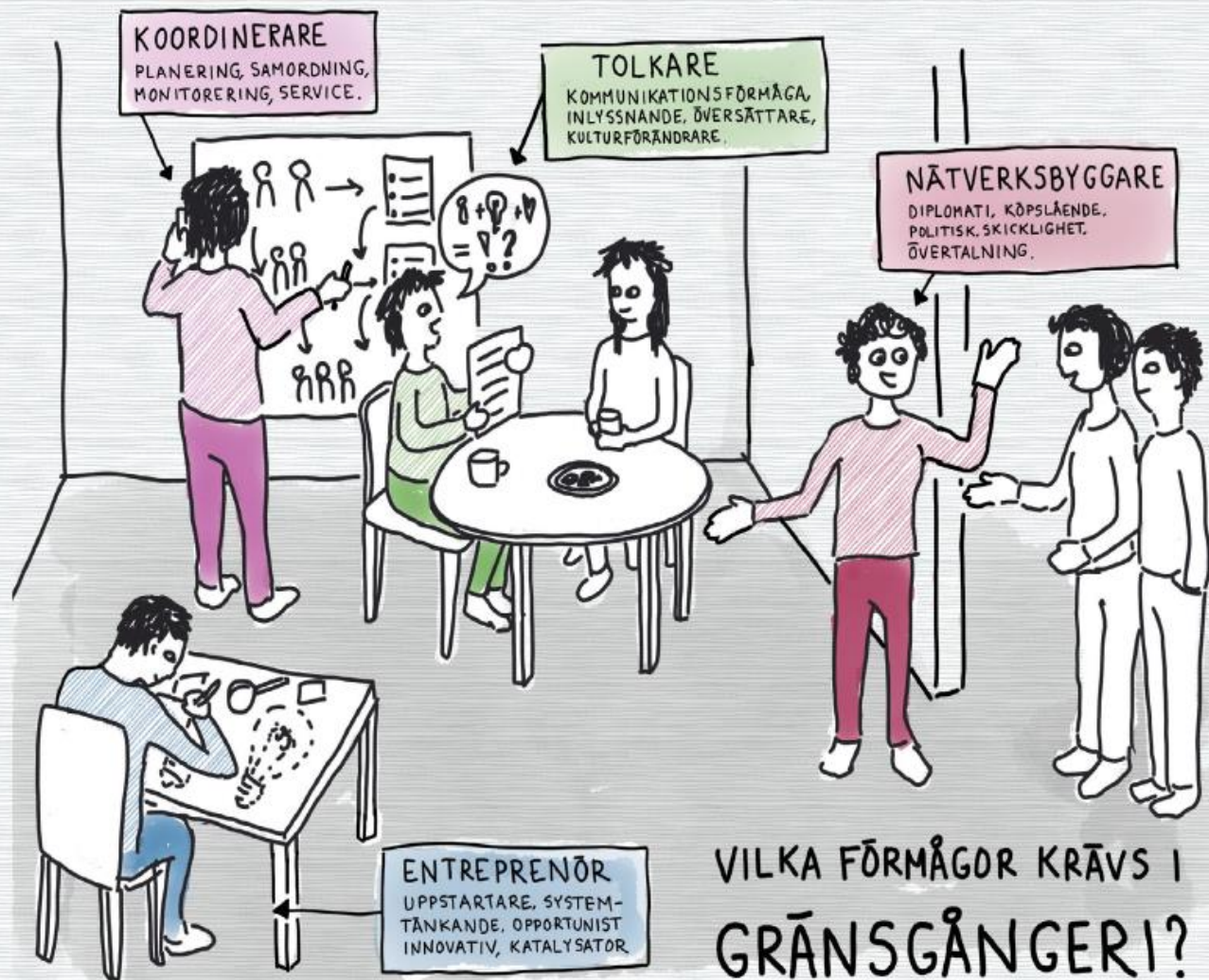
