



Länsstyrelserna

RUS - Regional utveckling och samverkan i miljömålssystemet
LEKS - Länsstyrelsernas energi- och klimatsamordning



Processledning

Dokumentation från RUS och LEKS
processledarutbildningar

Rapport: Processledning - dokumentation från RUS och LEKS
processledarutbildningar.

Rapportnummer: 2017:28

ISSN: 1101-9425

Utgivare: RUS, Länsstyrelsen i Jönköpings län 2017

Kontaktpersoner: Anna-Lena Lökvist Andersen, RUS. Telefon 010-2231450,
Erik Särnholm, LEKS. Telefon 010-2250307.

Webb: LEKS: <http://extra.lansstyrelsen.se/energi/sv>
RUS: <http://extra.lansstyrelsen.se/rus/sv>

Omslagsfoto: Camilla Zilo.

Förord

Processledning är ett värdefullt redskap för att genomföra de uppdrag som länsstyrelserna har inom energi och klimat respektive miljömål. Denna rapport är en dokumentation från de två processledarutbildningar som LEKS och RUS genomförde 2015 och som sedan upprepades 2017.

LEKS, Länsstyrelsernas energi- och klimatsamordning, arbetar för att stödja länsstyrelsernas arbete med att genomföra energiomställningen och att begränsa klimatpåverkan i länen. LEKS bildades 1 juli 2013 som en följd av pilotlänsatsningen för grön utveckling. LEKS syftar till att lyfta länsstyrelsernas energi- och klimatstrategiska arbete inom områden såsom miljöprövning, miljötillsyn, fysisk planering, landsbygdsutveckling, näringslivsutveckling och övergripande styrning och samverkan.

RUS, Regional Utveckling och samverkan i miljömålssystemet, svarar för länsstyrelsegemensamma uppgifter och samordning mellan olika berörda parter i miljömålssystemet, inklusive nationella myndigheter och kommuner. Det innebär uppgifter inom hela miljömålsuppdraget, såväl uppföljning som mål och åtgärdsarbete.

Utbildningen i processledning 2015 genomfördes av Jörgen Wessman och Lena Folkesson på Gotlandsakademin. Ansvariga på länsstyrelserna var Magnus Eriksson, Anna-Lena Lökvist Andersen och Sofia Scholler alla inom RUS, samt Erik Särnholm, LEKS.

Kristina Zetterström
Länsråd i Östergötlands län och
Ordförande i LEKS styrgrupp

Ylva Aller
Länsråd i Västernorrlands län
Kontaktlänsråd för miljömål

Innehåll

Inledning.....	4
Att leda förändring	4
Samverkan	5
Definitioner	8
Process.....	8
Ledare.....	8
Processledare	8
Bakgrund och centrala begrepp	9
Att leda en process.....	9
Starta processer	13
Inledning på en process.....	13
Driva och genomföra processer	14
Avsluta processer	15
Utvärdering och ständiga förbättringar av processer	15
Lean	16
Projekt som arbetsform	17
Definition av projekt.....	17
Projektorganisation	18
Faserna i ett projekt	19
Problem och utmaningar i projekt	19
Koppling process och projekt	20
Målstyrning.....	21
Fyra goda exempel på processer.....	23
1. Länsstyrelsen Östergötlands framtagande av åtgärdsprogram för 15 av de nationella miljömålen.....	23
Uppdraget	23
Genomförandet.....	23
Lärdomar	25
2. Miljödialog Stockholm.....	27
Regionala miljömålsrådet.....	28
Beredningsgrupp	29
Miljömålsnätverket	29
Länsstyrelsens interna styrgrupp	29
Samordningsgruppen	29
3. Byggdialog Dalarna.....	30

Organisation och avgifter	32
4. Energiintelligent Dalarna EID	33
Erfarenheter så här långt	37
Konkreta verktyg att använda i det dagliga arbete.....	40
Att göra processbeskrivningar	40
Verktyg för utvärdering.....	42
Kvantitativ utvärdering.....	42
Kvalitativ utvärdering	42
Ledarskap	43
Situationsanpassat ledarskap enligt FIRO	43
Kommunikativt ledarskap	44
Att leda i förändring	45
Förändringens fyra rum.....	46
Förankring och kommunikation	47
Effektiva möten	48
Workshops.....	49
Dialogforum och fokusgrupper	49
Open space.....	50
Feed back.....	50
Det lärande samtalet.....	51
Riskanalys	51
Presentationsteknik och retorik.....	52
Litteraturtips.....	52

Inledning

Dokumentationen vänder sig till er som är processledare vid Länsstyrelserna, framför allt inom uppdragen miljö mål och energi/klimat. Den är tänkt att fungera tillsammans med utbildningen till processledare och att vara ett stöd i det dagliga arbetet efter utbildningen.

Syftet är att skapa en tydlighet av vad en process är och vad det innebär att leda och arbeta i processer. Dokumentationen är framtagen i anslutning till den utbildning av processledare som genomförs under 2015 av Gotlandsakademin på uppdrag av RUS och LEKS, länsstyrelsernas samverkansorgan för miljö måls- respektive energi- och klimatuppdragen.

Dokumentation ska också ge inspiration, mod och lust att vilja vara processledare!

Den här dokumentationen är ett komplement till dokumenten:

- *Miljö målsprocessen – En handbok för länsstyrelserna*
- *Verktyg för uppföljning och utvärdering av åtgärder och projekt*
- *Kommunicera miljö mål – En handbok i strategisk kommunikation för miljö målsarbete*
- *Vägledning för åtgärdsprogram.*

Dokumentationen är uppdelad i fyra delar:

1. Inledning
2. Processledarskap – en beskrivning av att leda processer
3. Fyra goda exempel på processer
4. Konkreta verktyg att använda i det dagliga arbete

Att leda förändring

Det övergripande temat för uppdraget som processledare inom energi/klimat och miljö mål är att leda förändring.

De strategiska målen för arbetet, för 2020 och för 2050, är definierade och alla länsstyrelser har ett nationellt uppdrag att ta fram ett åtgärdsprogram för hur de ska uppnås. Det är processen för att uppnå de strategiska målen och få till de förändringar som behövs för detta, som ni ska leda. Det innebär att den som är processledare ska få olika aktörer med olika intressen och behov att tillsammans aktivt bidra till att uppnå miljö målen.

För att lyckas uppnå de strategiska målen måste det tas fram en strategi – d v s en plan för hur vi i länen ska gå tillväga för att lyckas uppnå de strategiska målen för 2020 och 2050 samt vilka nyckelaktörer vi måste få med oss i det arbetet. Den strategiska planen behövs för att kunna avgöra om ett förslag till aktivitet/åtgärd tar oss i den riktningen eller inte. Det finns ingen brist på goda aktiviteter som ska genomföras, men det blir ohållbart om det inte finns en strategi kring hur aktiviteterna för oss närmare målet och vilka aktiviteter som behövs för att uppnå de strategiska målen. Det går inte att bedöma om en aktivitet är bra om det inte finns något att styra mot.

