



Handbok för design av

Leda omställning tillsammans

Umeå klimatfärdsplans
lärandeplattform våren 2024

UMEÅ
KOMMUN



Funded by
the European Union

RI.
SE

Produktion

Text: Rebecka Janols, innovationsledare Umeå kommun rebecka.janols@umea.se, 090-16 48 42.

Foto: Nathalie Hjalmarson, Umeå kommun, om inte annat nämns.

Tryck: Tryckeri City Umeå 2024.





Innehåll

- 1 Om lärandeplattformen
- 2 Reflektioner och lärande
- 3 Planering och design
- 4 Begrepp, verktyg och metoder
- 5 Länkar och lästips





1

Om lärandeplattformen



Om handboken

Leda klimatomställning tillsammans: En praktisk guide för hållbart samarbete

Denna handbok beskriver hur Umeå klimatifärdplan arbetat för att stärka förmågan och kompetensen att leda klimatomställning i samarbete med olika aktörer och partners. Vi vet att många står inför samma utmaningar som vi, och att samarbete är nyckeln för att mobilisera och snabba på arbetet med klimatiförändringar. Förmågan att leda omställning tillsammans är därför oerhört viktig.

Efter att ha utformat och genomfört en lärandeplattform som både varit uppskattad och efterfrågad, vill vi nu dela med oss av våra erfarenheter. Handboken är tänkt som en inspirationskälla för andra som också vill utveckla sin förmåga att leda klimatarbetet tillsammans, men som kanske inte har tiden att planera och organisera allt själva.

I handboken förklarar vi varför vi valt att satsa på detta initiativ, delar reflektioner från deltagarna och beskriver hur vi byggde upp och designade våra lärandeträffar. Vi har även samlat ihop en översikt av viktiga begrepp, verktyg och metoder som varit centrala i vårt arbete.

Om du vill veta mer eller är intresserad av att genomföra något liknande, hör gärna av dig! Vi ser fram emot att dela erfarenheter och lära av varandra.

Hälsningar

Teamet bakom ”Leda omställning tillsammans”

Bakgrund

Klimatomställning i praktiken: Verktyg och metoder för ett hållbart Umeå

Klimatarbetet kommer att leda till stora förändringar i vårt samhälle de kommande åren, förändringar som påverkar både hur våra partners i Umeå klimatifärdplan fungerar och hur vi i Umeå kommun arbetar. För att lyckas med detta behöver vi en bättre förståelse för hur systemet fungerar och vilka utmaningar vi och andra aktörer står inför.

Det räcker inte med att vi förstår utmaningarna vi behöver hitta effektiva sätt för att tillsammans leda och genomföra de omställningar som krävs.

I detta har vi sett ett stort behov av att stärka kompetens-och förmåga kring att "leda omställning tillsammans".

Om lärandeplattformen

Under våren 2024 genomfördes en lärandesatsning som en del av Umeås klimatifärdplan, kallad "Leda omställning tillsammans". Syftet var att ge oss verktygen och kunskaperna vi behöver för att kunna genomföra stora förändringar i samhället. Målet är att omvandla hela system där ingen enskild aktör har full kontroll, vilket kräver att vi tänker annorlunda och samarbetar med olika organisationer och aktörer för att lyckas.

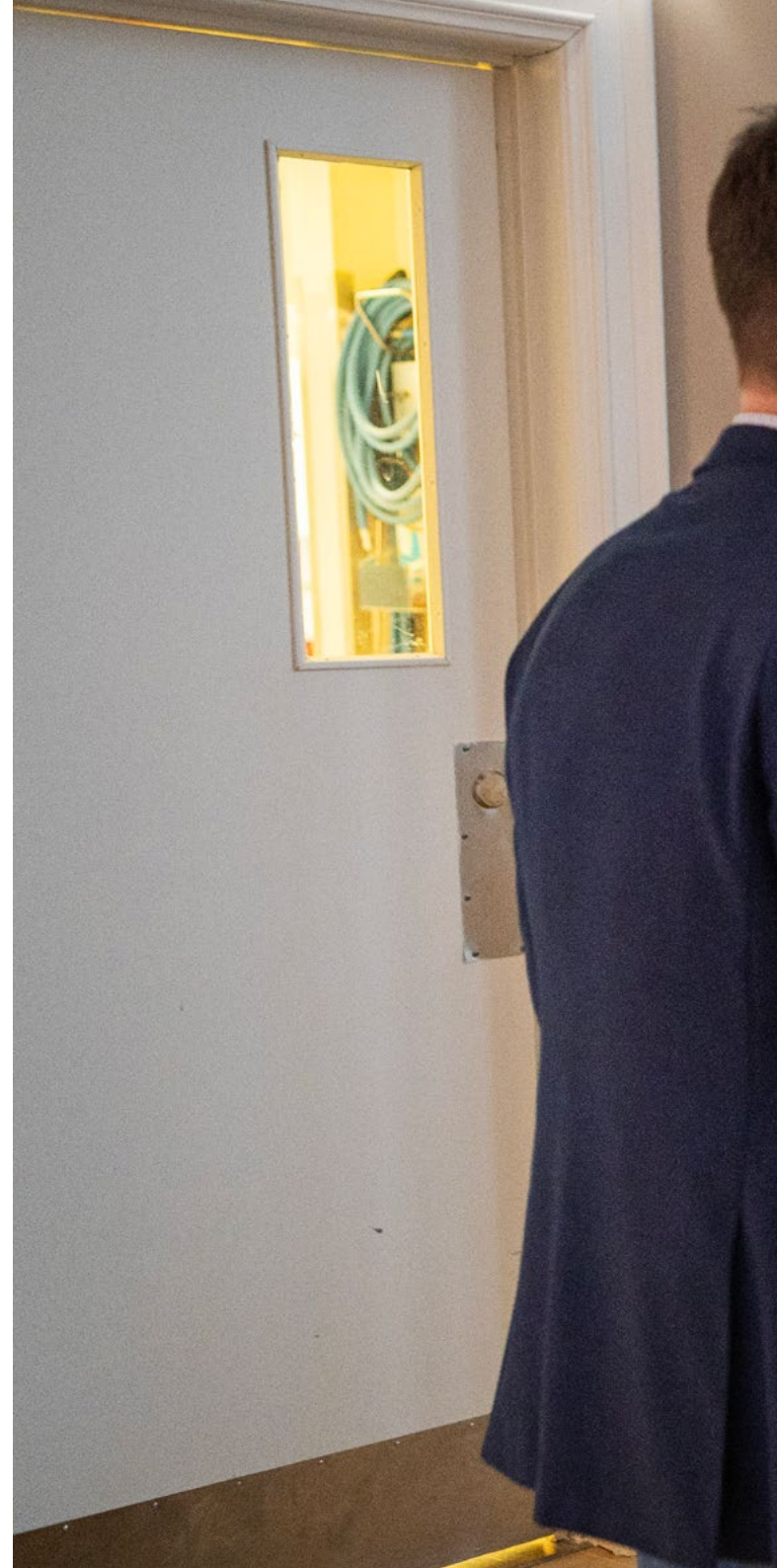
Målgruppen var personer som leder arbetet inom Umeå klimatifärdplans olika delar, som exempelvis hållbarhetsstrateger, innovationsledare och projektledare.

Tanken är att skapa en helhet där tre teman står i fokus:

- 1. Innovera i mellanrummen** – Hur vi kan hitta nya lösningar genom att arbeta i gränslandet mellan olika områden.
- 2. Har vi det ledarskap som krävs?** – En diskussion om hur vi kan utveckla ledarskap som kan hantera och driva stora förändringar.
- 3. Våga stanna i skavet** – Hur vi kan lära oss att hantera osäkerhet och utmaningar utan att ge upp.

Lärandeträffarna var utformade för att ge deltagarna möjlighet att lära av varandra, skapa ett öppet klimat för diskussioner och stärka tilliten inom gruppen. Målet var att göra klimatinsatserna mer effektiva genom att bygga nätverk och kunskap tillsammans.

Finansiering från EU och Net Zero Cities pilotstadsprogram gjorde det möjligt för oss att genomföra detta.





2 Reflektioner och lärande

Deltagarnas reflektioner

”Givande att vara med för oss som jobbar i förändringsarbete.”

”Det känns bra att vi bygger kompetens tillsammans.”

”Vi är skitsmarta tillsammans. Kul att se vår kollektiva intelligens. Hur stärker vi den?”

”Träffarna ger fler ord (för områden vi pratade om), idéer och inspiration.”

”Det finns bra kompetens i rummet, att skapa mininätverk eller på annat sätt främja samarbete vore intressant.”

”Att prata ger energi till att faktiskt utföra saker tillsammans.”

”Tillsammans kan vi skapa både klimatet och kulturen!
Det kanske är det som klimatfärdplanen syftar till att åstadkomma.”

Tillbakablick: Reflektion och lärande

Om vårt angreppssätt

Design av lärandeplattform har varit utforskande: När vi började designa "leda omställning tillsammans" utgick vi från behoven som fanns, samt vad vi visste var viktigt för att stärka omställningsförmågan i Umeå klimafärdplan. Vi ägnade tid åt att utforska scoopet, sätta innehållet och lanserade utan att alla moment var planerade. Vi valde att göra en inbjudan som fokuserade på vad vi vill med utbildningen, vad den ger deltagarna. Att inte gå in i detalj kring varje träff gav oss utrymme att förfina träffarna efter lärdomar från deltagarna.