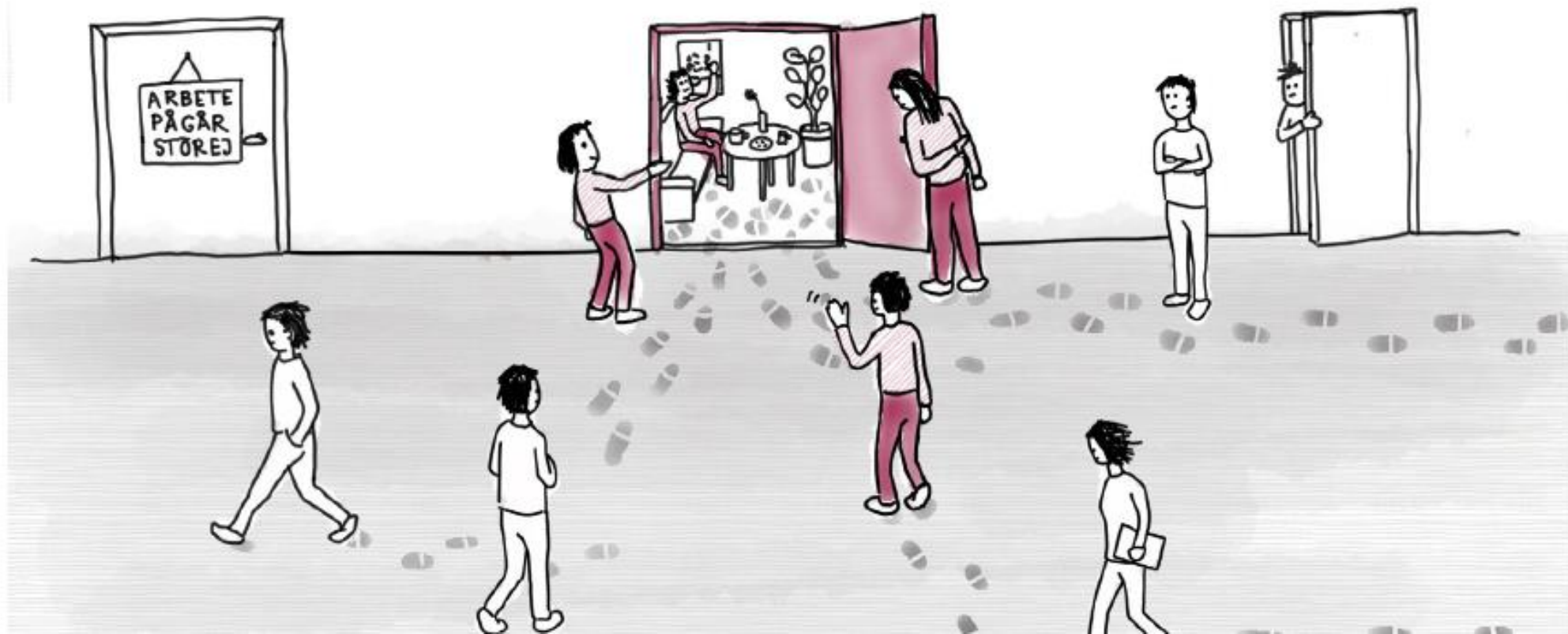




