt drömscenario, nolläge och nuläge
Målformulering (105 min)	• Reflektera över personliga mål • Ge verktyg för att bryta ner mål på olika nivåer • Skapa förutsättningar för kunskapsöverföring mellan deltagarna	• Genomgång av viktiga aspekter kring mål • Övning där deltagarna formulerar och bryter ner mål på olika nivåer • Frivillig hemuppgift – deltagarna arbetar vidare med sina mål
Intressent-kartläggning (105 min)	• Identifiera och lära känna deltagarnas intressenter • Ge verktyg för att kartlägga och analysera intressenter • Skapa förutsättningar för kunskapsöverföring mellan deltagarna	• Gruppövning där deltagarna tar fram en gemensam intressentkarta • Gruppövning där deltagarna analyserar de viktigaste intressentgrupperna
Planering (60 min)	• Påbörja framtagandet av en handlingsplan • Ge verktyg för att planera utifrån intressentperspektivet • Skapa förutsättningar för kunskapsöverföring mellan deltagarna	• Individuell övning där deltagarna arbetar med att utifrån ett utvalt mål formulera aktiviteter gentemot de viktigaste intressentgrupperna

Rollen som kursledare

Du som leder kursen är inte någon föreläsare eller expert i traditionell mening, utan agerar som facilitator och möjliggörare. Det innebär att förbereda kursen, vara den som driver på arbetet under kurstillfällena, och följa upp deltagarnas intryck och svara på eventuella frågor efter kursen. Som kursledare är det inte nödvändigt att ha omfattande sakkunskap om klimat- och energifrågor. Däremot så är det viktigt att ha viss erfarenhet av att facilitera gruppdiskussioner och leda möten.

Till din hjälp har du följande material:

- Tips kring förberedelser och genomförande (se nedan)
- Detaljerade instruktioner och förslag på körschema (se nedan)
- Mallar för övningar (bifogat)
- Bildmaterial som inkluderar övergripande talmanus (bifogat)

Förberedelser

Det är viktigt att ta sig tid till att göra ordentliga förberedelser för att kursen ska bli så givande som möjligt för deltagarna. Om du ska leda kursen med en kollega är det bra om ni har möjlighet att träffas innan och diskutera roll- och ansvarsfördelningen er emellan. Det kan också vara prata att prata med några av kursdeltagarna för att förstå deras utgångspunkter och förväntningar.

Följande checklista är en bra utgångspunkt för förberedelserna:

- Se till att projektor, blädderblock, whiteboardtavla, pennor och anteckningsblock finns i lokalen
- Möblerar rummet så att:
 - o Det finns utrymme framför whiteboardtavlan (framförallt under momentet Intressentkartläggning)
 - o Det finns ett utrymme mellan två väggar där samtliga deltagare kan röra sig samtidigt under momentet Framtidsvisualisering (om rummet är för litet kan en annan närliggande lokal användas)
 - o Deltagarna sitter i grupper om 3–4 personer, gärna kring runda bord eller liknande
- Gå igenom tider och praktiska detaljer (t.ex. lunch och fika) noggrant
- Träna på de presentationer som ska hållas och tänk igenom vilka frågor som är viktiga att tänka på i de olika diskussionerna
- Dubbelkolla att presentationer och annat elektroniskt material är uppdaterat och fungerar som det ska

- Förbered och ta med det material som ska användas i de olika övningarna:
 - o Ta med post-it-lappar och tuschpennor
 - o Skriv ut övningsmallar (till momenten Målformulering och Planering)
 - o Skriv frågor för snabbutvärdering på blädderblock och häng på väggen
 - o Skriv agenda och spelregler på blädderblock och häng synligt på väggen
- Skriv namnlappar åt deltagarna och placera ut i lokalen så att:
 - o Deltagare från samma kommun sprids ut på olika grupper så långt det är möjligt
 - o Deltagarna får arbeta tillsammans med olika personer under de två kurstillfällena
- Skapa en trevlig atmosfär i lokalen genom att skriva en välkomsthälsning på whiteboardtavlan, och eventuellt spela musik när deltagarna kommer in

Under kurstillfällena

Att vara kursledare är en roll som kräver ett speciellt förhållningssätt. Nedanstående tips är en bra utgångspunkt för att leda kurstillfällena på ett framgångsrikt sätt:

- Sträva efter att ha ett faciliterande förhållningssätt – din roll är framförallt att skapa förutsättningar för lärande genom att ställa rätt frågor, lyssna och fördela ordet
- Våga styra diskussionen – det är viktigt att samtalet håller sig inom ramarna för det som står i fokus, men samtidigt ska självklart utrymme ges för reflektion och utblick
- Se till att alla kommer till tals – gå laget runt eller fördela ordet direkt, och bryt diskussionen på ett respektfullt sätt om någon tar allt för mycket plats
- Bemöt ”svåra” påstående och åsikter genom att:
 - o Be om ytterligare förklaring eller förtydligande
 - o Sammanfatta det som sagts för att säkerställa att du och övriga förstått
 - o Fråga övriga deltagare vad de tycker och tänker om det som sagts
- Var energisk och ge positiv feedback – genom peptalk och beröm visar du vägen för deltagarna och förstärker rätt beteenden
- Var uppmärksam på om energinivån skulle gå ner och hantera detta genom att ta en kort paus

Efter kursen

Efter kursen, och även mellan de båda kurstillfällena, är det viktigt att som kursledare återkoppla till deltagarna genom att tacka för deras insatser och skicka med några uppmuntrande ord. Om möjlighet funnits till att dokumentera hela eller delar av utbildningsverkstaden bör detta material sammanställas och skickas ut till deltagarna. Även de mallar som använts bör skickas ut i elektronisk form.

Beroende på hur kursen arrangeras kan det också vara lämpligt att finnas tillgänglig för frågor och stöd en tid efter det sista kurstillfället samt samla in eventuella synpunkter genom en utvärderingsenkät.

Detaljerade instruktioner

Nedan återfinns detaljerade instruktioner till dig som kursledare samt förslag på körscheman för de båda kurstillfällena. Dessa föreslagna körscheman utgår från att kursen hålls på eftermiddagen, men den kan självklart även hållas på förmiddagen eller mitt på dagen med en lunch emellan.

Observera att det specifika upplägget alltid måste anpassas till den specifika kurssituationen och den aktuella målgruppen, samt att alla tidsangivelser är ungefärliga. Till exempel så är det viktigt att anpassa tiden för, och längden på, kaffepauserna till diskussionernas karaktär och energin i rummet.

Instruktionerna kompletteras av bildmaterial (se bilaga) som även innehåller ett mer detaljerat talmanus för vissa innehållsdelar.

Kurstillfälle 1

Nedan ges ett förslag på körschema för det första kurstillfället.

13.00–13.20	Inledning
13.20–13.50	Om strategiskt förändringsarbete
13.50–14.10	Kaffepaus
14.10–14.40	Framtidsvisualisering
14.40–15.20	Målformulering
15.20–15.40	Kaffepaus
15.40–16.45	Målformulering (forts.)
16.45–17.00	Avslutning

Inledning (20 min)

Syftet med inledningen är att inleda kursen, säkerställa gemensamma förväntningar och skapa god stämning. Det sker genom en presentationsrunda, en genomgång av kursupplägg, agenda och praktikaliteter, och en genomgång och diskussion av utgångspunkter och spelregler.

Instruktioner

1. Hälsa alla välkomna och presentera dig själv och eventuell biträdande kursledare. (2 min, bild 1)
2. Gå varvet runt och låt deltagarna presentera sig mycket kort med namn, organisation och roll. (7 min, bild 1)
3. Gå igenom agenda och praktikaliteter. (2 min, bild 2)
4. Gå igenom utgångspunkter, kursupplägg och spelregler samt öppna för reaktioner och reflektioner från deltagarna. (9 min, bild 3–5)

Om strategiskt förändringsarbete (30 min)

Syftet med momentet är att inspirera kring vikten av strategiskt förändringsarbete och förklara vad det faktiskt innebär. Det sker genom ett inspirerande filmklipp och en miniföreläsning.

Instruktioner

1. Beskriv syfte och övergripande upplägg med momentet. (1 min, bild 6)
2. Visa filmklippet "Dansande mannen" (<https://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ>) och öppna för reaktioner och reflektioner från deltagarna (5 min, bild 7)
3. Håll miniföreläsning. (23 min, bild 8–12)
4. Avsluta genom att kort återknyta till momentets syfte. (1 min, bild 12)

Framtidsvisualisering (30 min)

Syftet med momentet är att deltagarna ska få tillfälle att reflektera över sitt nuläge och komma in i ett strategiskt tankesätt. Genom att deltagarna rör på sig skapas även energi i rummet. Momentet består av en gruppövning där deltagarna visualiserar sitt drömscenario, nolläge och nuläge.