Vårt sätt att se på det: I Umeå kommun arbetar vi med att skapa förutsättningar för den **klimatomställning** som måste ske. En motor i det arbetet är **klimatfärdplanen**, där partners från Umeå valt att ingå. För att accelerera arbetet med klimatomställningen genomför vi **projekt**. Detta innebär att det vi vill åstadkomma, det vill säga klimatomställning, är i fokus och att de ingående projekten ger oss möjlighet att nå dit vi vill.

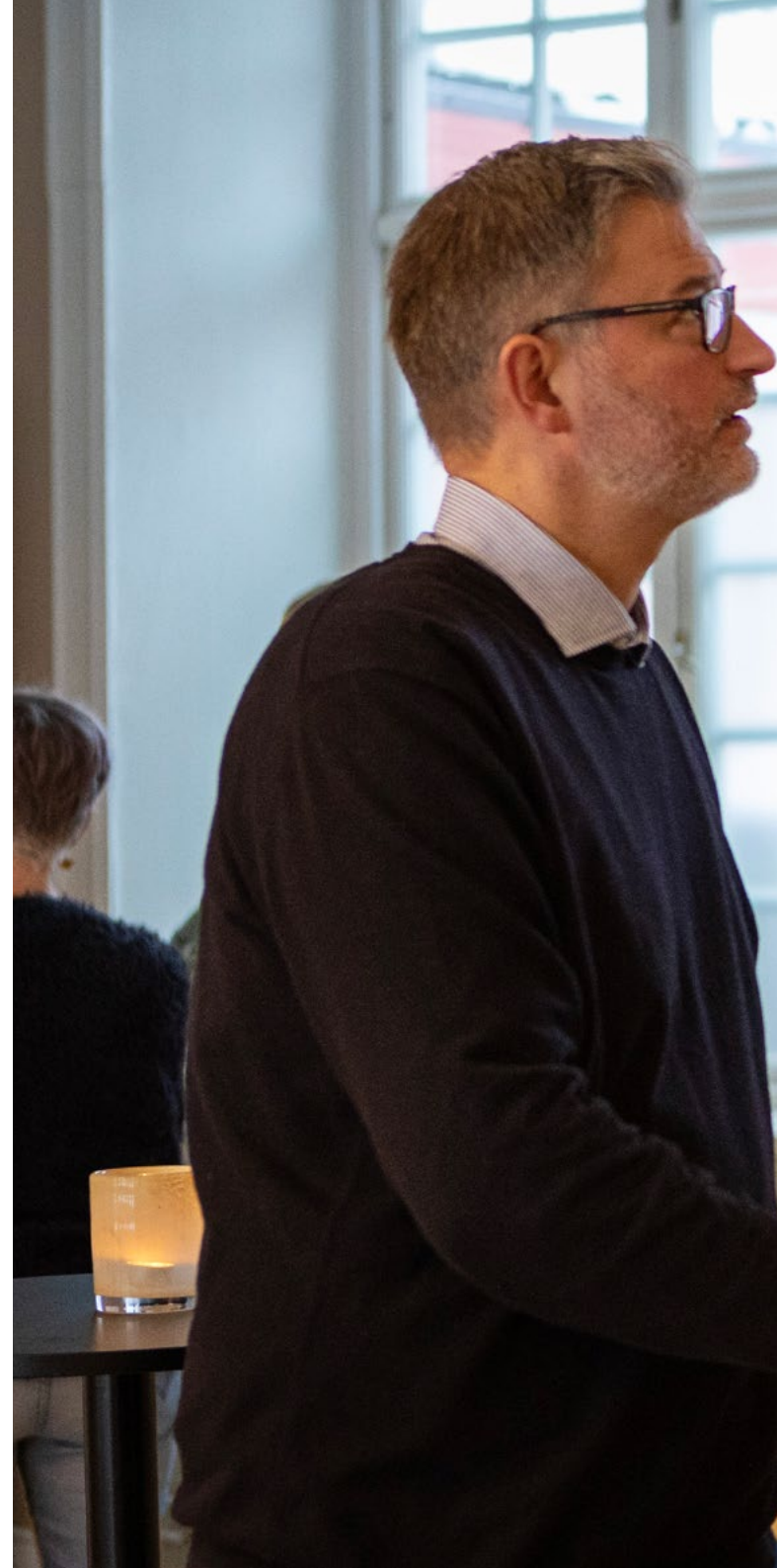
Vårt sätt att kommunicera: Vi valde att kommunicera Lärandeträffar inom ramen för "leda omställning tillsammans". Fokus var att stärka omställningsförmågan hos partners. Vilket projekt och vilken finansiering som står bakom har funnits med i bakgrunden. Deltagarna har alltså sett detta som en satsning inom ramen för klimafärdplanen, inte ett separat projekt som de deltar i.

Om varför deltagarna uppskattade satsningen

Deltagarna känner igen sig och förstår varför det är viktigt: Innehållet /teman i lärandeplattformen har varit lätt att relatera till och förstå varför de är viktiga. Deltagare har själva upplevt hur svårt det är att samarbeta mellan gränser samt hur organisationsgränser kan skapa hinder för utveckling. De har varit i skav och motstånd och de har sett konsekvenserna när ett förvaltande ledarskap ska leda omställning. Det innebär att träffarna skapade engagemang och individer upplevde dem som värdefulla.

Forskning som utgångspunkt skapar trovärdighet: Att vi utgått från forskning ger en gemensam kunskapsbas och terminologi som upplevs som trovärdig. Att sedan mixa det med upplevda erfarenheter gör att deltagarna får ett större genuint lärande, de kan ta kunskapen till sitt hjärta.

Utrymme för att tillsammans lyssna och reflektera: Designen av träffarna har fokuserat på medskapande och att förstå olika perspektiv. Det har lett till att deltagarna känt sig välkomna, viktiga och skapat en vilja att komma tillbaka vid nästa träff.





3 Planering och design

Lärandeplattformen

Lärandemål

- Stärka förmågan att leda innovation/ omställning i mellanrummen.
- Skapa ett gemensamt språk.
- Skapa större förståelse för systemperspektiv och varandras olika roller i systemet.

Metoder för lärande

- Lärande och reflektion med utgångspunkt i forskning samt egna erfarenheter.
- Vi ska inte lära ut, vi ska lära och utvecklas tillsammans.
- Upplägg för träffarna baseras på kunskaper inom **Whole person process facilitation**, det vill säga processleda med medskapande i fokus.

Vår hypotes: En grupp personer som möts kontinuerligt, med träffar designade med utgångspunkt från ovanstående punkter ger förutsättningar till att trygghet och tillit skapas.

Lärandeträffar

Lärandeträffarna är basen i Leda omställning tillsammans. De bygger på varandra och har teman som syftar till att succesivt bygga på deltagarnas kunskapsbas. Träffarna är designade så att deltagarna är aktiva och det skapas en gemenskap och tillit till varandra.

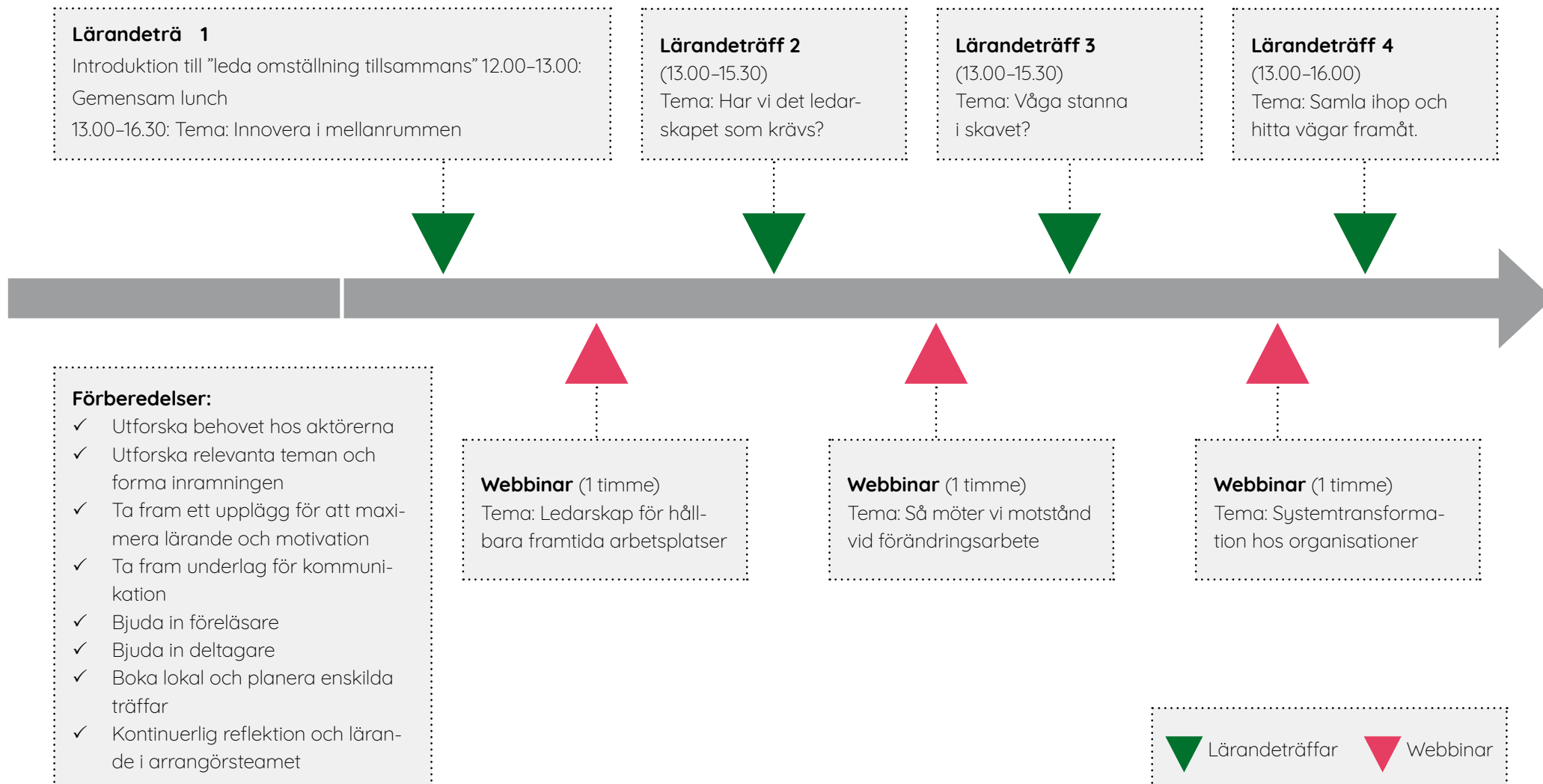
Antal träffar och längd: 4 st, 2,5 timmar per träff. Format: Fysiskt, på en neutral plats. Målgrupp: De som leder förändringsarbete inom klimatfärdplanens olika fokusområden och åtaganden, såsom hållbarhetsstrateger, innovationsledare och projektledare. Antal deltagare: max 40.