Det upplevs många gånger svårt att skapa den strategiska planen och planera in olika delar på flera års sikt. Ibland är det också oklart på vilken nivå inom Länsstyrelsen det ligger att ta fram strategierna. Det skapar en frustration om det inte finns en övergripande strategi och allt ansvar för att leda lämnas till dem som är processledare.

För att få de olika aktörerna att delta i förändringsarbetet är det en fördel att de får vara med och utformar processen. Delaktighet skapar motivation och engagemang. Detta innebär att processledaren måste vara duktig på att hämta in olika aktörers behov och önskemål.

Det behövs konkreta verktyg för att skapa engagemang och ”få med alla på tåget”. Det finns många olika aktörer i processerna, var och en med sina intressen och syften att ta tillvara. Som processledare behöver man vara bra på att inspirera, särskilt företag på hemmaplan. Det krävs både teori, tips och övning för detta.

Under processens gång kan det behövas olika mindre eller större projekt. Projekt behövs för att under en avgränsad period få en viss grupp att genomföra ett uppdrag; uppdrag som är tydligt definierat och behöver göras för att de strategiska målen till 2020 ska uppnås. Många som blir utsedda till processledare är sedan tidigare väl insatta i projektarbete. Det kan då finnas behov av att se skillnaden på projekt och process.

Att vara processledare kräver många färdigheter. Det är väldigt viktigt att veta att jag som processledare inte behöver kunna allt själv. Det viktiga är att jag, precis som i projekt, knyter de kompetenser till mig som behövs för ett lyckat processarbete.

Samverkan

Samverkan med olika aktörer är centralt inom miljö-, energi- och klimatarbetet. I slutrapporten från utvecklingsprojektet *”Utvärdering och utveckling av former för extern samverkan i energi- och klimatarbetet”*, som genomfördes under 2014-2015 med Länsstyrelsen i Skåne som projektägare, ges följande beskrivning av samverkan:

”Samverkan syftar till att ge andra aktörer tillgång till den egna organisationens resurser och att man själv därigenom får tillgång till viktiga resurser som man utan samverkan inte har. Detta förutsätter en öppenhet och vilja att ställa den egna organisationens resurser till förfogande. Det är detta som är själva drivkraften i samverkan. För många har därför begreppet samverkan en positiv klang med stora förväntningar kopplade till ett sådant arbetssätt. I de fall samverkan är organiserad på ett effektivt och ändamålsenligt sätt är det en tillgång som innebär ökad effektivitet och ökad arbetstillfredsställelse. Det omvända gäller också. Om arbetet med organisationsöverskridande samarbete är organiserat på ett mindre genomtänkt sätt leder det ofta till stora störningar i verksamheten. Det kan exempelvis röra sig om brister i resurser och kunskap, dåligt ledarskap och otydligheter i uppdrag och mandat.

Det har emellertid visat sig att i många fall har samverkan inte utvecklats i enlighet med de involverade parternas intentioner. Svårigheterna kan delas in i faktorer som har att göra med:

- 1) hur verksamheten är organiserad
- 2) vilka regelverk som styr samt
- 3) hur de som arbetar inom de olika verksamheterna ser på det de ska samverka om och hur de ser på andra verksamheter.

Hinder inom det första området kan vara att det är svårt att skapa bra rutiner för att hålla varandra informerade. Det kan också handla om vem som ska betala eller om att huvudmännen gör olika prioriteringar. När det gäller regelverken nämns ofta sekretess och integritetsskydd som hinder. En annan försvårande omständighet kan vara att olika regelverk leder till olika bedömningar kring behov och prioriteringar av insatser. Synsätt kan skilja sig åt på grund av kunskap och erfarenhet av att arbeta med de frågor samverkan avser. Dessutom har aktörerna olika uppdrag, medarbetarna olika utbildningar och olika status. Brister det i kunskap, förståelse och respekt för varandras kompetens och uppdrag har det visat sig att det är svårt att åstadkomma en förtroendefull samverkan.

Att samverka ses ofta som ett organisatoriskt sätt att lösa en utmanande uppgift som den egna organisationen inte på egen hand klarar av. En enkel tumregel är att man bara skall samverka i de fall en situation kräver samordnade insatser från flera aktörer samtidigt. Om exempelvis olika insatser från olika aktörer på ett effektivt sätt kan ske successivt (först aktör A, sedan aktör B) kanske det räcker med ett väl utvecklat informationsutbyte mellan de inblandade aktörerna. Om förhållandena kräver ett mer utvecklat samarbete behöver långsiktiga och hållbara samverkansstrukturer etableras.

Den som skall organisera en god samverkan och ansvara för att den implementeras i verksamheten förutsätts ha goda kunskaper om samverkansprocesser. Det gäller att kunna identifiera för samverkan främjande faktorer liksom hindrande faktorer. Man måste också kunna särskilja viktiga faktorer från mindre viktiga faktorer och prioritera arbetet med fokus på de för samverkan centrala förhållandena som presenterades ovan. På samma sätt måste man kunna skilja mellan sådana förhållanden i omvärlden som man inte kan påverka utan där det handlar om att ”gilla läget”, från de förhållanden som ligger inom ramen för den egna organisationen att påverka. Detta ställer stora krav på de olika ledningsfunktionerna inom de samverkande organisationerna.

På ett mer övergripande sätt kan man bland olika definitioner urskilja några gemensamma komponenter. Det rör sig om ”medvetna målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem och syfte” (Danermark, 2003). Ännu enklare uttryckt så skall det handla om handlingar med bestämda aktörer och målgrupper där man har satt ett tydligt mål. Detta gör att samverkan skiljer sig från det mer allmänna ordet samarbete.

Varför är det viktigt att vara tydlig på vad som avses med samverkan? I dag används ofta begreppet på ett ottydligt sätt där det mesta av samarbete kallas för samverkan. Detta gör att begreppet urholkas och tappar sin mening. När man talar om samverkan skall det alltså avse ett målfokuserat och strukturerat arbete som ryms inom Danermarks beskrivning ovan och inte ett samarbete i största allmänhet som sker ad hoc.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det generellt finns ett stort förbättringsutrymme för samverkansprocessen (i de tre länen) och att detta i synnerhet gäller för hur verksamheterna konkret är utformade.

Kortfattat kan det sammanställas att samverkansgrupperna efterlyste följande:

- Mer tid för diskussioner mellan de olika samverkansparterna
- Tydliga mål för samverkan
- Ökade antal regelbundna träffar
- Ökade antal gemensamma projekt
- Bättre informationsflöde mellan deltagande organisationer”

Så långt projektrapporten. I den tas behovet av konkreta mål för samverkan upp på ett flertal ställen och på olika sätt, t ex:

”Förslag från ett enkätsvar var att det behövs mer konkreta mål för att samverkansprocesserna ska nå konkreta resultat. En annan person menar att det krävs ett ledarskap där förväntningarna på de deltagande organisationerna tydliggörs.”