Instruktioner

1. Beskriv syfte och övergripande upplägg med momentet. (1 min, bild 14)
2. Läs citatet och ge en stunds eftertanke (1 min, bild 15)
3. Släck projektorn och led övningen enligt nedanstående instruktioner (27 min, bild 15):
 - a) Be deltagarna ställa sig upp i mitten av rummet, sluta ögonen och tänka på den främre väggen som ett drömläge där deras arbete är helt perfekt. Exemplifiera i termer av "vad står det i mailen", "hur känns det att gå till jobbet" osv, för att leda tankarna rätt. När de hittat sin vision ombeds de gå till väggen. (3 min)
 - b) Uppmana två–tre deltagare att beskriva hur deras drömläge ser ut. (6 min)
 - c) Be deltagarna vända sig om, sluta ögonen och tänka på den bakre väggen som ett nolläge där deras arbete är riktigt dåligt och inget fungerar som det ska. När de är färdiga ombeds de gå till denna vägg. (3 min)
 - d) Uppmana två–tre deltagare att beskriva hur deras nolläge ser ut. (5 min)
 - e) Beskriv en tänkt skala mellan de två väggarna där drömläget är 10 och nolläget 0. Be deltagarna ställa sig där de upplever att de befinner sig. (3 min)
 - f) Uppmana två–tre deltagare att förklara varför de valt att ställa sig där de står. (5 min)

- g) (övning avslutas under avslutningsmomentet på det andra kurstillfället)
- 4. Avsluta genom att kort återknyta till momentets syfte (1 min, bild 15)

Målformulering (105 min)

Syftet med momentet är att deltagarna ska ges möjlighet att reflektera över sina personliga mål, ges verktyg för att bryta ner dem på strategisk, taktisk och operativ nivå, och skapa förutsättningar för kunskapsöverföring mellan deltagarna. Det består av den korta genomgången av viktiga aspekter kring mål och en övning där deltagarna arbetar individuellt med sina personliga mål och ger varandra stöd och tips. Därtill har deltagarna möjlighet att göra en frivillig hemuppgift bestående av att vidareutveckla sina mål.

Instruktioner

1. Beskriv syfte och övergripande upplägg med momentet (1 min, bild 16)
2. Gå igenom viktiga aspekter kring mål (15 min, bild 17–21)
3. Led övningen enligt nedan (85 min, bild 21)
 - a) Tryck fram instruktion, be deltagarna att individuellt formulera 3–5 personliga strategiska mål (på 5 års sikt). (10 min)
 - b) Tryck fram nästa instruktion, låt deltagarna presentera de strategiska målen för sina bordsgrannar kort. (5 min)
 - c) Tryck fram nästa instruktion, be deltagarna välja ut det strategiska målet som känns mest angeläget och samtidigt realistiskt. Därefter presenterar och motiverar de sitt val för sina bordsgrannar. Avsluta med att låta varje deltagare kort presentera sitt utvalda mål i storgrupp. (20 min)
 - d) Tryck fram nästa instruktion, dela ut och gå igenom mallen, låt deltagarna arbeta individuellt med att bryta det utvalda strategiska målet på taktisk och operativ nivå med hjälp av mallen. (15 min)
 - e) Tryck fram nästa instruktion, be deltagarna presentera sin nedbrytning för bordsgrannarna samt förklara/förtydliga vid behov. De uppmannas också att fråga varandra förtydligande och utmanande frågor, i syfte att hjälpa varandra med att utveckla resultatet. Gå runt bland grupperna och stimulera diskussion. (20 min)
 - f) Låt varje grupp presentera en av deras framtagna målnedbrytningar i storgrupp, uppmuntra till diskussion. (15 min)

Glöm inte att lägga in en kaffepaus på lämpligt ställe enligt körschemat.

4. Introducera den frivilliga hemuppgiften och uppmana deltagarna att ta med sig av de utskrivna mallarna. Nämn också att mallen kommer att skickas ut i elektronisk form i efterhand. (2 min, bild 23)
5. Avsluta genom att kort återknyta till blocket syfte och öppna för reaktioner och reflektioner från deltagarna. Förtydliga också att det är bra om deltagarna tar med sig sina målpyramider till nästa kurstillfälle. (2 min, bild 23)

Observera att övningen kan kortas ner vid behov – det gör inget om kursen slutar lite tidigare än klockan 17.00 – samt att tiden för kaffepaus behöver anpassas efter diskussionerna och övningsstegen ovan.

Avslutning (15 min)

Syftet med avslutningen är att summera kurstillfället genom att öppna för reaktioner och reflektioner från deltagarna samt genomföra en snabbutvärdering.

Instruktioner

1. Repetera kursens mål och moment. Öppna för reaktioner och reflektioner från deltagarna. Repetera nästa veckas kursmoment. (8 min, bild 25)
2. Genomför snabbutvärdering. (7 min)

Kurstillfälle 2

Nedan ges ett förslag på körschema för det andra kurstillfället.

13.00–13.15	Inledning
13.15–14.10	Intressentkartläggning
14.10–14.30	Kaffepaus
14.30–15.10	Intressentkartläggning (forts.)
15.10–15.40	Planering
15.45–16.05	Kaffepaus
16.00–16.30	Planering (forts.)
16.30–17.00	Avslutning

Inledning (15 min)

Syftet med inledningen är att skapa god stämning och gemensamma förväntningar samt att reflektera över hemuppgiften.

Instruktioner

1. Hälsa välkomna och öppna för reaktioner och reflektioner kring förra kurstillfället (5 min, bild 1)
2. Gå igenom agenda och praktikaliteter, repetera mål och moment, och påminn om spelregler (3 min, bild 2–4)
3. Låt deltagarna diskutera hemuppgiften i grupper (7 min, bild 5)

Intressentkartläggning (105 min)

Syftet med momentet är att identifiera och lära känna deltagarnas intressenter samt ge verktyg som kan användas för att kartlägga och analysera viktiga intressentgrupper. Det sker genom att deltagarna tar fram en gemensam intressentkarta och analyserar intressentgrupperna tillsammans. Övningen ger även en värdefull möjlighet att utbyta erfarenheter och tips mellan deltagarna.

Instruktion

1. Beskriv syfte och övergripande upplägg med momentet (1 min, bild 6)
2. Visa filmklippet "Nemo"
(<https://www.youtube.com/watch?v=G9jnSTPoEtQ&feature=youtu.be>) och öppna för reflektioner (3 min, bild 7)
3. Gå igenom viktiga aspekter av intressentperspektivet (10 min, bild 8–10)
4. Led övningen enligt nedan (90 min, bild 11):
 - a. Tryck fram första instruktionen. Be deltagarna arbeta i par med sin bordsgranne och identifiera så många intressenter som möjligt. Det kan vara antingen en grupp (t.ex. politiker) eller en individ. De skriver en intressent på varje post-it. Det ska gå fort – säg maximalt 5 min men låt det ta upp till 10 min. Rita under tiden en cirkel med ordet "Vi" i mitten på whiteboardtavlan. (10 min)
 - b. Tryck fram nästa instruktion. Be alla stå upp och samlas i en halvcirkel kring whiteboardtavlan. Låt varje par presentera sina lappar för resten av gruppen och därefter placera dem på tavlan. Korta förtydligande frågor kring de föreslagna intressenterna är okej men längre diskussioner sparas till senare. Dubbletter placeras ovanpå varandra. (15 min)
 - c. Be deltagarna gemensamt sortera lapparna och försöka dela in dem i 5–15 grupper kring tavlans mittcirkel. Hälften av deltagarna börjar medan övriga observerar, varpå de byter plats med några minuters intervall. När det återstår några minuter (två byten) ges deltagarna en penna och ombeds sätta rubriker på grupperna de skapat. Be alla ta ett steg tillbaka och betrakta kartan. Fråga om de är nöjda och om de vill göra några sista ändringar. (25 min)
 - d. Be deltagarna återgå till sina platser. Tryck fram nästa instruktion. Be dem arbeta med sin bordsgranne och analysera tre valfria intressentgrupper utifrån de tre frågorna. Be dem även ta noggranna anteckningar. (15 min)
 - e. Peka på en intressentgrupp och gå igenom vad de kommit fram till kring den gruppen för de första två frågorna. Gå

sedan vidare till nästa intressentgrupp. Låt olika grupper börja presentera för varje grupp men låt alltid de övriga fylla på. Anteckna samtidigt korta stödord på whiteboardtavlan bredvid intressentgrupperna. (15 min)

- f. Be om allmänna reflektioner kring den tredje frågan. Rita pilar och kopplingar på tavlan. (5 min)
- g. Öppna för allmänna reflektioner på den vidareutvecklade intressentkartans utseende. (5 min)
Glöm inte att bryta för kaffepaus enligt körschemat.