Fördjupningswebbinar

Webbinarierna syftade till att skapa en fördjupade kunskaperna hos deltagarna och ge en grund till träffarna.

Antal träffar och längd: 3 st, 1 timme per träff. Format: Digitalt (spelades in och publicerades publikt på klimatfärdplanens hemsida). Målgrupp: Alla partners inom klimatfärdplanen samt andra intresserade. Information om träffarna gjordes på Umeå kommuns hemsida, Umeå klimatfärdplans nyhetsbrev samt LinkedIn.

Design av lärandeplattformen



Inbjudan

Leda omställning tillsammans!

Under våren ges en exklusiv möjlighet för alla vi organisationer i Umeå klimatfärdplan att stärka vår egen och gemensamma förmåga att leda omställning.

Klimatomställningen kommer att medföra stora systemskiften i vårt samhälle de kommande åren, skiften som kommer att påverka våra organisationer och våra arbetssätt. Genom större förståelse för systemet Umeå och för varandras utmaningar skapar vi större genomslagskraft i våra satsningar och våra organisationer står bättre rustade för det stora systemskifte samhället står inför. Initiativet "Leda omställning tillsammans" syftar till att stärka organisationerna genom att bygga upp en gemensam kunskapsbas, främja gemensamt språkbruk och underlätta samverkan för omställningsarbete. Detta för att stärka vår samlade förmåga att på bästa sätt stötta varandra i vår omställning- och innovationsresa.

Dela erfarenheter och få samsyn

Under ett antal träffar kommer vi att lära oss mer om hur vi kan leda mellan våra organisationer, vilken kultur- och ledarskap som främjar innovationer samt hur våra organisationers utmaningar ser ut ur ett systemperspektiv.

Träffarna är inte bara ett tillfälle för personlig kompetensutveckling utan handlar även om att lära känna andra och varandras verksamheter, dela erfarenheter och tillsammans skapa samsyn och ny handlingskraft.

Unik plattform för kunskapsutbyte

Tillsammans med RISE erbjuder vi en unik plattform för kunskapsutbyte, där du får möjlighet att reflektera och diskutera med andra ledande aktörer i Umeå omkring erfarenheter och strategier för att möta omställningsutmaningar som finns hos de flesta organisationer.

Begränsat antal platser

Antalet platser är begränsade. "Leda omställning tillsammans" består av fyra fysiska lärandeträffar, så tveka inte att anmäla dig här nedan senast måndag 22 januari. Alla aktörer i Umeå klimatfärdplan kommer samtidigt att ha möjlighet att delta i våra fördjupningswebbinarier mellan träffarna.

För vem? Du som leder förändringsarbete inom klimatfärdplanens olika fokusområden och åtaganden, såsom hållbarhetsstrategier, innovationsledare och projektledare.

Missa inte denna chans att utveckla dina färdigheter, bredda ditt nätverk och bidra till en hållbar framtid helt kostnadsfritt. (Max 40 platser)

Varmt välkommen till en inspirerande resa i omställningens tecken!

Kansliet för Umeå klimatfärdplan

Program lärandeträffar under våren

Onsdag 7 februari – Lärandeträff 1:

Innova i mellanrummen

Den första träffen inleds med en inramning och bakgrund till satsningen "Leda omställning tillsammans" i sin helhet. Efter det tar vi oss till dagens tema, att arbeta med innovation i mellanrummen. Vi fördjupar oss i systemförståelse samt hur vi kan bygga ett gemensamt mandat inom olika systemgränser.

Tisdag 19 mars – Lärandeträff 2:

Har vi det ledarskapet som krävs?

Den andra träffen fokuserar på styrning och ledning. Vilket typ av ledarskap krävs för att leda oss i omställningsarbetet? Samt hur man bygger acceptans kring att innovera är svårt och vad ett modigt ledarskap betyder när det handlar om innovationsklimat.

Tisdag 23 april – Lärandeträff 3:

Våga stanna i det jobbiga

Att vara mitt i ett omställningsarbete är stundtals jobbigt, vi upplever skav vi inte visste fanns. Den tredje träffen fokuserar på att våga stanna i det jobbiga. Träffen ger möjlighet att reflektera över hur det är att vara i omställning och hitta strategier för att jobba med skavet, inte mot det.

Tisdag 7 maj – Lärandeträff 4: Open Space

Innehållet i den fjärde träffen kommer att tas fram utifrån den återkoppling vi får av er under våren. Vi knyter ihop lärdomar och reflektioner som gjorts under resans gång.

Information och underlag
från träffarna:



Design av lärandeträff (1-3)

- Träffarna inleddes med en **transfer-in** där deltagarna, på ett oväntat sätt fick reflektera kring temat.
- Efter det genomfördes en **inspirationsföreläsning** som utgick från forskning inom området.
- Med utgångspunkt i den nya kunskapen självorganiserade sig deltagarna i grupper och reflekterade. **Diskussionerna** fokuserade på att lära av varandra samt lyfta fram de delar som vi kan ha nytta av i vårt fortsatta omställningsarbete.
- Efter gruppdiskussioner fick deltagarna göra en **självskattning** kring vår förmåga idag samt vad de fann utmanande och vad vi var bra på.
- Träffen avslutades med en **transfer-out**, där samtliga deltagare fick möjlighet att dela sina reflektioner från dagens träff med varandra.



Lärandeträff 1: Innovera i mellanrummen

Den första träffen inleds med en inramning och bakgrund till satsningen "Leda omställning tillsammans" i sin helhet. Efter det tar vi oss till dagens tema, att arbeta med innovation i mellanrummen. Vi fördjupar oss i systemförståelse samt hur vi kan bygga ett gemensamt mandat inom olika systemgränser.

Föreläsare: Martin Börjeson, Rise, Heiti Ernits, RISE

Lärandeträff 2: Har vi det ledarskapet som krävs?

Den andra träffen fokuserar på styrning och ledning. Vilket typ av ledarskap krävs för att leda oss i omställningsarbetet? Samt hur man bygger acceptans kring att innovera är svårt och vad ett modigt ledarskap betyder när det handlar om innovationsklimat.

Föreläsare: Anders Wikström, RISE

Lärandeträff 3: Våga stanna i det jobbiga

Att vara mitt i ett omställningsarbete är stundtals jobbigt, vi upplever skav vi inte visste fanns. Den tredje träffen fokuserar på att våga stanna i det jobbiga. Träffen ger möjlighet att reflektera över hur det är att vara i omställning och hitta strategier för att jobba med skavet, inte mot det.

Föreläsare: Jessica Fogelberg, RISE

Design av lärandeträff 1-3

Tips: Att du som facilitator, har en detaljerad mötesplan (bara för dig) och en översiktlig plan (som deltagarna ser).

Detta ger dig som facilitator utrymme att förkorta/förlänga /justera ifall du ser att det behövs. Ser deltagarna en detaljerad agenda skapas ett kontrollbehov och om något tar längre tid än tänkt skapas lätt en stress. Deltagarna ska helt enkelt lita på att facilitatorn har koll på läget och kommer ta dem tryggt och säkert från start till mål!

Dokumentation från
lärandeträff 1-3 finns här:



Agenda som deltagarna ser

Idag

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



Detaljerad mötesplan

13.00	Inledning och transfer-in • Om dagens träff (tema och upplägg). Eventuell summering av vad vi gjort tidigare under våra träffar. (5-7 min) • Transfer-in med utgångspunkt kring dagens tema. (20-25 min)
13.30	Inspirationsföreläsning utifrån dagens tema • Fysisk/digital presentation som ger ett forskningsperspektiv på frågan. (25 min)
14.00	Perspektiv från deltagarna • Två deltagare fick i uppgift att ge reflektioner kring vad de hört i relation till egna erfarenheter. (5 min var) • Föreläsaren lyssnar på detta och reflekterar tillbaka utifrån vad deltagarna sagt. (5 min) • Eventuella frågor från övriga deltagare till föreläsaren. (5 min)
14.15	Vad har ni hört? Vad tar ni med er? + Fika under diskussionerna • Deltagarna självorganiserar sig i grupper (4-6 pers) och reflekterar kring vad de hört och vad vi kan inspireras av i vårt omställningsarbete i Umeå. (30 min) • Återsamling i helgrupp - grupperna delar med sig av diskussionen som varit. (15 min)
15.00	Självskattning • Deltagarna gör en självskattning via Menti. Frågorna handlade om deras tankar kring vår förmåga gällande dagens tema samt vad de tycker är utmanande och vad vi är bra på. • Exempelvis: hur bra anser du att du är/din organisation är/vi tillsammans i Umeå är på att innovera i mellanrummen?
15.10	Summering och transfer-out • Summering av vad vi gjort idag, samt vilka verktyg vi fått med oss. • En runda där alla bjöds in att dela reflektioner/tankar från dagens träff.
15.10	Mingel: Möjlighet att stanna och efterprata med varandra om behov finns.