”.....framkom tydligt att rådet inte upplevde sig vara ett samverkansorgan i en mer utvecklad form. Deltagarna framhöll att det var ett forum för informationsutbyte och att de träffades 2-4 gånger per år. Ingen lednings- eller styrgrupp var heller utsedd. Det framkom ett behov av en tydligare målinriktning eftersom enbart informationsutbyte inte upplevdes vara tillräckligt starkt incitament för att prioritera aktivitet inom klimatrådet. Eftersom samverkan inte är ett mål i sig utan ett medel att nå konkreta mål framhölls behovet av att finna konkreta mål som kan samla och motivera deltagarna till ökad samverkan.”

” En av de mer centrala aspekterna i samverkan är frågan om incitament. Verksamheter konkurrerar alltid med varandra tidsmässigt och även i andra avseenden. Därför är det viktigt att gruppen enas om tydliga mål för arbetet som känns angelägna för alla parter. Diskussionen vid mötet med panelen i X län kom också att kretsa kring bland annat bristen på fokus och otydlig målsättning. Efter att tidigare ha arbetat med klimatstrategin och handlingsplanen till denna var det en viss vilshenhet inför framtiden. Även här är frågan om tydlighet viktig. Varför samverkar vi i den form vi gör? Denna fråga måste besvaras på ett för alla klart sätt.”

”Gärna utvecklad samverkan – men då måste det vara kring konkreta frågor i mindre grupper där alla är berörda av frågan.”

”Länsstyrelsen måste bli tydligare med vad klimatrådet är, och vart man vill komma med det.”

”Under paneldiskussionen framkom det emellertid att även om ledningen lämnat ett bra stöd så har det saknats tydlighet kring syfte och mål. Att formulera konkreta och mätbara mål kommer att vara en framgångsfaktor för samverkan, och att formulera sådana mål för energi- och klimatarbetet kan vara ett sätt att få en tydligare inriktning i det fortsatta samverkansarbetet. Fördelen med detta skulle även kunna vara att möjligheten att följa upp aktiviteterna som genomförs också förbättras.”

Längre fram i den här dokumentationen tar vi upp målstyrning mer ingående.

Definitioner

Begreppen *process*, *ledare* och *processledare* definieras nedan tillsammans med tankar om vad det kan innebära att vara processledare för miljöstrategier och klimat- och energistrategier.

Process

Egnell, Umeå universitet

En serie aktiviteter med preciserad början och slut och som med hjälp av en organisations resurser återkommande förädlar ett mätbart objekt till ett på förhand bestämt resultat.

Wikipedia

En samling i förväg uttänkta aktiviteter som ska användas inom en organisation (företag, förvaltning) varje gång den skapar ett visst resultat för en mottagare

Svenska Akademiens ordlista

Förlopp, utvecklingsgång.

Ledare

Wikipedia

Person som strukturerar och överblickar arbetet i en grupp människor.

SAOL

Person som leder. Leda; anför, vara främst.

Talesätt

Alla grupper behöver en ledare. Får en grupp ingen utpekad ledare tar de sig en.

En ledare:

- är nära sin grupp och ”med i matchen”
- är någon som gruppen vill följa
- hjälper individerna och gruppen att nå gruppens mål
- driver, engagerar och tar ansvar för att nå ett resultat

Processledare

Man kan säga att en processledare skapar sammanhang. Det är en person som leder, strukturerar och överblickar arbetet i en grupp aktörer som utför en samling uttänkta aktiviteter som ska användas för att skapa ett visst resultat för en mottagare.

Att vara processledare innebär att vara duktig på att få aktörerna att beskriva mål och resultat, skapa struktur för att få alla aktörer som ska vara med att vara motiverade och engagerade samt att vara duktig på kommunikation, dvs kunna förmedla och skapa positivt intresse för arbetet i processen även i en vidare krets.

Processledarskap

Bakgrund och centrala begrepp

Syftet med att arbeta i processer är sökandet efter effektiva arbetssätt. Genom att bestämma ett resultat (utdata) som man vill uppnå och beskriva hur processen ska se ut för att nå dit, i form av aktiviteter och flöden, kan de berörda aktörerna tillsammans hitta den genaste vägen.

Process, utifrån organisationsläran, innebär bland annat en beskrivning av vilka aktiviteter som ska göras för att uppnå ett visst resultat. ”Vi har mål till 2020 för miljömålsarbetet. Vi behöver beskriva hur vi gör, vilka aktiviteter som ska göras och vem som gör vad så att vi uppnår målen. Efter 2020 ska vi börja om. Då blir det ett nytt avstamp och vi tar ett nytt steg.”

Att tänka i processteg skulle kunna se ut så här:

1. Det finns ett start och ett stopp, t ex 2020, för den övergripande processen i länet.
2. Strategiska mål¹ för vad som ska vara uppnått inom länet inom en viss tid formuleras utifrån de största behov som identifierats i en nulägesanalys.
3. En plan i form av en strategi görs/finns för den övergripande processen i länet fram till 2020.
4. De berörda aktörerna bestämmer tillsammans vad de vill göra för att uppnå de strategiska målen. De formulerar sitt åtgärdsprogram, sin handlingsplan och sina åtaganden.

Visualisering är ett centralt ord i processarbete, t ex att man ritar upp processen i form av flödesscheman som visar vilka aktiviteter som ska göras och i vilken ordning de ska göras. Flödesschemat visar hur vägen ser ut från nuläget till det resultat som processen ska utmynna i. Olika symboler i processer blivit relativt allmänt vedertagna. Exempel är t ex symbolerna för aktiviteter, beslut och dokument.

Ett annat centralt begrepp i att arbeta i processer är ständiga förbättringar, d v s att återkommande utvärdera arbetet i processen för att se vad som kan förbättras och effektiviseras till nästa gång eller när nästa steg i processen ska genomföras. Ständiga förbättringar leder till ett successivt lärande.

Andra viktiga delar av strukturen är indata till processen (input) och det önskade resultatet från processen när den avslutats; utdata från processen (output). Vad har vi för indata och gemensamma behov att utgå ifrån när vi startar processen och vad är det för resultat, utdata, vi vill ska komma ut av processen.