- 5. Avsluta genom att kort återknyta till blocket syfte. (1 min)

Observera att övningen kan kortas ner vid behov – det gör inget om kursen slutar lite tidigare än klockan 17.00 – samt att tiden för kaffepaus behöver anpassas efter diskussionerna och övningsstegen ovan.

Planering (60 min)

Syftet med momentet är att utifrån deltagarnas egna mål och den framtagna intressentkartan börja utveckla en personlig handlingsplan samt förmedla verktyg för detta. Det sker genom en individuell övning där deltagarna arbetar med att utifrån ett utvalt mål formulera aktiviteter gentemot de viktigaste intressentgrupperna. Övningen ger även en värdefull möjlighet att utbyta erfarenheter och tips mellan deltagarna.

Instruktioner

- 1. Beskriv syfte och övergripande upplägg med momentet. (1 min, bild 12)
- 2. Läs citat och ge några egna reflektioner. (1 min, bild 13)
- 3. Led övningen enligt nedan (57 min, bild 14):
 - a. Tryck fram första instruktionen. Be deltagarna välja ut en av sina målpyramider från det förra kurstillfället och ringa in det taktiska mål som känns mest angeläget och realistiskt. (4 min)
 - b. Dela ut och gå igenom mallen. Be deltagarna anteckna det utvalda taktiska målet i mallen. (3 min)
 - c. Tryck fram andra instruktionen. Be deltagarna välja ut tre intressentgrupper som är särskilt viktiga för att kunna nå målet och anteckna i mallen. Be dem också presentera för varandra hur de tänkt och vad intressentgrupperna innebär i deras specifika fall. Gå runt bland grupperna och se till så att alla går bordet runt och beskriver sina tankar för varandra. (5 min)
 - d. Tryck fram tredje instruktionen. Be deltagarna arbeta med att formulera vad intressentgrupperna behöver göra för att de ska nå sitt mål, och hur de ska göra för att få dem att göra

just det. De antecknar i mallen. När de är färdiga presenterar de för varandra och uppmuntras ge varandra feedback och tips. Om de blir färdiga tidigt kan de lägga till fler intressentgrupper. Var aktiva och gå runt bland grupperna och stimulera diskussion. (25 min)

- e. Låt varje grupp presentera en av sina planeringar i storgrupp. Öppna för och stimulera diskussion. (15 min)
 - f. Tryck fram fjärde instruktionen. Be deltagarna jämföra handlingsplanen med den ursprungliga målnedbrytningen – är det samma aktiviteter? Låt några reflektera kring detta i storgrupp. (5 min)
4. Avsluta genom att kort återknyta till blocket syfte. Nämn också att det finns fler mallar att ta med sig hem och att den kommer att skickas ut i elektronisk form i efterhand (1 min, bild 14)

Observera att övningen kan kortas ner vid behov – det gör inget om kursen slutar lite tidigare än klockan 17.00 – samt att tiden för kaffepaus behöver anpassas efter diskussionerna och övningsstegen ovan.

Avslutning (30 min)

Syftet med avslutningen är att summera kursen, öppna för reaktioner och reflektioner från deltagarna, och ge tips och energi inför fortsättningen. Momentet innehåller även en kortare gruppövning som avslutar övningen Framtidsvisualisering som genomfördes under det första kurstillfället samt en snabbtvärdering.

Instruktioner

1. Repetera kursens mål och moment och fråga deltagarna om de tycker att kursen nått målen. (5 min, bild 16)
2. Gå igenom tips för fortsättningen. (2 min, bild 17)
3. Led avslutningen på övningen Framtidsvisualisering enligt nedan (13 min, bild 17):
 - a) Be deltagarna ställa sig upp och återigen tänka sig den ena väggen som ett drömscenario och den andra som ett nolläge, samt ställa sig på samma plats som de definierade som sitt nuläge under kurstillfälle 1. (5 min)
 - b) Be deltagarna att fundera på vad de kan göra personligen, i morgon, för att flytta sig ett litet steg mot drömscenariot, och ta ett steg framåt när de bestämt sig. (2 min)
 - c) Uppmana två–tre personer att dela med sig av vad de ska göra för att flytta sig närmre visionen. (6 min)
4. Introducera snabbtvärderingen (10 min, bild 18)
5. Avsluta med att tacka!!

Bilaga

Powerpointpresentation

Ladda ner powerpoint-presentationen här:

<http://www.lansstyrelsen.se/stockholm/Sv/publikationer/2015/Pages/utbildningsverkstad-strategiskt-forandringsarbete.aspx>

På följande sidor visas presentationens olika bilder med tillhörande talmanus till varje bild.



Utbildningsverkstad inom strategiskt förändringsarbete – kurstillfälle 1

Välkomna!

Presentera kursledarna

Ge deltagarna möjlighet att presentera sig

(9 min)

Agenda

- Inledning
- Om strategiskt förändringsarbete
- Kaffepaus (cirka 13.50)
- Framtidsvisualisering
- Målformulering
- Kaffepaus (cirka 15.20)
- Målformulering (forts.)
- Avslutning (senast 17.00)

Gå igenom agenda

Var tydlig med praktikaliteter (toaletter, lokal för fika etc.)

(2 min)

Kursens utgångspunkter

Kommunala klimat- och energistrategier har

- Ett komplext landskap med många kontaktytor att förhålla sig till
- Parallella och ibland överlappande strategier och mål
- En roll som varierar stort mellan olika kommuner
- Olika personlig bakgrund och erfarenheter
- Sällan tillräckligt med tid!

Gå igenom kursens utgångspunkter med stöd av nedanstående talmanus
Öppna för reflektioner och reaktioner från deltagarna
(5 min)

Komplext landskap med många kontaktytor – det är många som påverkar arbetet och också som påverkas, det är vanligt med informella nätverk och maktstrukturer, det är svårt att veta vem som egentligen bestämmer

Parallella och ibland överlappande strategier och mål – det är många styrande dokument och mål finns ofta på olika nivåer, det går ofta "att hitta ett uppdrag" om det är något man verkligen vill arbeta

En roll som varierar stort mellan olika kommuner – vissa arbetar med breda hållbarhetsfrågor som även tar in sociala aspekter, andra fokuserar helt på klimat- och energifrågor, vissa har flera kollegor med liknande arbetsuppgifter, andra är helt ensamma i sin roll, även benämningarna varierar stort

Olika bakgrund och erfarenheter – vissa har arbetat med just strategiskt förändringsarbete i tiotals år, andra har en helt annan typ av erfarenheter eller kommer direkt från universitet, detta är viktigt att ha med sig i övningarna, det som är självklart för någon kan vara helt nytt för någon annan, skillnaderna emellan skapar

också stora möjligheter till att lära av varandra

Tiden räcker inte till – och därför innehåller kursen övningar som direkt kan stödja ert arbete

Kursupplägg

Mål

- Ge ny inspiration och energi
- Stärka förmågan att agera strategiskt
- Förmedla enkla och konkreta verktyg
- Ge tid för reflektion och utveckling av det egna arbetet
- Föra över kunskap och erfarenheter mellan deltagarna

Moment

- Framtidsvisualisering
- Målformulering
- Intressentkartläggning
- Planering

Gå igenom kursmål och kursmoment

Tydliggör kopplingen mellan övningarna Målformulering, Intressentkartläggning och Planering

(2 min)

Spelregler

- Kursledarens roll är att leda diskussionen – inte att agera expert
- Våga ta plats men lämna också utrymme till andra
- Processen och diskussionen står i centrum
- Vi har ett gemensamt ansvar för att nå kursens mål
- Använd gärna telefoner och datorer – men inte just i eftermiddag!