Tips för transfer-in

Att investera tid på att göra en transfer-in på detta sätt kan på förhand upplevas av arrangörerna som onödigt disponerad tid, MEN, i efterhand blir reaktionerna från deltagarna "Vad mycket vi hann idag, vad aktiva alla var, var roligt det var samt vad snabbt vi kom in i temat".

Fördelar med detta upplägg:

- Att alla får möjlighet att reflektera kring dagens tema.
- Att börja med att intuitivt välja ett föremål, utan att du vet vad du ska ha det till, och sedan få frågeställningen som du ska associera kring leder till att nya tankar tänks, samt att deltagarna blir mer mottagliga för nya perspektiv.
- Att alla muntligt delar sina tankar gör att alla pratat, tänkt, lyssnat på olika perspektiv redan från början.

Facilitatorn säger:

"Välj ett föremål/en bild/sak, välj något som talar till dig just nu."
[förbered med ett bord med bilder/föremål som de kan välja mellan]

När alla valt säg:

"Utifrån det du valde, hur tänker du kring...? Fundera enskilt i några minuter, skriv gärna ner dina tankar. Ni kommer sedan att få möjlighet att få dela med er till era bordsgrannar."

När grupperna diskuterat i cirka 10 minuter säg:

"Är det någon som vill dela i helgrupp så skulle det vara spännande att höra några olika perspektiv." [var inte rädd för tystnaden utan låt det vara tyst till någon väljer att dela]



Foto: Rebecka Janalis.

Design av lärandeträff 4

- Temat för träff 4 var inte bestämt när lärandeplattformen startade.
- Anledningen var att vi ville skapa utrymme för att fånga vad deltagarna var intresserade av att fylla träffen med.
- Efter träff 2 blev det tydligt att den sista träffen skulle fokusera på att öppna upp och knyta ihop det vi pratat om vid tidigare träffar, samt hitta vägar framåt.
- Träffen genomfördes som ett Open space, ett mötesformat som skapar förutsättningar för dialog och samskapande.

Dokumentation från
lärandeträff 4 finns här:



Detaljerad mötesplan

13.00	Inledning och transfer-in • Om syftet med dagens träff samt hur ett Open space fungerar. • En sammanfattning av de verktyg vi fått med oss under tidigare träffar.
13.10	Deltagarna reflekterar kring frågor/ämnen de vill lyfta (15 min)
13.25	Sätta agendan (15 min) • Berätta mer i detalj hur ett open space fungerar. • De deltagare som vill lyfta ett ämne gör det och på så sätt fylls agendan.
13.40	Diskussion i grupper (90 min) • Deltagarna väljer själv vilka diskussionspass de vill vara med på. • Diskussionspass 1: 13.45–14.10, Diskussionspass 2: 14.15–14.40, Diskussionspass 3: 14.45–15.10. • Under diskussionerna fanns fika tillgängligt.
15.15	Vernissage (10 min) • Varje diskussion sammanfattade vad de pratat om i ett rapportblad. • Sammanfattningarna sattes upp i ett vernissage så att deltagarna kunde ta del av alla summeringar.
15.25	Handlingsplan (15 min) • Deltagarna bjöds in till att ta initiativ för nästa steg. De initiativ de ville ta skrev de själva upp i en handlingsplan.
15.40	Sammanfattning och avslutning (20 min)
16.00	Mingel och snittar

Om Open Space

Open Space är ett mötesformat som skapar förutsättningar för dialog och samskapande.

Ett open Space baseras på att deltagarna sätter agendan och samtalsämnena utifrån vad de vill och behöver prata om.

Lagen om rörlighet

Förflytta dig! När du upptäcker att du är i en situation där du varken lär dig eller bidrar med något, har du ansvar att gå vidare, antingen till en annan grupp eller till en annan plats. Metoden bygger på fikarastens dynamik, kaos och kreativitet. Varje individ bestämmer själv när man vill delta eller inte.



Fyra principer för Open Space:

1. Vilka som än kommer är rätt personer.
2. Vad som än händer, är det enda som kunde hända.
3. När det än börjar så är rätt tid.
4. När det är slut, så är det slut.



Foto: Rebecka Jandals.



Om Open Space-metoden:

Design av fördjupningswebbinar

Webbinarierna syftade till att:

- Ge ytterligare ett perspektiv till deltagarna inför nästa lärandeträff.
- Möjliggöra för andra, som inte haft möjlighet att delta i lärandeplattformen "Leda omställning tillsammans", att ta del av delar av innehållet och kunskapen.

Inbjudan till dessa har gjorts till deltagarna i lärandeplattformen, aktörerna i klimatfärdplanen samt extern reklam via LinkedIn.

Fördjupningsseminarierna har genomförts på morgonen klockan 8.30–9.30 och har spelats in. De finns att se här:



Tid	Aktivitet
8.30	Inledning • Värden hälsar välkommen och introducerar presentatören.
8.35	Inspirationsföreläsning utifrån dagens tema • Presentatören genomför sin presentation.
9.00	Dialog och diskussion • Dialog utgående från presentatörens frågeställningar eller deltagarnas frågor.
9.25	Summering och avslutning

Webbinar 1: Ledarskap för hållbara framtida arbetsplatser

Nina Bozic, Senior forskare i innovationsledning och framtidens arbetsliv vid RISE. Föreläsningen handlar om vilka ledarskapskompetenser vi behöver idag och i framtiden. Nina förklarar även vad självledarskap är 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.

Webbinar 2: Så möter vi motstånd vid förändringsarbete

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 Gustafsson, utvecklingsstrateg och Jennie Vennberg, kommunikatör vid Umeå kommun, delar med sig av sina erfarenheter och reflektioner av att driva förändringsarbete inom jämställdhet och klimatomställning i Umeå.

Webbinar 3: Systemtransformation hos organisationer

Komplexa samhällsutmaningar kräver angreppssätt och samarbetsätt som kan hantera den komplexitet som uppstår i olika system. Peter Ljungstrand, Senior forskare och Marknadschef RISE, ger exempel från olika organisationers arbete samt en inblick i hur verksamheter kan förstå och hantera utmaningar vid systeminnovationsarbete.



4 Begrepp, verktyg och metoder

Begrepp, verktyg och metoder från Umeå klimatfärdplans lärandeplattform – Leda omställning tillsammans

Denna sammanställning är framtagen för att ge en samlad bild av de begrepp, verktyg och metoder som vi fått med under lärandeplattformen.

1

Systemtänk och transformation/omställning: Avsnittet ger oss kunskap i att förstå vad transformation är och vad som krävs för att genomgå/genomföra det. Det ger även tips på hur vi kan arbeta för att bättre möta framtiden.

2

Kulturen och klimatet som krävs vid omställning: Avsnittet beskriver vad som är viktigt för att skapa omställningsförmåga. Det ger oss verktyg för att påverka klimatet som i sin tur ger en påverkan på kulturen.

3

Ledarskapet som krävs för att lyckas med omställning: Avsnittet ger kunskap om vad som är viktigt för att leda omställning. Det fokuserar främst på självledarskap och delat ledarskap.

4

Samarbet och mellanrumsledarskap: Avsnittet ger verktyg för att förstå hur vi kan arbeta över/mellan gränser. Det ger tips på att definiera rollen "Gränsångare" samt konkreta arbetssätt.

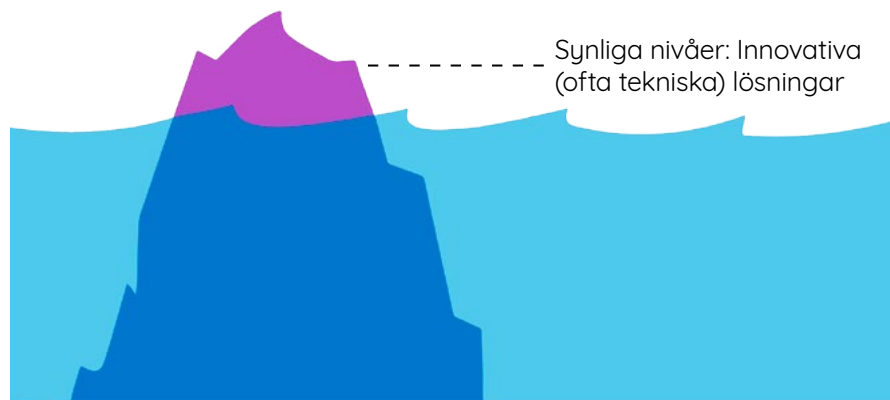
5

Motstånd och skav – en del av omställningen: Avsnittet handlar om att se på motstånd och skav som något naturligt. Det ger tips på strategier för dig som ska driva förändring och möter motstånd.