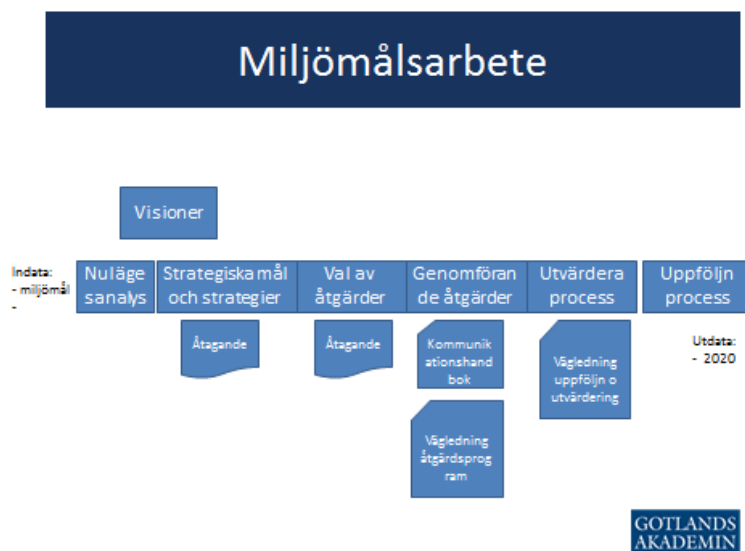
Att leda en process

Processledaren är den som leder arbetet i processen. I en processororienterad verksamhet finns det utsedda processägare som äger processen och är de som fastställer att en organisation ska arbeta utifrån en viss process. Det är också processägaren som omhändertar de förbättringsförslag som identifieras och beslutar om hur de ska implementeras i processen.

Att processororientera en verksamhet utgår ofta från att olika uppgifter återkommande ska genomföras och att det finns en vinst i att beskriva hur det ska göras. Det kan till exempel vara framtagandet av ett åtgärdsprogram för vart och ett av de 16 nationella miljömålen.

¹ Det här gäller strategiska mål som exempel för en process i länet och ska inte blandas ihop med miljömålen mål.

Processer går inte att detaljstyra som projekt. I ett projekt bestäms vad som ska bli resultatet i form av en projektbeställning från beställaren – målet kommer utifrån/uppifrån. I en process är det oftast många aktörer som ska fås att samverka utifrån egen vilja. Utifrån de eventuella ramar som finns satta för processen, sätter aktörerna själva målet för det de vill åstadkomma i processen – målet bestäms av de medverkande aktörerna. Om man dessutom vill få till ett engagemang från de många olika aktörerna är det bra om de får styra sig själva så mycket som möjligt. Man kommer tillsammans överens om vart man ska, men inte exakt hur det ska genomföras.



Indata: det finns ett antal dokument och saker som vi vet. Bilden med aktiviteterna ska tydligt beskriva hur alla ska arbeta för att nå målet. Intern förankring är en egen process i denna beskrivning. Genom att beskriva arbetssättet så här, går det att återanvända arbetssättet nästa gång en liknande process ska genomföras. Man vet då vad som är viktigt att ha med för att dra igång ett arbete med t.ex. kommunerna. Då kan man bara upprepa den sedan tidigare beskrivna processen.

När man i organisationsläran talar om processer och att arbeta i processer, menar man en beskrivning av hur man steg för steg vill arbeta för att uppnå ett överenskommet resultat, t ex ett miljömål till år 2020. När man bestämmer sig för att arbeta i processer är utgångsläget att man genom att planera ett flöde av aktiviteter vill uppnå ett visst resultat. Det är mer än bara en rörelse framåt, det är en strukturerad och beskriven rörelse mot ett önskat resultat.

På sikt syftar processerna inom miljömålsarbetet till att få in miljömålsarbetet i ordinarie verksamheter hos länsstyrelserna och hos de olika aktörerna.

I "Miljömålsprocessen – En handbok för länsstyrelserna" lyfts John Kotters åtta förutsättningar för att lyckas med förändringsarbete fram. Han har studerat förändringsarbete i nära 40 år och har konstaterat att de flesta förändringar misslyckas, mycket eftersom de inte tar ett helhetsgrepp för att förändra.

De åtta förutsättningar som lyfts fram är:

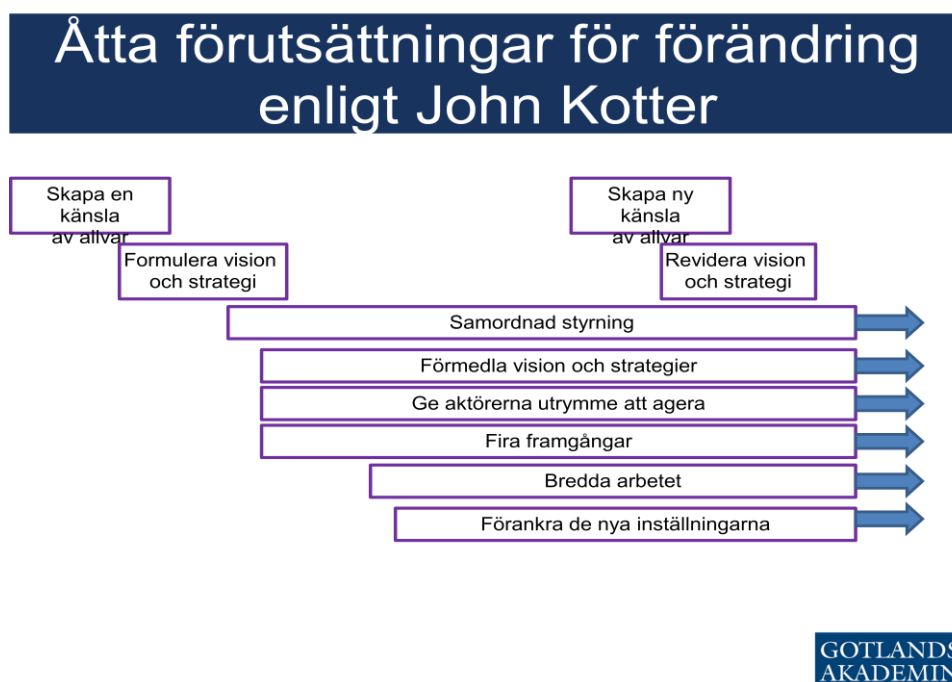
- Skapa en känsla av allvar, (processledaren).
- Formulera vision o strategi (ledningen).
- Samordna styrning (processledaren).
- Kommunicera vision och strategi (processledaren).
- Autonomi för aktörerna (möjlighet för aktörerna att påverka, processledarna lyssnar).
- Fira framgång (processledaren).
- Bredda arbetet (processledaren).
- Förankra nya synsätt (processledaren).

Arbetet med dessa åtta förutsättningar finns utförligt beskrivet i handboken. Vi har i den här dokumentationen gjort en sammanfattning av de åtta olika förutsättningarna.

För att säkerställa att visionen för det regionala miljömålsarbetet uppfattas som länets vision och inte länsstyrelsens kan den med fördel tas fram i samverkan. Detta kan till exempel ske genom möten och workshops med regionala nyckelaktörer. Fördelen med att ta fram visionen gemensamt är att förankringsprocessen börjar i ett tidigt skede. De involverade aktörerna blir också mycket tydligare en del av processen vilket ofta leder till en större ansvarskänsla. Det blir troligen lättare att få aktörerna att sedan åtgärda inom ramarna för den vision de själva varit med om att ta fram.