Gå igenom och föreslå spelreglerna

Öppna för reaktioner och reflektioner från deltagarna

Avsluta med att enas om spelreglerna

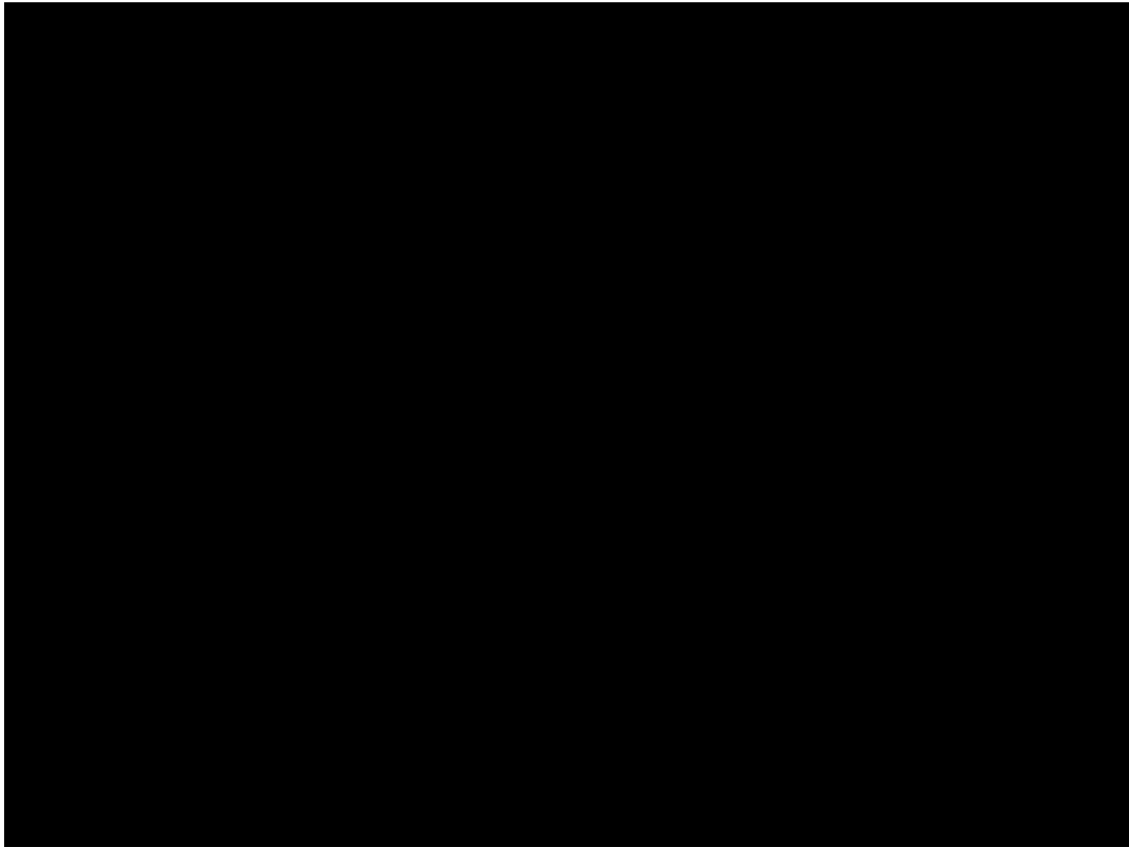
(2 min)



Om strategiskt förändringsarbete

Kort introduktion

Gå igenom syfte och övergripande upplägg
(1 min)

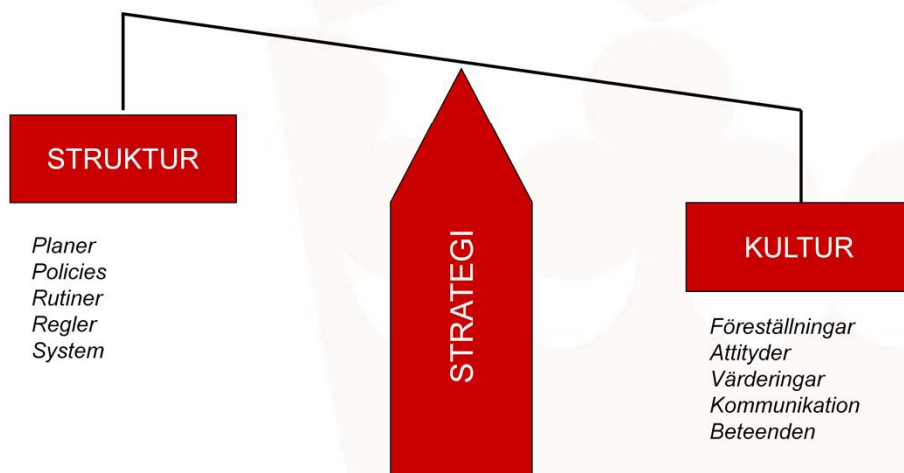


Visa filmklippet "Dansande mannen" via länken
<https://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ>

Öppna för reflektioner och reaktioner från deltagarna
Ge egna reflektioner
(5 min)

Vad är strategiskt förändringsarbete?

Strategiskt förändringsarbete kan förstås som att hitta, hålla och få människor att röra sig i en bestämd riktning



Gå igenom bilden med stöd av nedanstående talmanus

Förtydliga att det är individperspektivet som står i centrum i kursen

(7 min)

Vad är strategiskt förändringsarbete? Inte lätt att svara på, lika många definitioner som experter. När vi använder begreppet i kursen så menar vi ett systematiskt och långsiktigt arbete för att skapa en förändring mot en svåruppnåelig vision. Det handlar om förändringar som involverar och berör ett stort antal människor. Och det finns sällan ett tydligt slut på processen.

Det är vanligt att man pratar om att ett strategiskt förändringsarbete består av tre centrala komponenter: strategi, struktur och kultur. Strategi är den kompass man vill att förändringsarbetet hela tiden ska förhålla sig till, den beskriver vad man vill uppnå, riktningen. Sedan används struktur och kultur som styrmedel för att ta sig framåt i den riktningen som strategin pekar ut. Struktur är det hårda och konkreta, t.ex. handlingsplaner, policies, system, regler och rutiner. Strukturen gör att den önskade riktningen hålls. Kulturen är det mjuka och mänskliga, t.ex. föreställningar, attityder, värderingar, kommunikation och beteenden, både hos de som påverkar och påverkas av förändringen. Kulturen får människor att röra sig i den önskade riktningen.

Den struktur som skapas kring ett förändringsarbete påverkar kulturen och vice versa. Därför ligger utmaningen i att balansera insatser så att struktur och kultur positivt

förstärker varandra i den riktning som strategin pekar ut.

Strategiskt förändringsarbete som begrepp kan användas på olika nivåer. Oftast är det en organisation som står i centrum för att svara på någon typ av påtryckning från dess omvärld. Det kan röra sig om ett företag som vill förändras för att möta nya kundkrav, eller som i detta fall en kommun som vill driva förändring mot hållbarhet. Man pratar om organisationens strategiska förändringsarbete. Men man kan också prata om en individ som driver ett strategiskt förändringsarbete, utifrån sina personliga mål och påverkansmöjligheter. Och det är egentligen det som står i fokus idag – ni som individuella förändringsagenter, vilket kanske innebär samma mål som era respektive kommuner, men också kan röra sig om andra mål.

”70 % av alla större förändringsinitiativ
inom organisationer misslyckas”

– John Kotter

Läs citat och reflektera
(1 min)

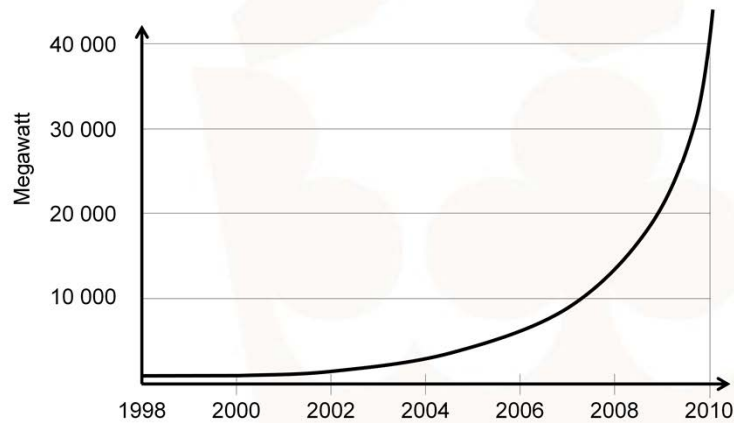
Varför är det så svårt?