4-hörnsövning

- Sätt upp de olika rollerna i var sitt "horn", gärna i A3-format.
- Be deltagarna gå runt och läsa igenom beskrivningen så att de äger känslan för varje horn. Med fördel kan deltagarna läsa "Omgiven av gränsgångare: Framväxten av nya samverkansroller i offentlig sektor" Ernits, Heiti. (2018) innan ni gör övningen.
- Be deltagarna ställa sig i olika horn utifrån olika påståenden:
 - Var känner du dig mest trygg? Vilken roll intar du mest?
 - Vilken av rollerna är mest utmanande för dig?
 - Finns det förväntningar på dig att inta någon särskild roll (organisationen, kollegorna, chefen?)
- För ett samtal med de olika deltagarna i de olika hörnen. Låt deltagarna reflektera själv varför dom valde exakt det hörnet. Hur det känns att inta den rollen som är mest utmanande osv
- Som ledare är det viktigt att du är aktiv. Rör dig gärna mellan de olika hörnen och inspirera deltagarna att bidra.

NÄTVERKAREN



Nätverksbyggaren....

- Skicklig på att **'få ihop'** och **'hålla ihop'** människor och intressen i organisationer, samtidigt som vissa **processer eller initiativ hålls levande över tid**.
- Skickliga på att **skapa en känsla av mening** och **gemenskap** vilket gör att deltagande människor, som har sin hemvist olika förvaltningar, expertområden eller organisationer, hålls samman över tid utifrån vissa värden, intressen eller processer.
- Förmåga att **koppla samman olika idéer** och **perspektiv** och **förmedla information** som kan vara viktig för aktörerna som är delaktiga i nätverket.
- Tar på sig (frivilligt, av nödvändighet eller på grund av uppdrag) uppgiften att **brygga över olika typer av gränser**, vare sig dessa gränser baseras på expertområden, ansvarsområden eller ifall gränserna är organisatoriska.
- Kan bli en reell maktfaktor i organisationen. Kan komma att **förvalta** ett stort mått av **socialt, politiskt och kunskapsmässigt kapital** i organisationen.
- Har **förmåga** och **legitimitet** som krävs för att kunna **mobilisera aktörer** vid behov eller för att kunna **genomdriva idéer och/eller beslut**.
- Kan, tack vare sin förmåga att **kommunicera** och **förhandla**, **hantera osäkerhet, konflikter och informella (påverkans)strukturer**.
- Risker och farhågor med nätverksbyggaren. Ex att nätverksbyggaren **driver på för perspektiv** som står i **konflikt** eller **motsatsförhållande** till gällande **beslut, värden eller visioner** i organisationen. Kan effektivt motverka beslut eller bromsa eftersträvaransvärd utveckling genom att påverka på vilket sätt information flödar i organisationen.
- Personliga utmaningar med att bära denna roll i organisationen. Nätverksbyggande **tar mycket tid** i anspråk och kan vara **socialt och psykologiskt krävande** för personen som förväntas att hålla ihop nätverken; speciellt i de processer där det föreligger många konflikterande idéer och/eller intressen.
- Innebär att många **olika förvaltnings-, lednings-, och organisationskulturer gör sig konkret påminda** genom att nätverksbyggande inbegriper många olika delar av en organisation (och även externa aktörer). **Miljön** runt en nätverksbyggare blir **ombytlig och föränderlig**, vilket kräver en **förmåga att hantera oordning och osäkerhet**