En utmaning med att ta fram en gemensam vision är att det kan vara resurskrävande. Länsstyrelsen kan på eget initiativ ta fram en vision som ska gälla regionens framtida miljö som sedan förankras hos externa parter. Det finns dock en risk att externa parter inte känner sig som en del av processen och därför har svårare att anamma visionen. I många län finns det redan etablerade framtidsbilder av hur man vill att regionen ska utvecklas. I dessa fall kan det vara lättare att arbeta utifrån existerande visioner, särskilt om den redan är etablerad bland länets aktörer.

De åtta förutsättningarna skulle också kunna visualiseras så här:



Varje framgångsrikt förändringsarbete bygger på en önskad framtidsbild. En vision klargör verksamhetens/regionens riktning och vad förändringsarbetet ska leda fram till.

En strategi innebär att sätta upp delmål för organisationen eller länet samt hur dessa delmål ska nås. I strategin identifieras framkomliga vägar för att åstadkomma den önskade förändringen.

Vad det gäller samordnad styrning står det i handboken dels att en förutsättning är en ledning som prioriterar miljömålsarbetet, dels att personerna som ingår i styrgruppen inte behöver utgöra en statisk grupp. Det är viktigt att tillåta att nya kan tillkomma och andra utgå i takt med utvecklingen av processen. Centralt är att personer som ingår i styrgruppen har mandat att fatta beslut för respektive verksamheter. Det står också att en mindre styrgrupp med mandat ofta är att föredra framför en stor styrgrupp, som inkluderar många aktörer.

För att förmedla vision och strategi anges i handboken sju principer, som effektiviserar kommunikationen:

1. Krångla inte till det – skriv och tala enkelt och tydligt.
2. Använd metaforer, liknelser och historier.
3. Sprid budskapet via många olika kanaler – möten, PM, nyhetsbrev, anslagstavlor, intranät med mera.
4. Upprepa, upprepa, upprepa!
5. Lev som du lär – om ledarna inte i praktisk handling följer visionen kommer ingen att tro på den.
6. Förklara avvikelser – om ledningen till synes inte följer visionen, måste detta förklaras utförligt och tydligt.
7. Lyssna – se till att det är en tvåvägskommunikation.

För att ge aktörerna utrymme att agera behövs en process som är öppen och påverkbar. Fokus i processen bör vara att nå målet/visionen medan vägen dit är valfri. Länsstyrelsen har en viktig roll i att fånga upp initiativ och stödja dessa genom att bland annat avsätta tid för samverkan.

Det är viktigt att det finns en kultur i processen där man förstår betydelsen av att fira framgång. Genom att fira ett steg i rätt riktning motiveras de som genomfört åtgärden och det skickas positiva signaler till andra aktörer.

Den positiva hållningen från firandet av framgångar måste sedan tas tillvara för att bredda arbetet. Motivera för att ta nya tag, stöd mellankommunal samverkan och bjud in flera aktörer att medverka.

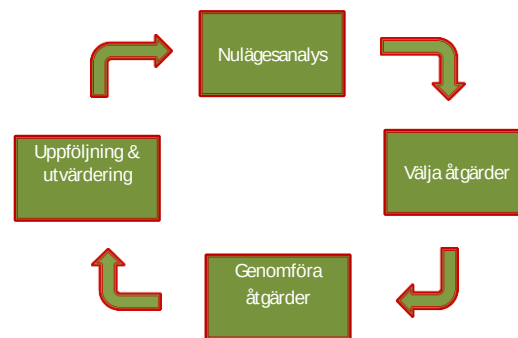
Resultaten från processens arbete behöver i ett nästa steg bli en del av den ordinarie verksamheten, komma in i verksamhetsplaner, andra befintliga styrdokument och rutiner. Förankring internt på länsstyrelsen är minst lika viktigt som att förankra med externa aktörer.

I samma handbok beskrivs en processmodell för miljömålen – en cirkulär rörelse som består av fyra moment:

- Nulägesanalys
- Välja åtgärder
- Genomföra åtgärder
- Uppföljning och utvärdering

Processmodellen är väl beskriven på sidorna 29-32 i handboken.

Processmodell för miljömålen



GOTLANDS
AKADEMIN

De åtta förutsättningar enligt John Kotter ligger som en ram runt denna processmodell.

Starta processer

Länsstyrelsen har ansvar för att samordna det regionala åtgärdsarbetet och stödja parterna i deras arbete. Genom att erbjuda en gemensam plattform, där samtliga regionala aktörer är välkomna, skapas en stabil grund för samverkan.

Det finns olika typer av aktörer i processer:

1. Län och kommuner
2. Sektorer
3. Verksamheter

Dessa olika aktörerna behöver vara eniga om vad som ska uppnås. Det är viktigt för processledaren att ta reda på de olika aktörernas behov. Dessa behov behöver processledaren utgå ifrån och tydliggöra.

För att förankra miljömålsvisionen krävs det sannolikt att flera kommunikationsmetoder används eftersom förankring till stor del handlar om att andra personer ställer sig bakom det som ska kommuniceras ut.

I Stockholms län har man utvecklat en dialog som innefattar externa nyckelaktörer på ledningsnivå. Deras medverkan har varit av stor betydelse för förankringen av arbetet. Stockholms miljömålsdialog finns beskriven som ett av exemplen längre fram i dokumentationen.

Kommunerna är en stor och viktig målgrupp när länsstyrelserna kommunicerar miljömålen. Det är en heterogen målgrupp där de kommunala miljöstrategerna har vissa behov, medan kommunikationen med kommundirektörerna kan behöva ske utifrån andra behov och angreppssätt.

Inledning på en process

Det finns två sätt att ta sig an ett processledaruppdrag. Antingen beskriver och ritar jag som processledare upp hur processen som jag ska leda ser ut och arbetar sedan med att förankra och konkretisera innehåll och det som ska bli resultatet med de berörda aktörerna. Eller så utgår vi från "ett blankt papper" och beskriver tillsammans det resultat vi vill uppnå och visualiserar den process

som vi ska arbeta i. Även när processen startas på detta sätt behöver processledaren ha gjort en tydlig bild för sig själv vad som är viktigt att uppnå i processen.

Om ett arbete ska göras tillsammans med kommuner eller näringsliv behöver de olika stegen och aktiviteterna definieras för att komma igång med arbetet i processen. Hur ska vi leda och driva processen, vilka moment ingår? Det är viktigt att processledaren själv har en egen tydlig bild av strukturen i arbetssättet i den aktuella processen. Innehållet utformas sedan tillsammans med de olika aktörerna utifrån behov, intresse och möjlighet.

Processen bör alltid visualiseras. Det gör den lättare att förstå för alla inblandade. Den ska visa hur vi jobbar med olika aktiviteter och med olika aktörer. Den behöver ritas upp för att det ska bli tydligt både internt och externt. Processen utvärderas sedan för att förbättras och förfinas - vad kan vi göra bättre nästa gång vi ska starta upp en ny process? Utvärdering är i stort sett lika i slutfasen av en process som i ett projekt.