- Saknas tydlig plan
- Inget “varför”
- Kulturen ignoreras
- Svagt chefsstöd
- Otillräckliga resurser
- M.m.

Gå igenom de olika förklaringarna kort
Öppna för tillägg från deltagarna
(5 min)

Framgångsrikt strategiskt förändringsarbete sker på flera nivåer i samhället

Solcell – Global ackumulerad installerad effekt



Källa: www.earth-policy.org

Peka på svårigheten med att driva *strategiskt förändringsarbete* och *de negativa konsekvenserna* detta får

Fråga om deltagarna vet vad kurvan beskriver och låt dem reflektera

Tryck fram resten av grafen och vänd på perspektivet: anledningen till att kurvan är brant är allt framgångsrikt förändringsarbete som sker i samhället

(4 min)

Hur lyckas man?

- Sätt upp tydliga mål
- Våga prioritera
- Lär känna dina intressenter
- Skapa allianser
- Ha tålamod
- Visa på resultat
- Var passionerad!

Gå igenom framgångsfaktorer med stöd av talmanuset nedan
Summera momentet och öppna för frågor från deltagarna
(5 min)

Sätt upp tydliga mål – Se till så att du arbetar mot kortsiktiga mål som leder i rätt riktning, och att målen är dina egna.

Våga prioritera – Tiden räcker sällan till, så våga prioritera och fokusera på det som du verkligen kan påverka och som skapar stor effekt.

Lär känna dina intressenter – Hitta dina viktigaste allierade för att nå målen, och de som du kan förvänta dig motstånd från. Håll hela tiden koll på deras drivkrafter för att kunna anpassa din åtgärder på bästa sätt.

Skapa allianser – Bygg nätverk av likasinnade, förändringsarbete handlar om att få folk att följa efter, och är man flera som vill samma sak är det mycket enklare att lyckas.

Ha tålamod – Alla förändringsinitiativ möter motstånd. Att fortsätta arbeta för det man vill åstadkomma, trots motgångar, är nödvändigt för att lyckas.

Visa på resultat – Försök att löpande identifiera lågt hängande frukter för att kunna visa på konkret resultat. Och se till att fira framgångar!

Var passionerad – Att tro på vad du gör, och att tro att du faktiskt kan göra det, är helt avgörande.



Kaffepaus

En kanske ännu mer energigivande övning

Introducera kaffepausen

Uppmuntra till mingel

Tala om när de ska vara tillbaka



Gå igenom övergripande syfte och upplägg
(1 min)

”Om du vill veta din historia,
lär känna din situation.
Om du vill veta din framtid,
lär känna dina handlingar.”

– Buddhistiskt ordspråk

Läs citatet

Släck projektorn

Led övningen enligt instruktionerna nedan

Summera övningen genom att återknyta till dess syfte

(30 min)

Steg 1:

Be deltagarna ställa sig upp i mitten av rummet, sluta ögonen och tänka på den främre väggen som ett drömläge där deras arbete är helt perfekt. Exemplifiera i termer av ”vad står det i mailen”, ”hur känns det att gå till jobbet” osv, för att leda tankarna rätt. När de hittat sin vision ombeds de gå till väggen.

(3 min)

Steg 2:

Uppmana två-tre deltagare att beskriva hur deras drömläge ser ut.

(6 min)

Steg 3:

Be deltagarna vända sig om, sluta ögonen och tänka på den bakre väggen som ett nolläge där deras arbete är riktigt dåligt och inget fungerar som det ska. När de är

färdiga ombeds de gå till denna vägg.

(3 min)

Steg 4:

Uppmana två-tre deltagare att beskriva hur deras nolläge ser ut.

(5 min)

Steg 5:

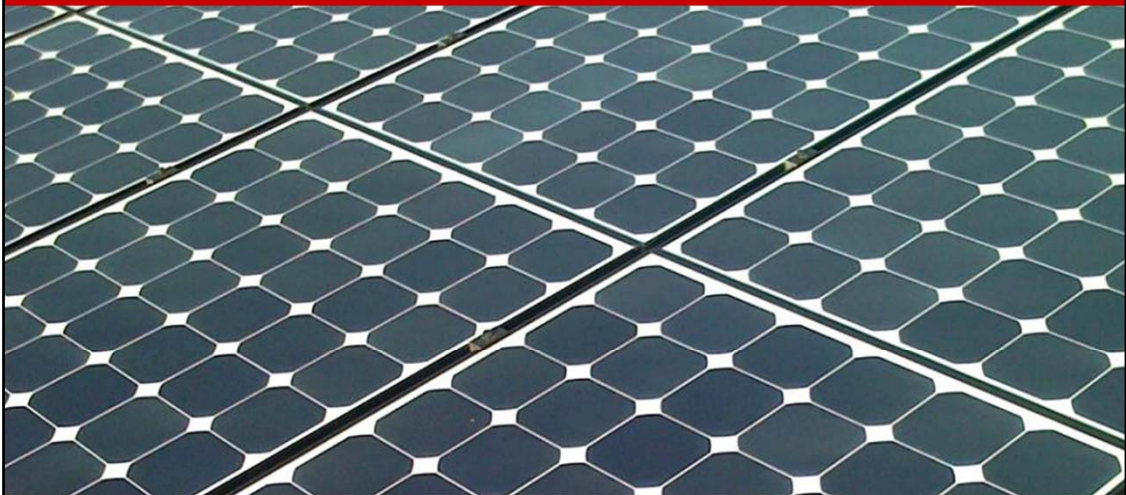
Beskriv en tänkt skala mellan de två väggarna där drömläget är 10 och nolläget 0. Be deltagarna ställa sig där de upplever att de befinner sig

(3 min)

Steg 6:

Uppmana två-tre deltagare att förklara varför de valt att ställa sig där de står.

(5 min)



Målformulering

En övning i att formulera och bryta ner mål på olika nivåer

Gå igenom momentets övergripande syfte och innehåll
(1 min)

"Mål är drömmar med deadlines"
– Diana Scharf Hunt

Läs citatet och reflektera
(1 min)

Varför är det viktigt med mål?

- Pekar ut en riktning
- Fokuserar uppmärksamhet och ansträngning
- Inspirerande och motiverande
- Ger större tålamod
- Förändrar beteenden
- Får grupper att arbeta tillsammans

*Gå igenom varför mål är viktigt med stöd av talmanus nedan
(4 min)*

Men varför pratar man så mycket om mål egentligen? Varför är det så viktigt? Kanske är det självklart – det är ju nästan svårt att tänka sig en arbetssituation helt utan mål – men man kan samtidigt peka på några mer specifika anledningar till att ta det här med mål på stort allvar.

För det första så pekar mål ut en riktning för den förändring man vill åstadkomma – och det är så klart helt nödvändigt.

Mål fokuserar sedan uppmärksamhet och ansträngning på relevanta och önskvärda aktiviteter som leder i rätt riktning – och hjälper oss undvika fällan att lägga energi på sådant som inte leder åt rätt håll.

Högt ställda mål kan verka inspirerande och motiverande – de flesta behöver ju faktiskt utmaningar för att prestera riktigt bra.

Man har större tålamod och klarar motgångar bättre när man strävar mot ett mål.

Mål gör det lättare att utveckla och förändra beteenden hos individen.

Och mål kan dessutom ena grupper och få dem att arbeta tillsammans.

Sammantaget kan man alltså säga att mål inte bara pekar ut en riktning för förändringsprocessen, utan är även avgörande för att den ska lyckas genom att stödja den och ge den energi.

Hur skapar man bra mål?

Det är viktigt att mål utgår från en vision och bryts ner på olika nivåer



Gå igenom hur man skapar bra mål med stöd av talmanuset nedan
(5 min)

Så givet att mål är så viktiga, hur gör man egentligen för att skapa bra mål? Till att börja med är det viktigt att arbeta med mål på olika nivåer. Det är något vi alla gör både medvetet och omedvetet, men förmodligen använder vi lite olika begrepp och tankebilder när vi gör det. Därför kan det vara bra att reflektera och skapa ett gemensamt språkbruk inför övningen.

Grunden för allt arbete med att formulera mål är en vision. Visionen är en framtidsbild som pekar ut en övergripande riktning och ger ett syfte till det man gör. Ofta är visionen svåruppnådd och ligger åtminstone långt fram i tiden.