Två vägledande bilder

Systeminnovation – som ett isberg

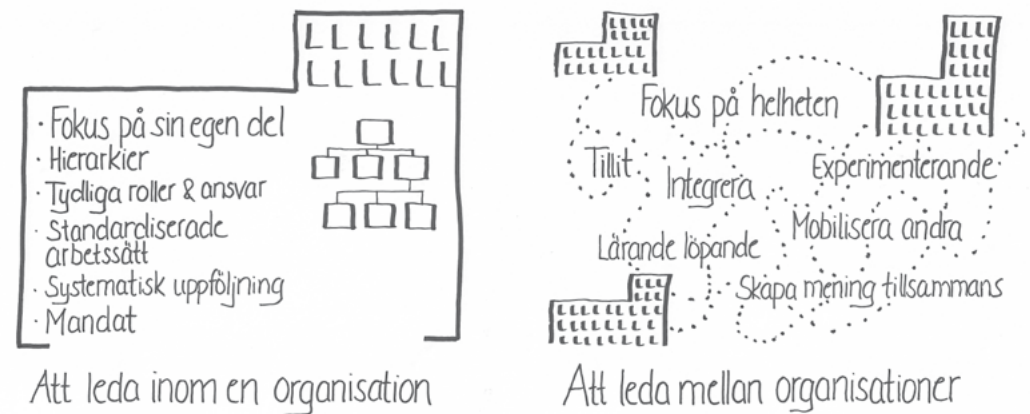
Radikal förändring i samhället på många nivåer
– för att öka vår omställningsförmåga



Dessa två bilder har varit en utgångspunkt för oss i framtagande av Leda omställning tillsammans samt vägledande under hela satsningen.

Systeminnovation – som ett isberg ger en visuell bild av att det finns det vi ser och kan ta på, exempelvis innovativa lösningar. Samt att det finns en osynlig nivå som handlar om förutsättningar för att omställning/transformation ska ske. Leda omställning tillsammans fokuserade på den osynliga nivån.

Mellanrumsledarskap för klimatomställning



Mellanrumsledarskap för klimatomställning. När vi arbetar med systemomställning så innebär det att ett helt system ställs om. Det är alltså inte enskilda organisationers omställningsförmåga som är det centrala. Utan det är hur vi skapar förmåga till omställning i hela systemet. En del av detta handlar om mellanrumsledarskap.

Bild från boken Att lyckas leda i samverkan, Bottheim och Zingmark (2019) s.24.



Systemtänk och transformation /omställning

Sammanfattning:

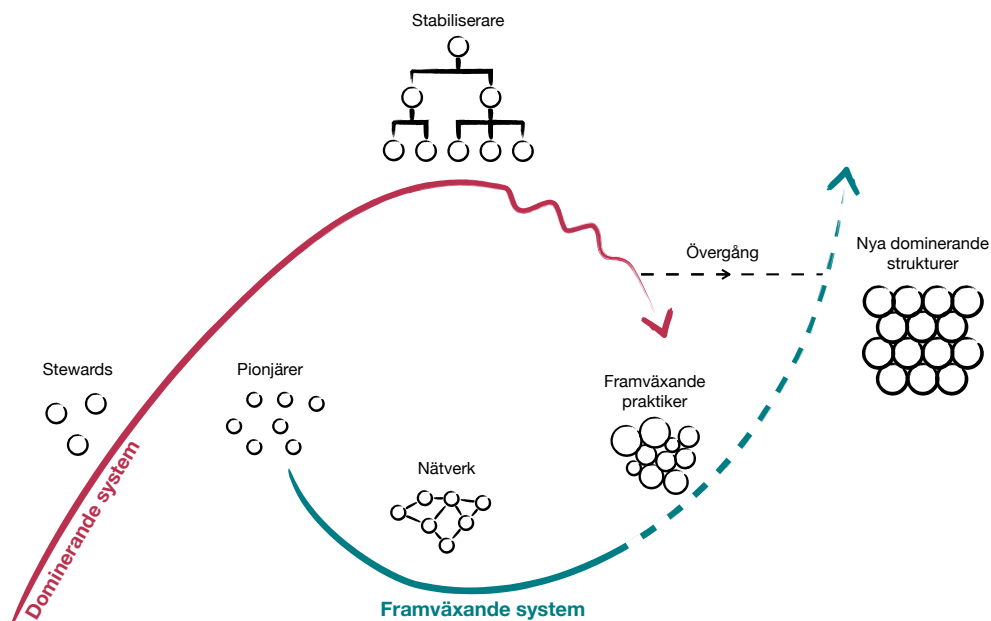
- Två-loopsmodellen hjälper oss att förstå transformation, det vill säga övergången från **det dominanta systemet** till **nya dominerande strukturer**.
- Transformation kräver förändring på flera nivåer; individuell, kulturell och relationell samt processer och system.
- I **övergången** från det gamla till det nya, inser individer att institutioner, strukturer, teorier och metoder slutar fungera. Då är det vanligt att **motståndet** eskalerar.
- Cynefin är ett ramverk för att förstå **nivåer av komplexitet**. Vårt samhälle består idag av institutioner som formats i en era där utmaningar i huvudsak var **komplicerade**, men dagens systemutmaningar är **komplexa**. Något som kräver förmågorna som beskrivs i **Innovationsledningsstandarden** (ISO 56000).
- I ett komplicerat system spelar man **inom** gränserna – i ett komplext system spelar man **med** gränserna.

Tips!

- Stöd för att möta framtiden i en transformativ värld.
- Berättelser kan användas som ett verktyg för att arbeta med ”wicked problems”.

Två-loops-modellen hjälper oss att förstå transformation

Övergången från det dominanta systemet till nya dominerande strukturer.



Ref: Two loop model - Berkana Institute

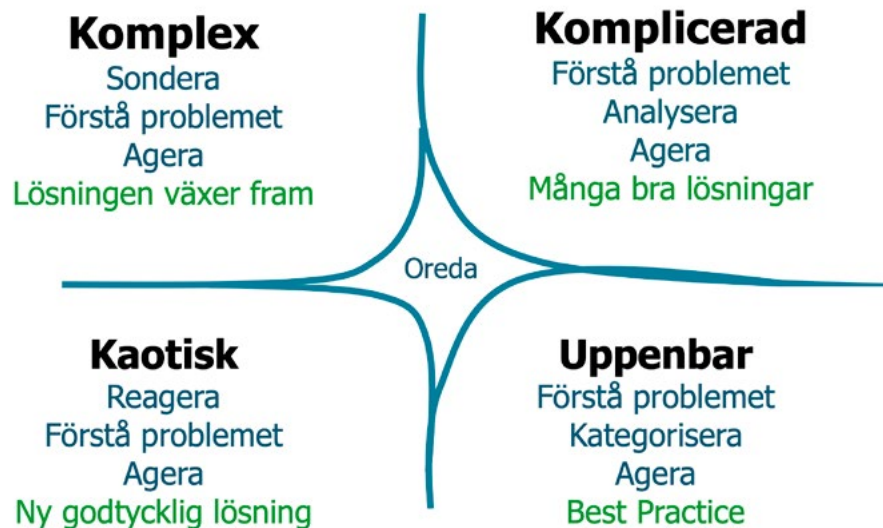
Modellen beskriver

- **Det dominerande systemet** är så som vi alltid gjort och är vana vid att göra. När fler och fler upplever att det inte längre kommer att fungera som "man alltid gjort" utmanas det dominerande systemet. Det blir då tydligt att sedan tidigare välfungerande institutioner, strukturer, teorier och metoder slutar fungera.
- **Det framväxande systemet** initieras av pionjärer/innovatörer, ofta utanför det dominerande systemet, som ser att något måste göras. Det växer fram utifrån nya idéer och förutsättningar, baserat på framväxande förståelse, adaptivt och steg för steg. När pionjärerna hittar varandra och skapar nätverk blir de till slut så kraftfulla att de utmanar det dominanta systemet.
- **Övergången** från det gamla till det nya upplevs ofta som smärtsamt, eftersom det omfattar omställning av såväl nya affärsmodeller, organisationer och arbetssätt/beteenden. Det leder ofta till oro samt försvar av det gamla. Det kan även trigga ett driv till att växla över från det gamla till det nya, vilket är ett måste för att överleva. Vid övergången följer den stora massan de strukturer de har förtroende för/tillit till.

Exempel på övergångar

- Musikindustrins omvandling
- Industriella revolutionen
- Få sitt första barn
- Första smarttelefonen
- Utveckling av banksektorn

Cynefin – ramverk för att förstå nivåer av komplexitet



I ett komplicerat system spelar man **inom** gränserna
– i ett komplext system spelar man **med** gränserna.

Från en komplicerad värld...

Vårt samhälle består idag av institutioner som formats i en era där utmaningar i huvudsak var komplicerade.

- Förstå problemet - analysera - agera fungerade.
- Om problemet inte kunde lösas behövdes; djupare analys – kunnigare experter – bättre metoder/verktyg – uppdelning av problemet i delproblem – mer resurser – omorganisation.
- Institutioner formades som hierarkiska fabriker.

... till en komplex värld

- Fler ingående delar, systemtillstånd, perspektiv och frihetsgrader.
- Problem går inte att dela ner i delproblem - kvalitativ och svårförutsägbar påverkan mellan systemnivåer och system.
- Alla situationer är unika.
- Domäner är inte längre separerbara.
- Små skillnader hos någon av delarna kan resultera i stora förändringar.
- Deltagarna är integrerade delar i både problemet och lösningen – ömsesidigt påverkande.
- Allt fler utmaningar hamnar i kategorin wicked problems.