NÄTVERKSBYGGAREN

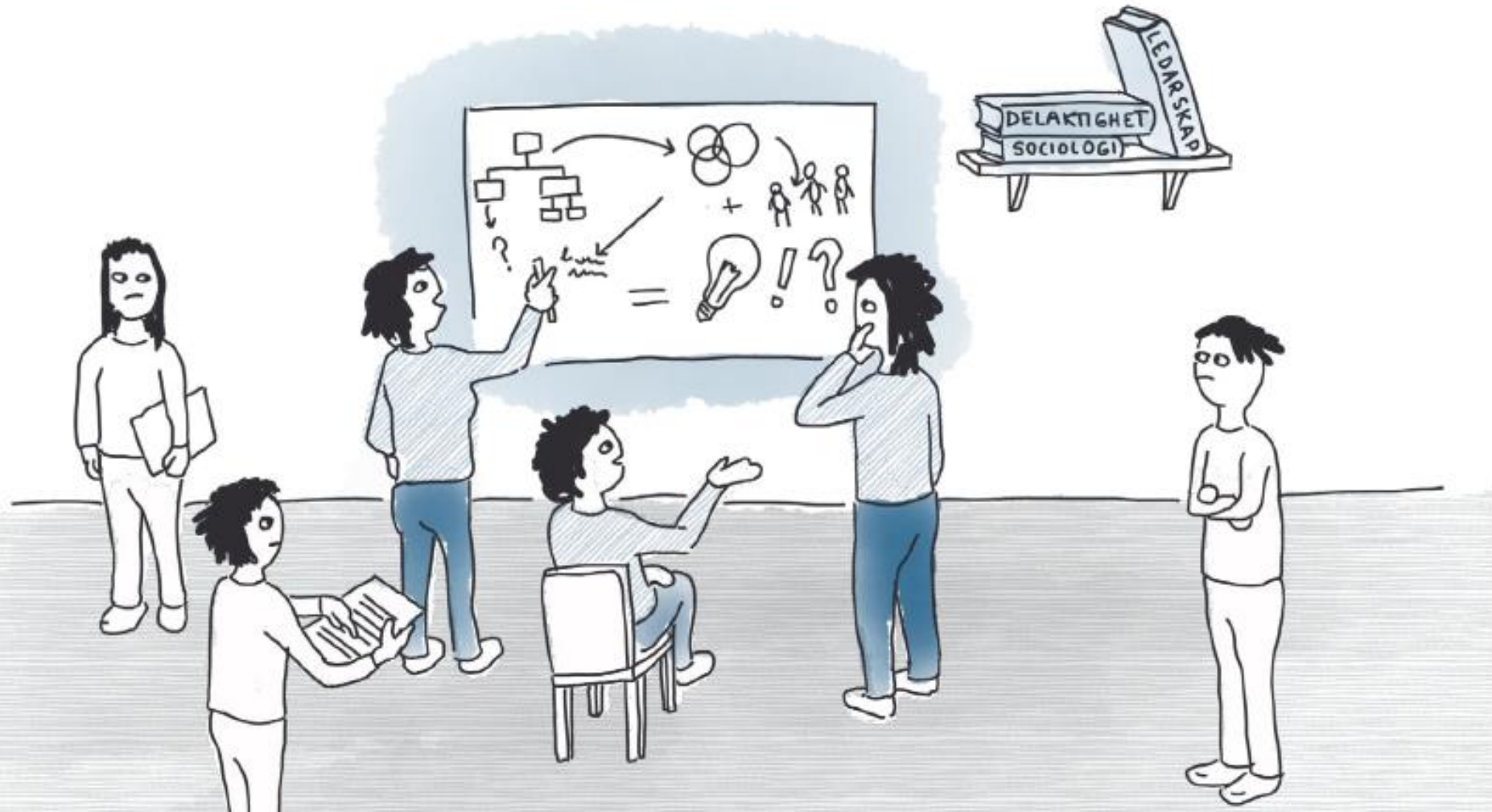
Viktiga personliga förmågor

- Social förmåga och förmåga att inge förtroende
- Förmåga till diplomati, lyhördhet och i nlyssnande
- Förmågan att se mönster i ett rörligt organisatoriskt landskap
- Förmåga till kommunikation och gestaltning
- Förmåga att hantera konflikter och förhandling
- Förmåga att hantera osäkerhet och förändring

Att tänka på för chef/medarbetare

- Stödja nätverksbyggaren – med resurser, verktyg och omtanke -, med tanke på att denna roll kan vara svår och utmanande i komplexa organisationer;
- Som chef eller ledare, underlätta för nätverksbyggaren genom att skapa legitimitet för rollen samt och 'öppna dörrar' på strategisk nivå som gör att nätverksbyggaren kan komma vidare i organisationen;
- Med tanke på att denna roll är socialt och psykologiskt utmattande krävs tid för reflektion och vila (i vissa fall krävs regelbundna samtal, exempelvis metodhandledare eller andra stödjande former av samtal).
- Var vaksam på att aktiviteter/perspektiv överensstämmer med värdegrund/visioner

ENTREPRENÖREN



Entreprenören...

- Starkt **idé- och värdedriven** och verkar som **kreativ katalysator** i organisationer.
- Mer **risktagande** och **kreativa** på att **hitta lösningar** på utmanande problem.
- Verkar för att **föra samman 'problem och människor'** eller som på olika sätt söker att **överkomma strukturella hinder** i organisationen.
- Skicklig på att **hantera skiftande sociala miljöer och osäkerhet**, fokuserar primärt på idén/lösningen, snarare än fungerande nätverk.
- Viktig typ av gränsgångare, speciellt i **tider av förändring** eller när organisationen står inför **organisatoriska utmaningar**; med andra ord i situationer eller perioder som kräver **nyttänkande, synvänder** och/eller att **innovativa lösningar** måste utvecklas och testas.
- Kan uppstå **konflikter** som följer av **olika förvaltningskulturer** och **traditioner krockar**, exempelvis spänningen mellan utveckling/innovation och drift/förvaltning.
- Kan uppfattas som **för starkt drivande kraft**, **opportunistisk** eller att hen **tar bristande hänsyn** till befintliga förutsättningar, strukturer eller förhållanden i organisationen.
- Riskerar att **hamna i konflikt** med andra roller som exempelvis *Experten* och *Byråkraten* som fungerar och strukturbevarande roller i organisationen.
- Kan spela en **viktig och avgörande** roll i **sammansatta nätverk** och grupper som har ett **tydligt gemensamt mål** eller som förväntas att genomföra **komplicerade uppdrag** i förvaltning.