Utifrån visionen skapar man sedan långsiktiga strategiska mål på ungefär 5-15 års sikt. De beskriver helt enkelt vad behöver jag ha uppnått till den utsatta tiden för att vara på god väg mot min vision. Ofta arbetar man mot flera strategiska mål som alla leder mot visionen, men det är viktigt att de inte blir allt för många, så att de är lätta att överblicka, komma ihåg och förstå. 3-5 kan vara lagom.

Nästa steg är att bryta ner varje strategiskt mål till taktiska mål på ungefär 1-5 års sikt. De taktiska målen beskriver vad jag behöver ha uppnått om den utsatta tiden för att kunna nå mina strategiska mål. Oftast bryts varje strategiskt mål ner i flera taktiska delmål, och de taktiska målen är därmed betydligt fler än de strategiska. Även här är det

dock viktigt att hålla ner antalet mål. 3-5 taktiska mål per strategiskt mål kan vara lagom. Varje taktiskt mål kan också vara kopplat till flera strategiska mål.

Slutligen bryts de taktiska målen ner till operativa aktiviteter som beskriver vad jag behöver göra i det korta perspektivet för att kunna nå mina taktiska mål. Även här bryts varje taktiskt mål ner till flera operativa aktiviteter.

Att arbeta på detta sätt är viktigt för att säkerställa att de operativa aktiviteterna, det man faktiskt gör, leder mot ens strategiska mål och i förlängningen mot ens vision. Det kan tyckas självklart, men det är väldigt ofta som operativa aktiviteter saknar koppling till de långsiktiga målen, vilket tenderar att bero på att handlingsplaner, alltså operativa aktiviteter, inte utgår från en strukturerad nedbrytning av långsiktiga mål.

Jag ska också betona att det är själva nedbrytningen av långsiktiga mål som är det viktigt, inte vad man kallar nivåerna, hur många de är, eller vilket tidsperspektiv de ligger på. Ibland är strategiska mål uttryckta på längre sikt, ibland finns ytterligare nivåer, t.ex. så är det vanligt att man även har operativa mål, och ibland används helt andra begrepp. Och det spelar egentligen ingen roll utan strukturen ska anpassas efter den aktuella situationen. Det viktiga är att strukturerat utgå från sin vision och utifrån denna ta reda på vad man behöver göra idag för att ta sig dit.

Hur skapar man bra mål?

Effektiva mål är brukar uppfylla fem kriterier – de är SMARTA

Specifikt

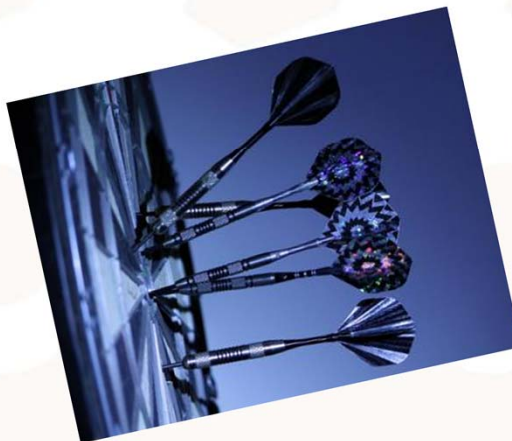
Mätbart

Attraktivt

Realistiskt

Tidsbestämt

Accepterat



Gå igenom SMARTA-kriterierna med stöd av talmanuset nedan
(2 min)

Men om man nu arbetar strukturerat med att skapa mål på olika nivåer, vad ska man tänka på när man formulerar dem? Man brukar prata om fem kriterier som man ska sträva efter att uppfylla när man formulerar mål.

För det första ska målet vara specifikt – det ska beskriva exakt vad jag vill uppnå, på ett så konkret sätt som möjligt.

Det ska vara mätbart – gärna i termer av till exempel antal eller storlek. Det gör det möjligt att se om vi närmar oss målet, och veta när vi nått det.

Det ska vara attraktivt – målet ska kännas kul eller angeläget att nå.

Det ska vara realistiskt – det ska vara genomförbart och upplevas rimligt givet den tid, de pengar och det stöd jag har samt den kreativitet jag besitter.

Det ska vara tidsbestämt – gärna i termer av ett exakt datum. En tydlig tidssättning fungerar som ett ankare i verkligheten.

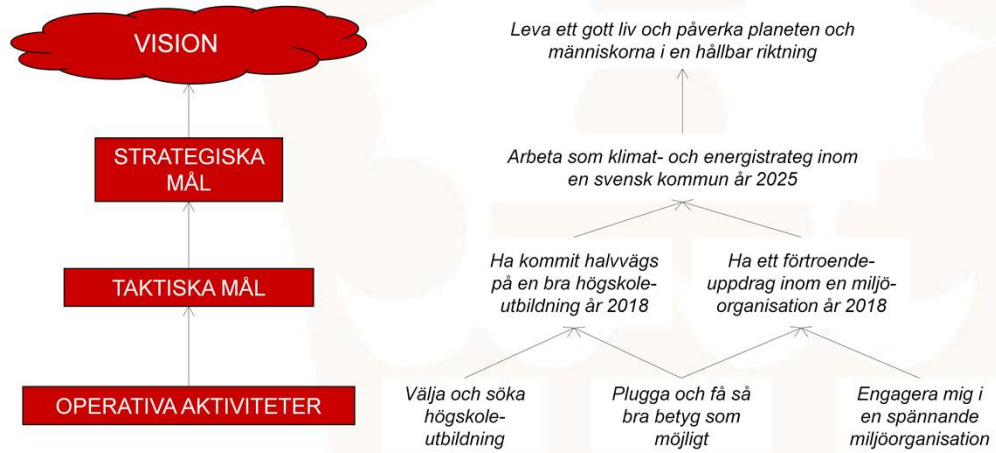
Och slutligen ska det vara accepterat – både av mig själv och av de som berörs av målet.

Jag vill också förtydliga att alla mål inte behöver uppfylla alla dessa kriterier. Det är helt

enkelt inte alltid som det är praktiskt möjligt, framförallt inte när det handlar om mer långsiktiga mål. Däremot så kan man alltid sträva efter att formulera mål som uppfyller kriterierna så väl som möjligt. När man formulerat sina mål kan det vara bra att titta tillbaka på kriterierna som en checklista och se om de kan utvecklas för att bli ännu SMARTAre.

Hur formulerar man bra mål?

Ett exempel



Gå igenom exemplet steg för steg
(2 min)

Instruktioner

1. Formulera 3-5 strategiska mål på fem års sikt
2. Presentera era strategiska mål för bordsgrannarna kort
3. Välj ut det strategiska mål som känns mest angeläget och realistiskt – presentera och motivera ditt val för bordsgrannarna
4. Arbeta med att bryta ner det utvalda strategiska målet på taktisk och operativ nivå med hjälp av mallen
1. Presentera resultatet för bordsgrannarna och diskutera – hjälp varandra att vidareutveckla resultatet!

Led övningen med utgångspunkt i talmanuset nedan

Avsluta med att återknyta till momentets syfte och öppna för reflektioner

(85 min)

Steg 1:

Tryck fram instruktion, be deltagarna att individuellt formulera 3-5 personliga strategiska mål (på 5 års sikt).

(10 min)

Steg 2:

Tryck fram nästa instruktion, låt deltagarna presentera de strategiska målen för sina bordsgrannar kort.

(5 min)

Steg 3:

Tryck fram nästa instruktion, be deltagarna välja ut det strategiska målet som känns mest angeläget och samtidigt realistiskt. Därefter presenterar och motiverar de sitt val för sina bordsgrannar.

(20 min)

Steg 4:

Tryck fram nästa instruktion, dela ut och gå igenom mallen, låt deltagarna arbeta individuellt med att bryta det utvalda strategiska målet på taktisk och operativ nivå med hjälp av mallen.

(15 min)

Steg 5:

Tryck fram nästa instruktion, be deltagarna presentera sin nedbrytning för bordsgrannarna samt förklara/förtydliga vid behov. De uppmanas också att fråga varandra förtydligande och utmanande frågor, i syfte att hjälpa varandra med att utveckla resultatet. Gå runt bland grupperna och stimulera diskussion.

(20 min)

Steg 6:

Låt varje grupp presentera ena deras framtagna målpyramider i storgrupp, uppmuntra till diskussion.

(15 min)

Frivillig hemuppgift

- Arbeta vidare med att bryta ner de andra strategiska målen – vi skickar med nya mallar!
- Fundera även kring följande frågor:
 - Är detta mina personliga mål?
 - Hur relaterar mina mål till kommunens mål, och var finns dessa beskrivna?
 - Har jag mandat att agera utifrån mina personliga mål? Om inte, hur kan jag skapa det mandat som krävs?
 - Vilka av mina mål är särskilt angelägna, och samtidigt realistiska?