Källa: The Cynefin Framework (youtube.com), Peter Ljungstrand, RISE

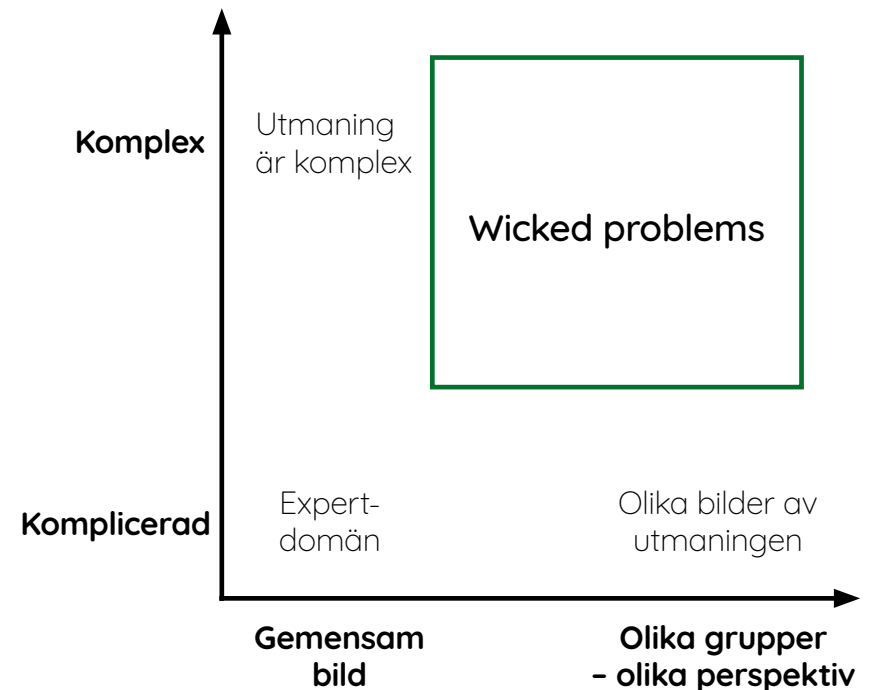
Wicked problems

Med ökad komplexitet och fragmenterade värderingar och perspektiv blir allt fler problem så kallade "Wicked problems"

Wicked problems kan beskrivas som gränslösa, komplexa och komplicerade problem (ofta i plural) som inte går att finna en enkel förståelse av och där förslag på lösningar gärna skapar nya problem.

Problemen innebär också att olika, motstridiga intressen aktualiseras och behöver vägas mot varandra. På svenska skulle dessa problem kunna beskrivas som "svårfångade problemkomplex" eftersom det just rör sig om flera sammanhörande problem som inverkar på och hänger ihop med varandra.

Ett exempel är hur klimatkrisen måste förstås i relation till biologisk mångfald, energiförsörjning, sociala ojämlikheter och samhällsliga konflikter.



Stöd för att möta framtiden i en transformativ värld

Ett reflexivt förhållningssätt till framtiden

Att ha ett reflektivt förhållningssätt innebär att man kontinuerligt utvärderar och anpassar sina strategier och mål baserat på nya insikter och förändringar i omvärlden. Det handlar om att vara öppen för lärande och att kunna justera kursen när det behövs.

1. Förstå och guida innovationer rätt

För att guida innovationer på rätt sätt är det viktigt att ha en djup förståelse för både teknologiska och mänskliga faktorer. Detta inkluderar att identifiera behov och möjligheter, samt att skapa en kultur som uppmuntrar kreativitet och risktagande.

2. Se och balansera de tre perspektiven

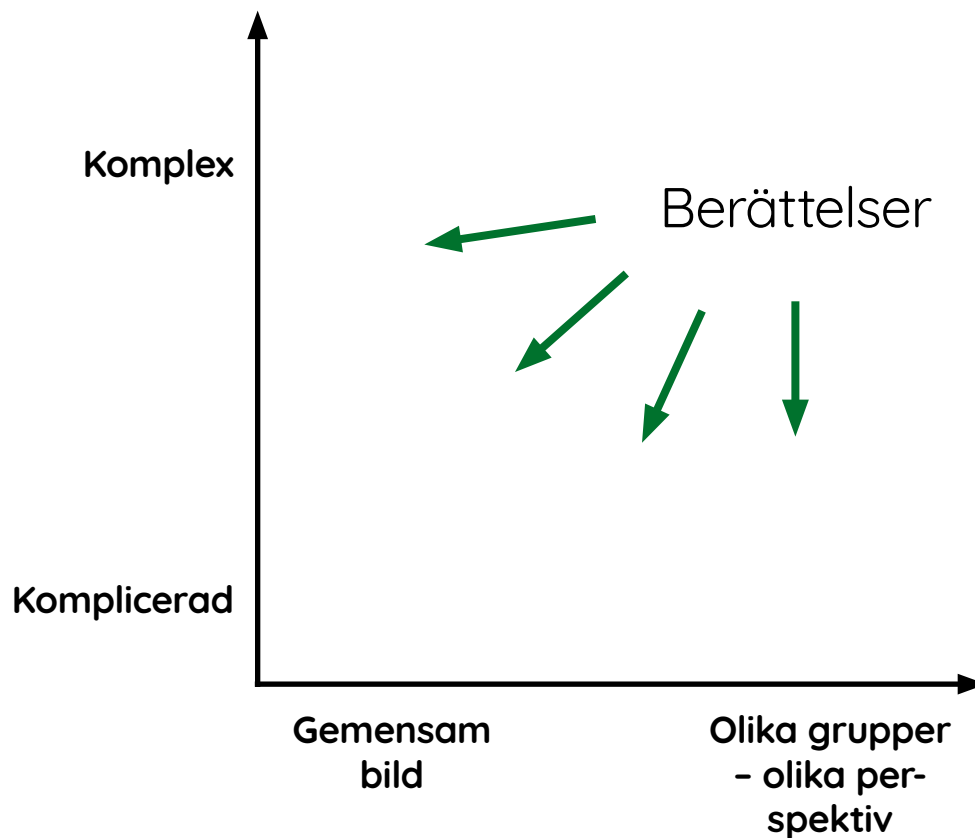
Tre viktiga perspektiv att balansera i ett framtidsriktat system:

- Ledarskapsperspektivet: Säkerställer systemets överlevnad samt justerar och anpassar efter behov. Säkerställer mätbarhet och resultat.
- Gränsgångar- och mellanrumsledarskapsperspektivet: Befinner sig utanför, innanför och mellan systemen. Arbetar med att hålla riktning mot det större målet, stödjer resan mot transformation genom att bygga broar och utmana gränser.
- Pionjärspektivet: Initierar och driver nya idéer och tankar som med tiden ersätter det gamla systemet.

3. Förstå och stödja den sociala innovationslogiken

Fokus på omvandling av systemet i sin helhet. Ingen äger systemet utan tillsammans kan det utvecklas och förändras. Nya idéer växer fram (ofta av pionjärer) som utmanar rådande dominerande system. Dessa behöver bli bedömda och värderas utifrån dess potentiella värde, inte utifrån den gamla logiken. Omgivningen behöver släppa styrningen men ändå koordinera arbetet samt stödja utveckling och uppskalning.

Berättelser kan användas som ett verktyg för att arbeta med ”wicked problems”



Berättelser

- Är **Mening-** och **sammanhangsskapande**.
- Förkroppsligar ett **perspektiv**.
- **Ingjuter mod**, handlingskraft och enighet.
- Är **Kunskapsbärande** – nyckeln till lärande av komplexa sammanhang.
- Använder **hela hjärnan** (förnuft + känslor).
- **Koordinerande** och organiserande.
- Berättelser som **upprepas** får **större effekt**, skapar **gemensam identitet**.
- Kan både **vägleda** och **manipulera**.

Material och fördjupning

1. Systemtänk och transformation /omställning



Material från "Leda omställning tillsammans"

Dokumentation från lärandeträff 1, samt presentationer från Martin Börjesson, RISE (Lärandeträff 1) och Peter Ljungstrand, RISE (Webinarium: Systemtransformation hos organisationer).



Two-loops-modellen

För att förstå övergången mellan det dominerande systemet och nya dominerande strukturer.



Fördjupningsseminarier

Här hittar du information om de tre webinarerna. Under informationen om varje webinar hittar ni föreläsarnas presentationer samt inspelningen som är tillgänglig för alla att lyssna på.



Om Cynefin - ramverk för att förstå nivåer av komplexitet

The Cynefin Framework.

2

Kulturen och klimatet som krävs vid omställning

Sammanfattning:

- Vad som krävs av en organisation för att lyckas med omställning och innovation beskrivs i **innovationsledningsstandarden** (ISO 56000). Kultur för kreativitet och genomförande är en utav de åtta principerna.
- **Kulturen** (Det som "sitter i väggarna", antaganden, övertygelser och värderingar) är svår att förändra, det tar lång tid. Man pratar om en generation att förändra kulturen i en organisation.
- **Klimatet** (Hur vi agerar, interagerar och förhåller oss till varandra och förändring) kan vi i stor utsträckning påverka helt själva. Den kräver ingen tid alls, vi kan bestämma oss för att vara på ett eller annat sätt.
- Styrkan ligger i att **klimatet** påverkar **kulturen**, det går alltså snabbare att ändra kulturen om vi förändrar vårt sätt att agera och interagera.
- Principer att tänka på när vi stärker kultur och klimat för omställning är exempelvis idétid, lekfullhet, konflikt, debatt, frihet, stöd från kollegor, mentala modeller.