ENTREPRENÖREN

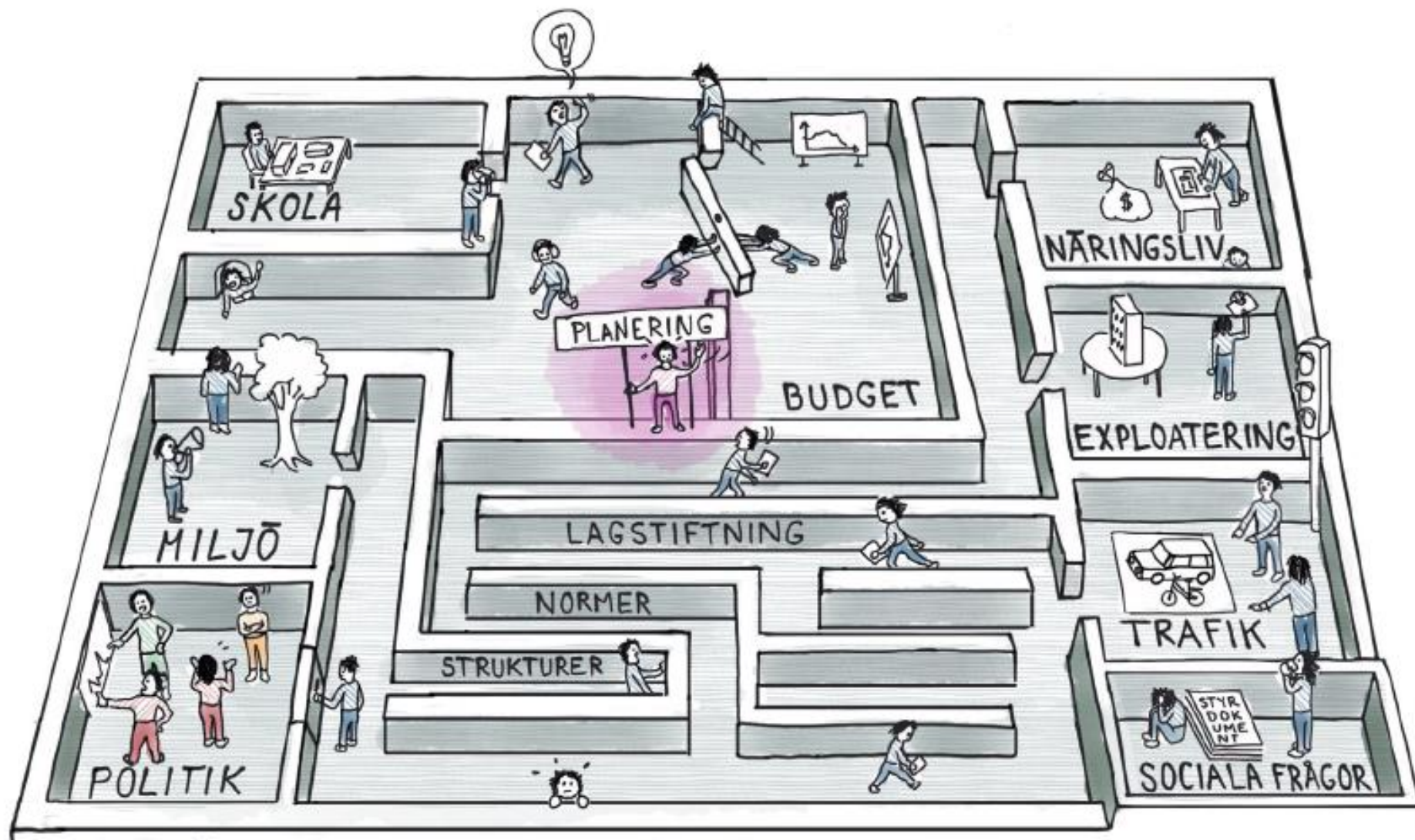
Viktiga personliga förmågor

- Kreativitet och lateralt tänkande
- Flexibilitet och förmåga att hantera osäkra och rörliga miljöer
- Mod och våga utmana
- Förmåga till kommunikation och gestaltning

Att tänka på för chef/medarbetare

- Att skapa handlingsutrymme för att utforska eller lösa ett problem
- Att kommunicera och skapa en tillåtande miljö där utforskande, misslyckande och prövande är/blir en acceptabel och legitim praktik
- Att entreprenören kan uppleva gränser och tid lite annorlunda (vilken inte bör tolkas som hänsynslöshet)
- Att tydligt kommunicera entreprenörsrollen och dess bidrag i ett visst projekt/process

KOORDINERAREN



Koordineraren....