Gå igenom hemuppgiften

Öppna för frågor från deltagarna

Var tydlig med att hemuppgiften är frivillig

Var också tydlig med att de ska ta med sina målpyramider till nästa tillfälle

Avsluta genom att kort återknyta till momentets syfte.

(2 min)



Avslutning

Kursupplägg

Mål

- Ge ny inspiration och energi
- Stärka förmågan att agera strategiskt
- Förmedla enkla och konkreta verktyg
- Ge tid för reflektion och utveckling av det egna arbetet
- Föra över kunskap och erfarenheter mellan deltagarna

Moment

- Framtidsvisualisering
- Målformulering
- Intressentkartläggning
- Planering

Repetera kursens mål och moment

Fråga deltagarna om de tycker att kursen är på rätt väg

Gå igenom nästa veckas moment

(8 min)

Snabbutvärdering

- Vad har jag lärt mig idag?
- Vad hade jag gjort annorlunda?
- Var det värt min tid?

Skriv på post-its och klistra upp på vägen ut!

Gå igenom frågorna

Be deltagarna skriva svar på frågorna på post-its, ett svar per post-it, och klistra upp på blädderblock på vägen ut

Tacka!

(2 min + 5 min utvärderingsarbete för deltagarna))



Tack!



Utbildningsverkstad i strategiskt förändringsarbete – kurstillfälle 2

Välkomna!

Hälsa alla välkomna

Öppna för spontana reflektioner och tankar kring förra kurstillfället

(5 min)

Agenda

- Inledning
- Intressentkartläggning
- Kaffepaus (cirka 14.10)
- Intressentkartläggning (forts.)
- Planering
- Kaffepaus (cirka 15.40)
- Planering (forts.)
- Avslutning (senast 17.00)

Gå igenom agenda och praktikaliteter
(1 min)

Kursupplägg

Mål

- Ge ny inspiration och energi
- Stärka förmågan att agera strategiskt
- Förmedla enkla och konkreta verktyg
- Ge tid för reflektion och utveckling av det egna arbetet
- Föra över kunskap och erfarenheter mellan deltagarna

Moment

- Framtidsvisualisering
- Målformulering
- Intressentkartläggning
- Planering

Repetera kort kursens mål och moment
(1 min prat)

Spelregler

- Kursledarens roll är att leda diskussionen – inte att agera expert
- Våga ta plats men lämna också utrymme till andra
- Processen och diskussionen står i centrum
- Vi har ett gemensamt ansvar för att nå kursens mål
- Använd gärna telefoner och datorer – men inte just i eftermiddag!

Påminn kort om spelreglerna
(1 min)

Uppföljning av förra kurstillfället

- Hur gick det att bryta ner de andra strategiska målen?
- Känns det som mina personliga mål?
- Hur relaterar de till kommunens mål, och var finns dessa beskrivna?
- Har jag mandat att agera utifrån mina personliga mål? Om inte, hur kan jag skapa det mandat som krävs?
- Vilka av målen känns särskilt angelägna, och samtidigt realistiska?

Fundera kort på frågorna och gå sedan varvet runt i grupperna...

Gå kort igenom vad som gjordes under förra kurstillfället

Be deltagarna fundera på frågorna och diskutera kort i grupperna

Öppna för reflektioner i storgrupp men håll diskussionen kort

(7 min)



Intressentkartläggning

En övning i att identifiera och förstå sina viktigaste intressenter

Gå igenom momentets övergripande syfte och innehåll
(1 min)

”Att hantera intressenter är att
motivera intressenter”

– Okänd

Läs citat och reflektera

Visa filmklipp ”Nemo” från YouTube som finns via

<https://www.youtube.com/watch?v=G9jnSTPoEtQ&feature=youtu.be>

Öppna för reaktioner och reflektioner från deltagarna

(3 min)



Gå igenom intressentbegreppet med stöd av talmanus nedan
(3 min)

Jag är övertygad om att ni alla stött på och använt intressentbegreppet tidigare. Men det kan ändå vara bra att reflektera lite kring vad en intressent egentligen är. Och den bästa definitionen i min mening, är att "en intressent är någon som påverkar eller påverkas av den förändring man vill åstadkomma". Detta innebär ju att det är ett väldigt brett begrepp – det är helt enkelt väldigt många som kan betraktas som intressenter, och de skiljer sig kraftigt åt. För att illustrera detta tänkte jag visa några exempel på intressenter som skulle kunna vara relevanta för er.

Tryck fram exempel på bild

Det vi kan se är att intressenter kan betraktas som individer (t.ex. rektorn för mellanstadieskolan som påverkas genom att hen får riktlinjer att införa bättre sopsortering), grupper av individer (t.ex. enhetscheferna inom kommunen som påverkas genom att de får i uppgift att införa ett nytt miljöledningssystem i sina verksamheter), eller hela organisationer (t.ex. universitetet som påverkar arbetet genom att ge uppdaterat vetenskapligt underlag för olika insatser). Om man väljer att fokusera på individer, grupper eller organisationer beror helt på vilken nivå man vill lägga sin kartläggning och analys på – oftast arbetar man på flera nivåer samtidigt.

Vi ser också att vissa intressenter påverkar eller påverkas väldigt mycket (t.ex. kommundirektören och enhetscheferna), medan andra knappt berörs i det korta perspektivet (t.ex. den vanliga medborgaren). Var man drar gränsen för vem som är intressent och inte beror på hur omfattande analys man vill göra, och vilket syfte den har.

Varför är det viktigt att känna sina intressenter?

- Lära känna sammanhang och förutsättningar
- Hitta och förstå påhejare och motståndare
- Anpassa arbete, planering, budskap och kommunikation



Gå igenom varför intressenter är viktigt med stöd av talmanus nedan
(2 min)

Till att börja med så är det avgörande för att förstå förändringens sammanhang och förutsättningar – en intressentkartläggning gör att man skapar sig en bild av det landskap man agerar i, vilket är extra viktigt när man som ni verkar i en komplex värld.

Detta gör det möjligt att identifiera påhejare och motståndare till ens förändringsarbete, och förstå deras situation drivkrafter.

Det är just denna förståelse för intressenterna som sedan gör att man kan anpassa arbete planering, budskap och kommunikation, för att i så stor utsträckning som möjligt bygga allianser av påhejare och hantera motstånd.

Hur kartlägger man sina intressenter?

1. Definiera vad som står i fokus
2. Identifiera de som påverkar och påverkas
3. Analysera och lär känna



Gå genom hur man kartlägger sina intressenter med stöd av talmanus nedan
Öppna även för frågor från deltagarna och glid över till övningen
(5 min)

För att kartlägga sina intressenter arbetar man vanligtvis i tre övergripande steg.

Först definierar man vad som står i fokus för kartläggningen – helt enkelt vems intressenter det är vi är intresserade av att kartlägga och förstå. Antingen så sätter man hela organisationen i centrum, eller så pratar man om intressenter till en avdelning, ett projekt, eller ett förändringsarbete. Idag så är det ert förändringsarbete – alltså den förändringen som ni vill driva utifrån de mål ni satte upp förra veckan – som står i centrum.

Därefter identifierar man de som påverkar och påverkas. Som jag nämnde tidigare så kan man lägga analysen på individ-, grupp- eller organisationsnivå. Oftast arbetar man med att titta på grupper och organisationer, för att sedan kanske komplettera med att titta på enskilda individer inom de viktigaste grupperna. När man identifierar sina intressenter kan man använda flera metoder, t.ex. egen analys, brainstorm tillsammans med kollegor, jämförelser med andra organisationer osv.

När man identifierat sina intressenter är det viktigt att gå vidare med att analysera de identifierade grupperingarna för att lära känna dem bättre. Analysen kan göras utifrån flera olika perspektiv – t.ex. inflytande, intresse, attityd, behov. Det är vanligt att man kategoriserar intressenterna utifrån de här olika perspektiven. Ett annat viktigt perspektiv är att försöka förstå hur olika intressentgrupper hänger ihop och påverkar varandra.

När vi gör övningen idag så kommer vi att sätta ert personliga förändringsarbete i centrum och skapa en gemensam intressentkarta utifrån era roller som strateger. Givetvis är det så att ni egentligen har era egna intressentkartor som skiljer sig åt, men vi kommer ändå att tillsammans försöka hitta de gemensamma huvuddragen. Det kan nog dessutom ge nya uppslag – kanske finns det någon viktig intressent som ni inte tänkt på?