Startmöte

Det finns ett startskede i processarbete precis som i ett projekt. Skillnaden är att i ett projekt finns det en tydlig beställning på vad som ska genomföras. I en process med olika aktörer, som ska samverka på det sättet som är beskrivet i miljömålsarbetet, är det aktörerna i processen som gemensamt kommer fram till vad som ska göras i processarbetet. Därför är starten av en process med de olika aktörerna så viktig - hur starten förbereds och leds för att engagera och få med viktiga aktörer så att de vill bidra till att arbeta med den aktuella frågan.

Startmöten där de olika aktörerna samlas behöver klargöra de olika aktörernas behov och syften med att delta i arbetet. Processledaren planerar vilka aktörer som ska bjudas in och vad som ska åstadkommas – men det är en initial planering som kan förändras och utvecklas när aktörerna kommer samman. Planen för processen tas fram tillsammans. Beslut eller åtaganden behöver formuleras om vad processen ska leda till, vad den ska innehålla och dess skeenden. Ett av de viktigaste verktygen för att lyckas engagera andra aktörer är målstyrning; att gruppen av aktörer tillsammans tar fram vilket resultat processen ska leda till. Processledaren behöver antingen själv vara trygg i att leda startmöten eller ta hjälp av en mötesledare, då startmötena spelar en stor roll för att lägga grund till engagemang och motivation hos deltagarna.

Ibland kommer det upp fler önskemål och behov än vad processen kan ta hand om. Ett sätt att hantera detta är att involvera aktörerna i prioriteringen av arbetet och att åta sig arbetsuppgifter.

Ett verktyg för att gemensamt förankra processen som ska genomföras är att tillsammans med berörda aktörer genomföra riskanalyser – vad kan inträffa under processens gång som riskerar att skapa problem. Det skapar både medvetenhet om vilka risker som kan komma att uppstå i processen och hur dessa kan hanteras eller förebyggas så att de inte uppstår. Att göra en riskanalys tillsammans ”tvingar” också alla som är med att tänka sig in i uppdraget och försöka se det framför sig.

Driva och genomföra processer

I processarbetet gäller det för processledaren att förtydliga för alla parter vad som gäller. Arbetet är ett regionalt samarbete och alla måste dra sitt strå till stacken. Länsstyrelsen samordnar och kan initiera olika delar i processen, utför vissa aktiviteter i processen i egen regi, men stora delar av jobbet måste göras hos andra aktörer eller i samarbete mellan flera aktörer. Länsstyrelsen kan vara en av dessa.

Centralt under genomförandet av processer är återkoppling till berörda av hur det går i arbetet och vilka resultat som uppnås. Det är motiverande att få veta vad som händer och vad aktörerna är med och bidrar till.

Tydlig och enkel dokumentation kring vad som sker och blir resultat är en viktig del av återkopplingen. Den bör vara utformad på ett sådant sätt att den är lätt att sprida till andra.

Vad det gäller återkopplingar till aktörerna, behöver dessa ske så ofta att de involverade märker att det händer något, men inte så ofta att det blir tjatigt. Att "skicka ut allt till alla" brukar inte fungera. Dels blir det för mycket information, dels är alla inte berörda av allt och då minskar intresset att ta till sig informationen. "Målgruppsanpassad" är ledordet, d v s ge de olika grupperna just den informationen de behöver och på ett sätt som passar dem. I kommunikationsteorin säger man att de två framgångsfaktorerna är *frekvens och slagkraftighet*, d v s att det är lagom ofta och känns intressant och precis rätt för just den här målgruppen.

I kommunikation är det bra att använda befintliga kanaler för att nå olika målgrupper; befintliga möten, arbeta med etablerade organisationer o s v. Tänk också på att använda olika kanaler för kommunikation till en och samma grupp. Ser man en information/återkoppling på flera olika ställen är det större chans att man tar den till sig och ser den som viktig. Rapporter och skriftlig information i nyhetsbrev och på hemsidor är bra, liksom att anordna och delta på möten är bra, men också sociala medier, kortfilmer och berättelser t ex som podcast.

Som stöd i arbetet finns handboken "Kommunicera miljömål – En handbok i strategisk kommunikation för miljömålsarbete" samt "Vägledning för åtgärdsprogram". Se också nedan under "Verktyg" om målgruppsanpassad kommunikation.

Avsluta processer

En process är ett arbete som utförs återkommande och kontinuerligt, t ex framtagandet av regionala åtgärdsprogram för vart och ett av de 16 miljömålen. När processen, eller en del av den, är utförd finns det behov av att "knyta ihop säcken", dels för att fira arbetet som gjorts och dels för att dra lärdomar och se vad man behöver förbättra till nästa gång processen ska genomföras eller inför nästa del i processen.

Att få fira de (gemensamt) uppnådda resultaten skapar motivation och engagemang. Att dra lärdomar och förbättra skapar gemensamt lärande och ökad kvalitet i kommande/fortsatt genomförande.

Som stöd för denna del i arbetet finns "Vägledning för uppföljning och utvärdering".

Utvärdering och ständiga förbättringar av processer

Utifrån organisationsteorierna kring LEAN (beskrivet längre fram i kapitlet) är arbetet med att hela tiden förfinas arbetet och aktivt söka efter förbättringsmöjligheter för processerna en bärande del av att arbeta i processer. Det bygger i sin tur på att ha verktyg och metoder för att identifiera framgångsfaktorer och förbättringsområden.

Processledaren är oftast den som leder förbättringsarbetet. Processägaren är den som är mottagare av förslagen till förbättringar. Att identifiera och implementera dessa förbättringsförslag är ofta en stor vinst för en organisation.

Uppföljning

Uppföljning kan betyda två saker:

1. Att följa upp det löpande arbetet under tiden och återföra/kommunicera till berörda med tillräcklig frekvens, så att alla regelbundet ser vad det blir för resultat. Detta håller engagemanget uppe.
2. Att följa upp resultatet efter det att en process är genomförd eller ett projekt är slutfört. I detta fall handlar det om att följa upp vilka effekter processen eller projektet lett till på sikt efter det att det avslutats.

För alla processer är det viktigt att aktörerna tillsammans bestämmer hur uppföljning av resultat och återkoppling av arbetet i processen ska ske.

Utvärdering

Utvärdering är en enstaka handling som görs efter ett genomfört uppdrag. Olika faser i ett uppdrag kan också utvärderas. Både i modeller för processer och projekt brukar utvärdering vara en obligatorisk del.

Utvärderingsaktiviteter fyller en viktig funktion för att avsluta grupprocesser i alla former av uppdrag. Att tillsammans få utvärdera det gemensamma arbetet som är gjort är en del i att avsluta den gemensamma grupprocessen – och dessutom ett sätt att skapa positiv energi. Framgångsfaktorer ger stolthet och att omvandla det som inte gått bra till lärdomar skapar positivism även kring detta. Det är en del i processledarens uppdrag att se till att utvärderingar planeras och blir genomförda.

I utvärderingen bör man titta på tre saker:

- vad har processen resulterat i.
- vilken resursåtgång har krävts för att nå detta resultat (som resurser kan pengar, tid och kompetenser finnas med)
- identifiera framgångsfaktorer och förbättringsområden i den genomförda processen eller projektet.