- **Koordinering** av olika delar av organisationen eller med andra organisationer. Ex att **olika expert- och ansvarsområden** behöver koordineras och **samordnas i tid och rum**.
- En form av **administrativ logistik** som kan vara väldigt krävande. Denna typ av **gränsöverskridande förflyttning**, innebär en **ökad risk för mål-, resurs- och intressekonflikter** som måste hanteras.
- Tvungen att **samverka** med olika **professioner** och **expertis** som tillhör olika förvaltningar och/eller organisationer.
- Ofta (eller bör ha) en mer **tydlig formell och administrativ roll**, där området eller **frågan** som skall koordineras är **definierad** på förhand
- **Informell koordinering** kan uppstå när organisationen **saknar befintliga strukturer, processer eller förutsättningar** för att kunna hantera/organisera en viss typ av fråga eller ett problem som uppstår.
- **Informell koordinering** ett **resultat** av en **situation** där en tjänsteman (eller extern aktör!) **ställs inför en utmaning** (problem, kris, händelse) som innebär att **flera delar av organisationen måste involveras** för att kunna lösa ett problem eller genomföra ett beslut/uppdrag.
- Känna ett **eget ansvar** för att **iklä** sig denna roll.
- Uppmärksam på att det finns en **risk** att informella koordinerare inte kommer att lyckas med att **allokera nödvändiga resurser, skaffa nödvändigt mandat eller tillräckligt med legitimitet**, för att kunna genomföra koordineringen eller den nödvändiga samordningen.
- Koordineringsrollen **inte** tillräckligt med **erkännande och status** i organisationer, då bidraget och arbetsinsatsen kan variera från projekt till projekt.

KOORDINERAREN

Viktiga personliga förmågor

- Professionell och samarbetsinriktad
- Förmåga till kommunikation och gestaltning
- Är tydlig och noggrann
- Social förmåga
- Uthållighet

Att tänka på för chef/medarbetare

- Koordinering vara en utmanande roll, speciellt i komplexa och stora organisationer, vilket kräver förståelse från chefer och medarbetare
- Då koordineringen innebär att olika delar av organisationen måste "synkroniseras" när det kommer till beslut och ekonomi, krävs att ledningen (från de olika delarna) samordnar sig och ger ett gemensamt mandat till koordineringsrollen
- Det är viktigt att chefer har metoder och principer för att kunna hantera och lösa mål-, resurs- och intressekonflikter

TOLKAREN



Tolkaren....

- Nya typer av **sammansatta problem**, som miljö-, klimatutmaningar och sociala frågeställningar, **kräver nya typer av samverkans- och kunskapsprocesser**.
- **Gemensamt utforskade av problem**, försök att **hitta lösningar och politiska förhandlingar** om åtgärder och handling.
- Handlar om att **"översätta och medla"** mellan **olika expert-, kunskaps- och ansvarsområden**.
- Medlingen och översättningen **kan även ske** mellan **olika kunskapsformer och kunskapsstilar**.
- **Hantera både synlig och tyst kunskap**, eller **erfarenhetsmässig kunskap och expertkunskap**.
- Viktigare när **olika perspektiv, kulturer och värden möts** – vilket även gäller i samhället i stort.
- Vara **socialt skicklig** och **lyhörd** för olika perspektiv.
- **Inte alltför "vid generalist"**, utan bör **kunna ett eller flera ämnesområden tillräcklig väl** för att kunna **effektivt översätta** mellan olika expertområden.
- Upprätthålla **förtroende** och **legitimitet** i samverkan med olika aktörskonstellationer
- Skicklig i att **kommunicera** i ord, bild, text och gestaltning och ha en **förmåga att vidmakthålla legitimitet** mellan olika handlingsgemenskaper.

TOLKAREN

Viktiga personliga förmågor

- Ha bred kompetens och lång erfarenhet
- Förmåga att lyssna och analysera
- Gestalta och berätta

Att tänka på för chef/medarbetare

- Att tillhandahålla rätt verktyg och vidareutbildningar för att denna generalistroll skall kunna utvecklas i takt med att expertområden utvecklas (ex. fortbildning, seminarier, kurser)
- Att vi behov stötta upp Tolkaren med Nätverksbyggaren (ex. processledare, faciliterare, tjänstedesigner) för att kunna hantera gruppdynamik och möjliga konflikter