Instruktioner

1. Brainstorma med din bordsgranne
 - Vilka påverkar och påverkas av det du vill åstadkomma?
 - Skriv en intressent per post-it –så många du kan på 5 min!
2. Vi gör en gemensam intressentkarta
3. Analysera intressenterna tillsammans med din bordsgranne – ta anteckningar
 - Vad gör dem positivt inställda till det du vill åstadkomma?
 - Vad gör dem negativt inställda till det du vill åstadkomma?
 - Vilka kopplingar och relationer finns mellan intressenterna?

Led övningen utifrån talmanus nedan

Summera genom att återknyta till momentets syfte

(90 min)

Steg 1:

Tryck fram första instruktionen. Be deltagarna arbeta i par med sin bordsgranne och identifiera så många intressenter som möjligt. Det kan vara antingen en grupp (t.ex. politiker) eller en individ. De skriver en intressent på varje post-it. Det ska gå fort – maximalt 5 min. Rita under tiden en cirkel med ordet "Vi" i mitten på whiteboardtavlan.

(10 min)

Steg 2a:

Tryck nästa instruktion. Be alla stå upp och samlas i en halvcirkel kring whiteboardtavlan. Låt varje par presentera sina lappar för resten av gruppen och därefter placera dem på tavlan. Korta förtydligande frågor kring de föreslagna intressenterna är okej men längre diskussioner sparas till senare. Dubbletter placeras ovanpå varandra.

(15 min)

Steg 2b:

Be deltagarna gemensamt sortera lapparna och försöka dela in dem i 5-15 grupper kring tavlans mittcirkel. Hälften av deltagarna börjar medan övriga observerar, varpå de byter plats med några minuters intervall. När det återstår några minuter (två byten) ges deltagarna en penna och ombeds sätta rubriker på grupperna de skapat. Be alla ta ett steg tillbaka och betrakta kartan. Fråga om de är nöjda och om de vill göra några sista ändringar.

(25 min)

Steg 3a:

Be deltagarna återgå till sina platser. Tryck fram nästa instruktion. Be dem arbeta med sin bordsgranne och analysera tre valfria intressentgrupper utifrån de tre frågorna. Be dem även ta noggranna anteckningar.

(15 min)

Steg 3b:

Peka på en intressentgrupp och gå igenom vad de kommit fram till kring den gruppen för de första två frågorna. Gå sedan vidare till nästa intressentgrupp. Låt olika grupper börja presentera för varje grupp men låt alltid de övriga fylla på. Anteckna samtidigt korta stödord på whiteboardtavlan bredvid intressentgrupperna.

(15 min)

Steg 3c:

Be om allmänna reflektioner kring den tredje frågan. Rita pilar och kopplingar.

(5 min)

Steg 4:

Öppna för allmänna reflektioner på den vidareutvecklade intressentkartans utseende

(5 min)

Planering

En övning i att formulera aktiviteter gentemot olika intressenter

Gå igenom momentets övergripande syfte och innehåll
(1 min)

"Vinnaren har alltid en handlingsplan,
förloraren har en ursäkt"
– Gunde Svan

Läs citatet och reflektera
(1 min)

Instruktioner

1. Välj ut en av era målpyramider och det taktiska mål som känns mest angeläget och realistiskt – ringa in
2. Välj ut tre intressentgrupper som är särskilt viktiga för att kunna nå målet – anteckna ditt mål och dina intressentgrupper i mallen
1. Skapa en handlingsplan med operativa aktiviteter gentemot de tre intressentgrupperna med hjälp av mallen – anteckna i mallen
 - Skilj på vad och hur
 - Ta inspiration från intressentkartan
2. Jämför handlingsplanen med målpyramiden – är det samma aktiviteter?

Led övningen enligt talmanus nedan

Avsluta genom att återknyta till momentets syfte

(72 min)

Steg 1:

Tryck fram första instruktionen. Be deltagarna välja ut en av sina målnedbrytningar från förra kurstillfället och ringa in det taktiska mål som känns mest angeläget och realistiskt.

(4 min)

Steg 2:

Dela ut och gå igenom mallen. Be deltagarna anteckna det utvalda taktiska målet i mallen.

(3 min)

Steg 3:

Tryck fram andra instruktionen. Be deltagarna välja ut tre intressentgrupper som är särskilt viktiga för att kunna nå målet och anteckna i mallen. Be dem också presentera för varandra hur de tänkt och vad intressentgrupperna innebär i deras specifika fall. Gå runt bland grupperna och se till så att alla går bordet runt och beskriver sina tankar för varandra.

(5 min)

Steg 4:

Tryck fram tredje instruktionen. Be deltagarna arbeta med att formulera vad intressentgrupperna behöver göra för att de ska nå sitt mål, och hur de ska göra för att få dem att göra just det. De antecknar i mallen. När de är färdiga presenterar de för varandra och uppmuntras ge varandra feedback och tips. Om de blir färdiga tidigt kan de lägga till fler intressentgrupper. Var aktiva och gå runt bland grupperna och stimulera diskussion.

(25 min)

Steg 4b:

Låt varje grupp presentera en av sina planeringar i storgrupp. Öppna för och stimulera diskussion.

(15 min)

Steg 5a:

Tryck fram femte instruktionen. Be deltagarna jämföra handlingsplanen med den ursprungliga målnedbrytningen – är det samma aktiviteter? Låt några reflektera kring detta i storgrupp.

(5 min)



Avslutning

Kursupplägg

Mål

- Ge ny inspiration och energi
- Stärka förmågan att agera strategiskt
- Förmedla enkla och konkreta verktyg
- Ge tid för reflektion och utveckling av det egna arbetet
- Föra över kunskap och erfarenheter mellan deltagarna

Moment

- Framtidsvisualisering
- Målformulering
- Intressentkartläggning
- Planering

Repetera kursens mål och moment

Fråga gruppen om de tycker att kursen nått målen och öppna för diskussion

(5 min)

Tips för fortsättningen

- Arbeta vidare med era personliga mål
- Kartlägg och lär känna era intressenter löpande
- Ta med intressentperspektivet i planeringen
- Jobba aktivt med att stärka viktiga förmågor
 - Facilitering och mötesteknik
 - Förhandling
 - Kommunikation och retorik
 - M.m.

Gå igenom tips för fortsättningen

Släck projektorn och avsluta övningen Framtidsvisualisering enligt instruktioner nedan
(15 min)

Steg 1:

Be deltagarna ställa sig upp och återigen tänka sig den ena väggen som ett drömscenario och den andra som ett nolläge, samt ställa sig på samma plats som de definierade som sitt nuläge under kurstillfälle 1.

(5 min)

Steg 2:

Be deltagarna att fundera på vad de kan göra personligen, i morgon, för att flytta sig ett litet steg mot drömscenariot, och ta ett steg framåt när de bestämt sig

(2 min)

Steg 3:

Uppmana två-tre personer att dela med sig av vad de ska göra för att flytta sig närmre visionen

(6 min)

Snabbutvärdering

- Vad har jag lärt mig idag?
- Vad hade jag gjort annorlunda?
- Var det värt min tid?

Skriv en post-it per fråga och klistra upp på vägen ut!

Gå igenom frågor för snabbutvärdering

Be deltagarna svara på post-its och klistra upp på vägen ut

(2 min + 8 min utvärderingsarbete för deltagarna)



Tack!

Målpyramiden

Namn: _____
Datum: _____

Länsstyrelserna

The diagram is a pyramid divided into three horizontal sections. The top section is labeled 'STRATEGISKT MÅL' and contains three horizontal lines for writing. To its right is the text 'Om 5 år är det så här...'. The middle section is labeled 'TAKTISKA MÅL' and contains six horizontal lines for writing. To its right is the text '...men för att nå dit behöver jag ha uppnått detta om 1 år...'. The bottom section is labeled 'OPERATIVA AKTIVITETER' and contains twelve horizontal lines for writing. To its right is the text '...och då ska jag göra detta just nu!'.

Planering

Namn:
Datum:

TAKTISKT MÅL:

Intressentgrupp			
Vad behöver de göra för att jag ska nå mitt mål?			
Hur ska jag få dem att göra det?			



Länsstyrelserna

Länsstyrelsen i Stockholms län
Enheten för samhällsplanering
Tfn 010-223 10 00
www.lansstyrelsen.se/stockholm