Tips!

- Mät och följ upp hur det ser ut hos er.

Mät och följ upp hur det ser ut hos er

Så kan du mäta och följa upp

En organisations innovationsklimat är starkt kopplad till förmågan att vara kreativ, samt kräver ett ledarskap som bygger på tillit.

Använd dessa områden som en bas för att lära känna och förbättra din organisations innovationsklimat.

När du vet mer om vad ni är bra på och vad ni är sämre på, kan ni använda det som en bas för er fortsatta organisatoriska utveckling.

Tillit	●	Det råder ett öppet och tillåtande klimat och man vågar ta initiativ, föreslå nya idéer och förändringar eller presentera egna tankar. Tillit är en förutsättning för att autonomi ska fungera.
Stöd från kollegor	●	Individerna i organisationen stödjer varandra på teamnivå vilket skapar goda förutsättningar för engagerade medarbetare. Man belyser det som fungerar bra med feedback till varandra.
Frihet	●	Organisationen upplever viss inkräktning på friheten vilket kan leda till osäkerhet på individnivå. Det finns begränsning i möjligheterna att själv styra över sin arbetssituation.
Debatt	●	Klimatet upplevs som öppet för idéer och man vågar göra sin röst hörd. Hierarkier uppfattas som platt och auktoritet kan ifrågasättas på ett sakligt sätt.
Livfullhet	●	Värdena tyder på att man inte upplever klimatet som särskilt händelserik. Risk att man rullar på i gamla hjulspår och därmed inte utnyttjar engagemang som finns.
Utmaning	●	En låg nivå på utmaningen kan leda till att engagemanget sjunker och man kan få en attityd av likgiltighet. Viktigt att utmana individer i relation till den kompetens man har.
Konflikt	●	Nivån tyder på att man inte upplever stämningen som riktigt bra. Det är viktigt att konflikter inte tar över framför ett bra debattklimat, gör skillnad mellan sak och person i diskussioner.
Lekfullhet	●	Låga värden på lekfullhet kan få effekt på hur man kommunicerar vilket påverkar möjligheter för att skapa tillit på arbetsplatsen.
Rishtagande	●	Man tillåter inte människor att prova sig fram när de inte säkert vet vad de ska göra. Att experimentera och ta en viss risk är viktigt för att hitta möjligheter för innovation.
Autonomi	●	Man använder till viss del sin kreativitet och har delvis motivation att testa nya idéer. Man lyckas inte kombinera team där individer kompletterar varandra kompetensmässigt.
Idétid	●	Man upplever att tiden som finns tillgänglig för att skapa egna idéer med tydlig koppling till övergripande utmaning/vision är tillräcklig.
Idéstöd	●	Detta är en indikation på att dialogen i organisationen inte fungerar. Det är i dialogen som idéer föds, utvecklas och får bärkraft. Idéer behöver anhängare för att växa till innovationer.
Mentala modeller	●	Det finns gemensamma mentala modeller för hur beslutsfattande fungerar i praktiken. Genom denna gemensam förståelse skapas delaktighet och tydlighet i processer och beslut.

Ekvall, 1998 och Wikström, 2017.

Material och fördjupning

2. Kulturen och klimatet vid omställning



Material från ”Leda omställning tillsammans”

Dokumentation från Lärandeträff 2, samt presentation från Anders Wikström, RISE (Lärandeträff 2).



Podd

Partnerskapet LOFT
– ett kommunlednings-
partnerskap.



Dimensioner för organisatorisk krea- tivitet och innovation

10 dimensions for
organisational creativity
and innovation.



Ledarskapet som krävs för att lyckas med omställning

Sammanfattning:

- Vad som krävs av en organisation för att lyckas med omställning och innovation beskrivs i **innovationsstandarden** (ISO 56000). Ledarskap är en viktig förutsättning och en utav de 8 principerna är **”framtidsfokuserade ledare”**.
- Kompetenser för ett hållbart framtida ledarskap omfattar att skapa förutsättningar för ”thinking together, being together samt doing together”.
- **Delat ledarskap** och **självledarskap** är två viktiga förmågor att stärka.
- **Psykologisk trygghet** handlar om att känna sig trygg nog i en grupp för att våga säga vad man tycker, ifrågasätta eller tycka annorlunda än gruppen. Det är viktigt när man arbetar tillsammans med andra.

Tips!

- Steg i självledarskapsutveckling.
- Så skapar du psykologisk trygghet på jobbet.

Steg i självledarskapsutveckling

Självledarskap kräver en stabil och erfaren ledare som kan överföra sin stabilitet och öppenhet gentemot att göra misstag ut i organisationen till medarbetarna.

För att nå denna punkt måste du arbeta med:

- dig själv och hur du ser på dig själv, din självbild
- att hantera stress och motgångar
- hur just du och din personlighet fungerar.

Områden att fokusera på är; stresshantering, stärka självbilden, målbildsträning och mental träning.

Första steg att ta i självledarskapsutveckling

1. Att sätta en tydlig kompass.
2. Designa ritualer och arbetsmiljöer för balans.
3. Från reaktiv till proaktivt läge.

Läs mer om självledarskap – boktips:

- **Ostörd** – Gisela Bäcklander
- **Deep Work** – Cal Newport
- **Digital minimalism** – Cal Newport

Så skapar du som ledare psykologisk trygghet på jobbet

1

Lägg tid på era relationer Relationen mellan medarbetare och chef /ledare är avgörande för trivsel och engagemang på jobbet. Du som ledare behöver jobba aktivt på att bygga relation med medarbetare. Viktiga ledarbeteenden; Var stöttande, bygg tillit, var konsekvent. Tips är att ha regelbundna, enskilda möten med dina medarbetare där du får möjlighet att lyssna in både vad som händer på jobbet och privat.

2

Var närvarande! Se till att dina medarbetare känner din närvaro – dels genom att ses ofta, dels genom att vara närvarande (alltså även mentalt!) när ni gör det. Lyssna på dina medarbetare med målet att lära dig från dem. Tips: Fäll ihop laptopen och lägg undan mobilen under möten, lyssna aktivt och visa att du är intresserad.

3

Inkludera alla i möten och i beslutsfattande Ställ många frågor! Känslan av att bli sedd och hörd är oerhört viktig för den psykologiska tryggheten. En viktig komponent i det är att fördela "sändningstiden" i arbetsgruppen. Ett sätt att bryta isen och se till att det inte bara är en eller två personer som håller låda, är att använda sig av in- och utcheckning i era möten. Tips: 1) Be dina medarbetare om input, åsikter och feedback, 2) Avbryt inte och låt ingen annan avbryta en kollega som uttalar en idé, 3) När du tagit ett beslut, förklara anledningen till beslutet.

4

Gör jobbet begripligt och hanterbart Medarbetare vill högst troligt kunna påverka sitt eget arbete samtidigt som de ser att de bidrar till helheten och behöver varandra i gruppen på olika sätt. Förstärk genom att: 1) Sätta tydliga roller i teamet, 2) Fira gemensamt när ni når era mål 3) Se till att ni tar gemensamt ansvar för målen även när det går sämre och när misstag sker.

5

Våga visa dig sårbar! Att du är chef/ledare innebär inte att du ska veta, kunna och göra allt exakt rätt. Våga vara transparent, berätta om dig själv och ditt arbete och be dina medarbetare att göra det samma. Dela dina egna misstag och berätta vad du lärde dig!

6

Ta tag där det skaver Vi är människor med olika bakgrund, motivationsnivå och beteenden. Förr eller senare kommer du upptäcka att det skaver någonstans i gruppen. Som chef behöver du vara lyhörd för det, samtidigt som du är en förebild. Prata aldrig illa om en medarbetare bakom hens rygg. Om du hör någon i teamet snacka skit eller om du märker av en konflikt – ta ditt chefsansvar och red ut det innan det eskalerar.

Material och fördjupning

3. Ledarskapet som krävs vid omställning



Material från "Leda omställning tillsammans"

Dokumentation från Lärandeträff 2 samt presentationer från Anders Wikström, RISE (Lärandeträff 2) och Lina Bosic, RISE (Webinarium: Ledarskap för hållbara framtida arbetsplatser).



Fördjupningsseminarier

Här hittar du information om de tre webinarerna. Under informationen om varje webinar hittar ni föreläsarnas presentationer samt inspelningen som är tillgänglig för alla att lyssna på.



Psykologisk trygghet i gruppen

Så skapar du psykologisk trygghet i gruppen – 6 tips.

4

Samarbeta och mellanrumsledarskap

Sammanfattning:

- **Gränser** finns och kommer alltid finnas, speciellt när vi fokuserar på systemomställning av komplexa system.
- I ett komplicerat system spelar man inom gränserna – i ett komplext system spelar man med gränserna.
- Gränser kan exempelvis vara **mentala, sociala/professionella, organisatoriska, territoriella och fysiska**.
- Gränser kan innebära problem och orsaka att frågor fastnar i **”organisatoriska mellanrum”**, förblir ohanterade pga att inte en (1) äger frågan.
- Tre sätt att **främja samarbete** mellan gränser är; 1) strategi för enhetlighet, 2) Bygga stabila broar och 3) gränsöverskridande organisering.

Tips!

- Tillsätt/formalisera den gränsöverskridande rollen ”grängångare”.
- Projektstudio – en miljö och ett arbetssätt för gränsöverskridande problemlösning, lärande och samarbete.