Det är alltså både resultatet som kan utvärderas och arbetet som har gjorts för att uppnå det.

Lean

Intresset för att arbeta i processer och processorientera verksamheter har vuxit i och med ett allt större intresse för arbetssättet LEAN. LEAN har tagits fram av Toyota och bygger på processorientering av verksamheter. Arbetssättet började arbetas fram under det sena 1980-talet i ett samarbete mellan Toyota och Massachusetts Institute of Technology MIT:s International Motor Vehicle Program. Ordet kommer ifrån engelskans ord för mager, d v s man har skalat bort allt som inte skapar värde för kunden.

Några av grundpelarna i LEAN:

- fokusera på vad som skapar värde för kund. Utgå hela tiden från kundperspektivet. *I det här fallet kan sannolikt både aktörerna och medborgarna/ samhället ses som "kunder"*
- rensa bort alla uppgifter, som inte skapar värde för kunden (eller är styrda av lagar eller andra externa krav)
- arbeta med ständiga förbättringar. Alla medarbetare som ser en förbättringsmöjlighet har rätt och skyldighet att "dra i nödbromsen" och beskriva vad som kan förbättras och hur. Detta i sin tur bygger på att de som står närmast verksamheten och produktionen oftast har den största kunskapen om vad som kan förbättras.

Jim Womack, som ledde utvecklingsteamet av LEAN vid MIT sa att "*Lean Thinkers need a vision before picking up our lean tools - thinking deeply about purpose, process, people is the key to doing this.*" När man ger sig in i att leda ett processarbete måste man alltså ha tänkt igenom ordentligt varför det här arbetet behövs (purpose), hur vi ska göra det (process) och vilka som ska vara med i just denna process (people).

En struktur man arbetar med inom LEAN är de fem S:en. De japanska begreppen står inom parentes.

De fem S:en är:

- Sortera (*Seiri*)
- Systematisera (*Seiton*)
- Städa (*Seiso*)
- Standardisera (*Seiketsu*)
- Sköta om (ständiga förbättringar) *Shitsuke*

Fritt beskrivet innebär det :

- identifiera och lista alla aktiviteter som ingår i en process.
- systematisera dem i en processbeskrivning.
- rensa bort allt som inte tillför nytta för kunden eller på annat sätt är onödigt (om det inte är lagkrav eller andra yttre krav).
- utveckla processbeskrivningar med t ex checklistor och underliggande dokumentation.
- utvärdera genomförda processer och sök aktivt efter förbättringsmöjligheter och identifiera framgångsfaktorer.

LEAN växte fram inom den tillverkande industrin men tillämpas idag i allt större utsträckning även inom mjuka verksamheter. Inom den kommunala sektorn har Södertälje varit en föregångare i Sverige, men även inom sjukvården tillämpas LEAN ofta. Man har också utvecklat LEAN inom projektarbete, något som bl. a Riksdagsförvaltningen har anammat.

Projekt som arbetsform

Definition av projekt

- *Endrell*

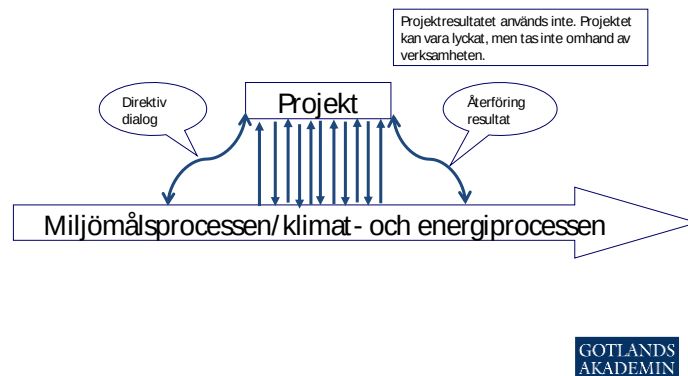
En tidsbegränsad och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som genom styrning av de tilldelade resurserna ska nå uppställda mål.

- *Wikipedia*

En formell definition på projekt från branschorganisationen Project Management Institute är: *En temporär satsning för att framställa en unik vara eller tjänst.*

I miljömålsprocessen kan det utifrån olika behov finnas projekt som behöver startas och genomföras för att uppnå ett visst resultat i miljömålsprocessen.

Projektets funktion och roll



Det är alltid viktigt att TIDIGT kommunicera med alla berörda om varför ett projekt startas. Denna kommunikation är oftast en förutsättning för att det ska bli ett bra resultat precis som för en process. Kommunikation tar tid och det tar tid för mottagare att förstå vad som ska göras, varför det ska göras och på vilket sätt det är bra för dem – och inte minst hur de kan bidra. Det går inte att vänta med kommunikationen tills man börjar ha ett resultat att kommunicera ut. Förankringsarbetet måste påbörjas mycket tidigare än så för att ett projektresultat ska tas emot.

Projektorganisation

Projekt har en vedertagen organisationsstruktur.

Högst upp finns en beställare/uppdragsgivare som bestämmer att projektet ska göras och skriver projektbeställningen/projektdirektivet.

Under hen finns en styrgrupp som oftast består av de chefer som är verksamhetsmässigt, budgetmässigt och personalmässigt ansvariga för de verksamheter där projektet ska verka. Beställaren är ofta en av styrgruppsmedlemmarna, men inte alltid.

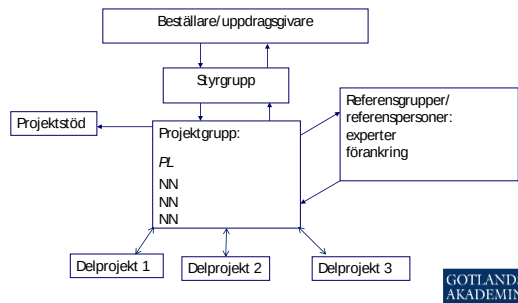
Styrgruppen godkänner projektplan, godkänner leveranser från projektet, hanterar avvikelser och godkänner slutrapporten. Styrgruppen har ansvaret för att projektet har erforderliga resurser för att lösa sitt uppdrag.

Projektledaren leder arbetet i projektgruppen. Projektledarens ansvar är att leverera överenskommet projektmål på tid och inom budget. Se SMARTA mål på sidorna 20 och 21. Övriga befogenheter regleras i projektplanen.

I projektgruppen utförs arbetet i projektet. Större och komplexa projekt kan delas upp i delprojekt.

Till projektet kan olika referensgrupper eller referenspersoner knytas. Dessa bidrar antingen med synpunkter och kunskap till projektet, eller är grupper som projektet vill kommunicera med för att förankra projektet.