Gränsgångare

Tillsätt/formalisera den gränsöverskridande rollen

Arbetsuppgifter för gränsgångare:

- Facilitering av samarbete på gruppnivå och konflikthantering.
- Koordinerare mellan verksamheter och organisationer.
- Policyentreprenörer som driver utveckling och bygger nätverk.



Om du vill veta mer om gränsgångare:

Vad krävs av en gränsgångare?

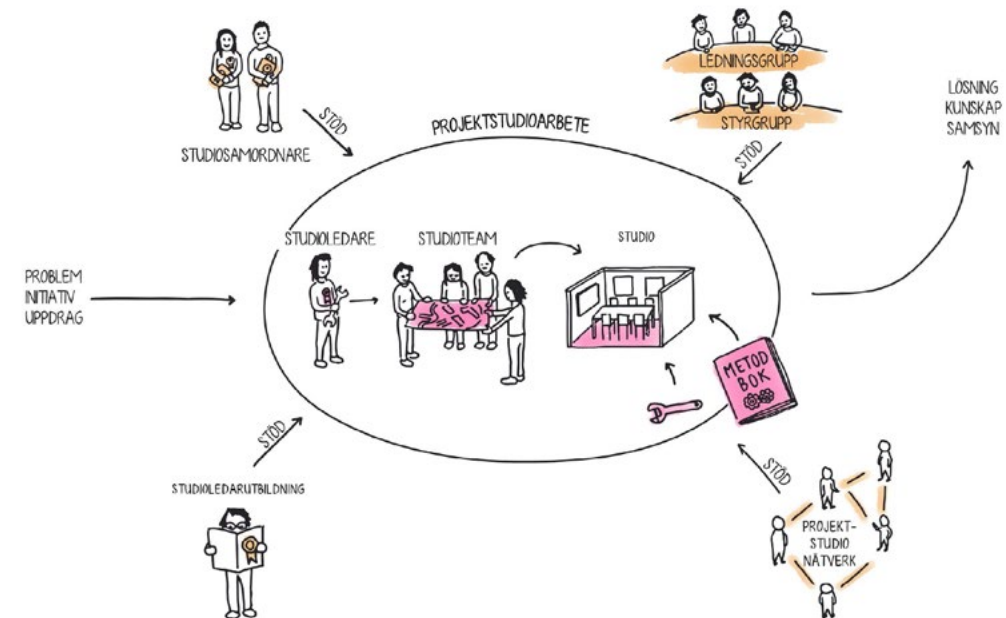
- ✓ Social skicklighet.
- ✓ Skicklig kommunikatör som anpassar sig till olika miljöer och sammanhang.
- ✓ Lyhördhet och förmåga att känna in.
- ✓ Skicklig förhandlare – diplomatisk förmåga.
- ✓ Mod och uthållighet.
- ✓ Flexibilitet och förmågan att navigera komplexitet.

Viktigt att ledningen stöder gränsgångandet, ”lös knutarna” och skapa legitimitet.

Projektstudio

En miljö och ett arbetssätt för gränsöverskridande problemlösning, lärande och samarbete.

Projektstudion är ett arbetssätt som underlättar för professionen att tackla problem och genomföra projekt som kräver samverkan över förvaltningsmässiga, organisatoriska eller kunskapsmässiga gränser. Projektstudion som arbetssätt nyttjas när frågor eller problem är komplexa, tvetydiga eller gränsöverskridande; eller där det krävs involvering av intressenter eller fler kunskapsperspektiv. Projektstudion kan användas för att hantera händelser och situationer där det av någon anledning saknas organisatoriska rutiner, förhållningssätt, procedurer eller kompetens för att hantera. Projektstudion kan användas för att skapa en robust samsyn i organisationen kring en viss fråga, hitta kompromisser, lösa uppgifter på ett snabbare sätt, öka det organisatoriska lärandet eller för att skapa ett bättre beslutsunderlag genom att inkludera en bredare kunskapsbas.

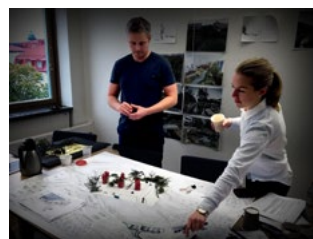


Organisering av projektstudion

Läs mer om projektstudion:

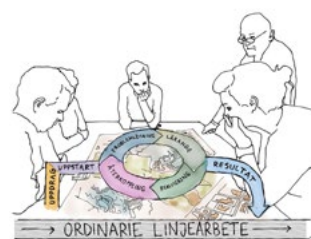


Miljö



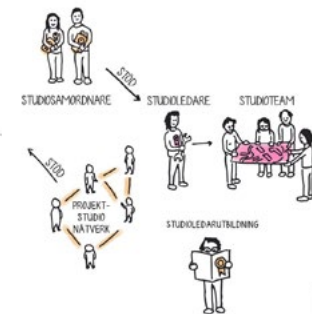
Gemensam miljö och rutiner

Flexibla arbetssätt



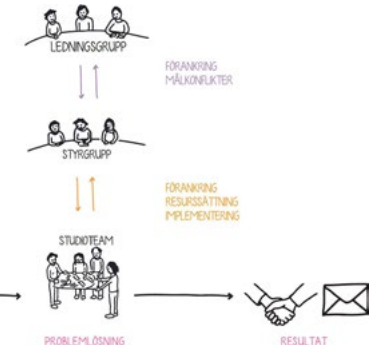
Problemfokuserad Teambaserat

Roller



Studioiledare
Projektstudiosamordnare
Studioledarutbildning
Studentverk
Externa samordnare

Beslutsinfrastruktur



Förvaltningsövergripande chefsgrupper
Tvärpolitisk styrgrupp

Material och fördjupning

4. Samarbete och mellanrumsledarskap



Material från "Leda omställning tillsammans"

Dokumentation från Lärandeträff 1, samt presentation från Heiti Ernits, RISE (Lärandeträff 1).



Omgiven av gränsgångare

Här får du veta mer om gränsgångare.



Projektstudion

Läs mer om projektstudion.

5

Motstånd och skav – en del av omställningen

Sammanfattning:

- Motstånd är en del av ett förändringsarbete. För att utmana normer måste vi framkalla motstånd, hitta smärtpunkterna, utmana, **låta motståndet visa vägen**.
- I **övergången** från det dominanta systemet till nya dominerande strukturer, det vill säga när individer inser att institutioner, strukturer, teorier och metoder slutar fungera är det vanligt att motståndet eskalerar.
- Motståndet kan ta sig **olika uttryck** (aktivt, passivt, ifrågasättande, tystnad med mera).
- Orsaken till motståndet kan variera på individnivå.
- Att använda härskartekniker är vanligt för att uttrycka sitt motstånd.

Tips!

- Strategier för att hantera motstånd som uppstår vid förändring/omställning.

Strategier för dig

- Ha (till en viss gräns) förståelse för att förändring är svårt och jobbigt – vi har svårt för osäkerhet och att vara obekväma.
- Lär dig identifiera härskartekniker. Ta hjälp.
- Hitta allierade – arbetskamrater eller i andra nätverk.
- Ställ krav på dina sammanhang om du tror att det kan bli motstånd (hur ser rummet ut, vilka är där, hur sitter dom och så vidare).
- Analysera och reflektera!
- Visst motstånd går att prata om, annat är mer svårfångat – prata om det!
- Det finns en gräns – du behöver inte tåla vad som helst.
- Vilket motstånd/svårigheter/utmaningar kan vi möta i arbetet? Hur överkommer vi det?

Material och fördjupning:

5. Motstånd och skav



Material från ”Leda omställning tillsammans”

Dokumentation från lärandeträff 3, samt presentationer från Jessica Fogelberg, RISE (Lärandeträff 3) och Linda Gustavsson och Jennie Vennberg, Umeå kommun (Webinarium: Så möter vi motstånd vid förändringsarbete).



Fördjupningsseminarier

Här hittar du information om de tre webinarerna. Under informationen om varje webinar hittar ni föreläsarnas presentationer samt inspelningen som är tillgänglig för alla att lyssna på.





5 Länkar och lästips

Material om lärandeplattformen samt lästips



Umeå klimatfärdplan

Här hittar du information om Umeå klimatfärdplan. Det som är motorn i vårt klimatomställningsarbete. Det var även dessa aktörer som "Leda omställning tillsammans" riktade sig till.



Lärandeträffar våren 2024

Här hittar du information om Leda omställning tillsammans.



Program lärandeträffar våren 2024

Här hittar du information om de fyra lärandeträffarna. Under informationen om varje träff hittar ni dokumentationen från träffarna samt föreläsarnas presentationer.



Fördjupningsseminarier

Här hittar du information om de tre webinarerna. Under informationen om varje webinar hittar ni föreläsarnas presentationer samt inspelningen som är tillgänglig för alla att lyssna på.



Open Space – metoden



Whole person process facilitation



Innovationsstandarden (ISO 56000).

Egna anteckningar

Kontakta oss om du vill veta mer om
Leda omställning tillsammans



Lucas Röhlinger

Projektledare
Pilot City Programme,
Umeå kommun
lucas.rohlinger@umea.se

Rebecka Janols

innovationsledare,
Umeå kommun
rebecka.janols@umea.se

Johan Sandström

projektledare, RISE
johan.o.sandstrom@ri.se

Vanja Östman

förändringsledare,
RISE
vanja.ostman@ri.se

Ellen Grahn

innovationsledare,
Umeå kommun
ellen.grahn@umea.se