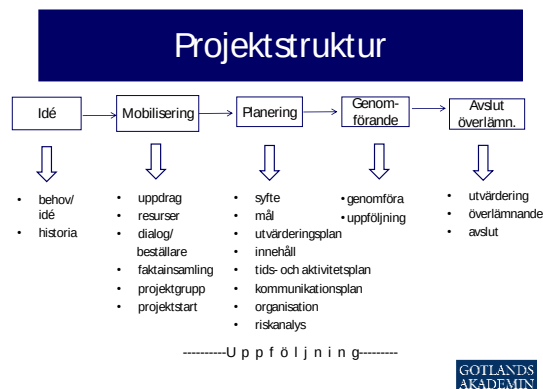
Projektorganisation



Faserna i ett projekt

Projekt har fem generella faser. De beskriver hur projektet ser ut.

1. Idéfasen: när en projektidé tar form
2. Mobiliseringsfasen: när projektbeställningen formuleras och projektet sätts
3. Planeringsfasen: när projektledaren och projektgruppen formulerar projektplanen
4. Genomförandefasen: aktiviteterna enligt projektplanen genomförs
5. Avslutningsfasen: med utvärdering av det genomförda projektet, överlämnande av projektresultat, skrivande av slutrapport och avslutande av projektet och projektgruppens arbete.



Problem och utmaningar i projekt

När det gäller projekt i Sverige så är vi jämfört med den anglosaxiska och germanska världen konflikträdda och byter inte gärna ut en gruppmedlem om det uppstår problem. I Sverige värderas projektledarkompetensen som specialistkompetens inte lika högt som i andra länder. Hos oss räcker det många gånger med sakkunskap i ett ämne för att bli utsedd till projektledare. Vi skulle tro att detta många gånger också gäller när man utser processledare.

En annan utmaning i projekten är att projekten lyckas, men resultatet implementeras inte i ordinarie verksamhet. Det blir en ”hyllvärmare” eller på annat sätt något som levde sitt eget liv och vars resultat inte togs tillvara av verksamheten. Detta beror ofta på att man i direktivdialogen när projektet startades från beställarsida inte tillräckligt tydligt beskrev vem som skulle vara mottagare av projektresultatet och hur överförandet till verksamheten skulle gå till. I och med att detta inte varit tillräckligt tydligt från början har projektet inte från början förankrat sitt arbete hos dem som ska ta vid när projektet avslutas.

Koppling process och projekt

Projekt i förhållande till process kan se ut på många olika sätt.

En viktig skillnad är att i projekt sätts målen för vad som ska bli resultatet utanför projektet. Det görs av beställaren. I en process sätts målen av de deltagande aktörerna i processen.

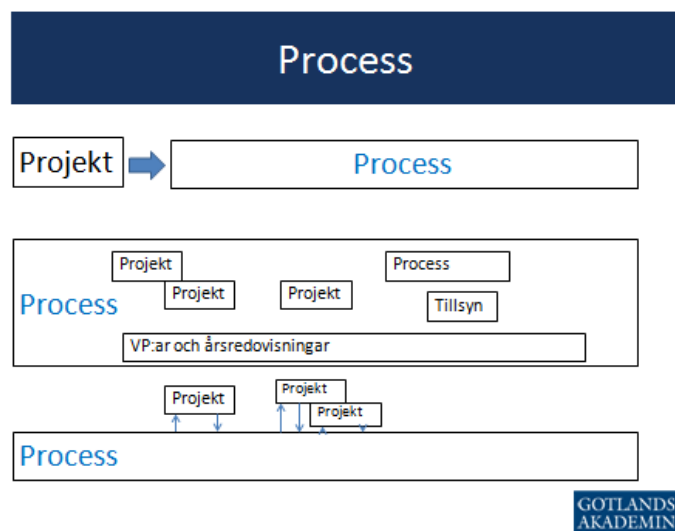
Ett projekt som upprepas kan övergå till att bli en process. Att ta fram ett åtgärdsprogram är det enligt definitionerna för ”process” och ”projekt” ett projekt, som därefter kan övergå till att bli en process när man använder samma arbetsgång nästa gång man ska ta fram ett åtgärdsprogram.

Processer kan ha olika karaktärer. Vissa har en hög repetitionsgrad – ”så här genomför vi en blindtarmsoperation” eller ”så här genomför vi handläggandet av en bygglovsansökan”. Andra processer är av mer nyskapande karaktär och har ett större mått av sökande efter goda arbetssätt för att uppnå det önskade målet. Ofta vill man dock även i dessa processer hitta arbetssätt som man kan upprepa.

Det kan också vara tvärtom som i Byggdialogen i Dalarna, ett av de processexempel som beskrivs längre fram i dokumentationen: Det finns en process och i processarbetet kommer man fram till att man ska dra igång en byggdialog. Då blir det ett projekt. Efter att projektet avslutats övergår byggdialogen till att bli en del i miljömålsprocessen.

Det kan också finnas en bred process med olika projekt som innehåll.

Både projekt och processer har tydliga aktiviteter i sin struktur.



Målstyrning

Det viktigaste verktyget för att få med sig alla olika aktörer i ett uppdrag är MÅLSTYRNING. Som processledare är det viktigt att tillsammans med aktörerna formulera SMARTA mål. Om detta lyckas, t ex att enas om att ”detta vill vi åstadkomma i länet till 2020”, ökas förutsättningarna markant för att åstadkomma en önskad förändring. Vi vill alla känna att ”vi har gått i mål”. Om inte SMARTA mål finns på riktigt blir det svårt att lyckas. SMARTA mål är en framgångsfaktor både för processer och projekt.

SMARTA mål

Målen ska svara på frågan: Vad har hänt vid uppgiftens/uppdraget slut ?” Vad finns? Vad är uppnått?

Mål ska vara *SMARTA*, dvs

- Specifika (konkreta)
- Mätbara
- Accepterade av alla i projektorganisationen
- Realistiska
- Tidsatta (när klara)
- (Adresserade)

GOTLANDS
AKADEMIN

Utifrån generationsmålet (visionen) behöver SMARTA mål tas fram för att arbetet i processen ska fungera. Detta är det som också är gjort med delmål 2020.

Bokstäverna i SMARTA står för:

Specifika, d v s så detaljerade, konkreta och nyanserade att alla ser samma resultat framför sig. När någon t ex säger ”Det var inte det här jag hade förväntat mig” så beror det på att målet inte var tillräckligt specifikt formulerat.

Mätbara, uttryckta på ett sådant sätt att det går att konstatera att man är i mål (eller inte). Inga tolkningsbara uttryck i målformuleringar som fler, bättre, ökad. Då kan olika personer se helt olika ambitionsnivå framför sig.

Accepterade, alla är överens om det är just det här vi ska uppnå och leverera. Om någon tycker att ”det här som vi sagt är inte så viktigt” eller när någon strävar mot mål utöver det som gruppen kommit överens om ska uppnås för de resurser man avsatt blir det nästan alltid konflikter i gruppen. När olika gruppmedlemmar i slutet av ett uppdrag börjar ha olika åsikter om slutresultatet och dess innehåll beror det oftast på att processledaren inte varit tillräckligt noga med att i starten stämma av att alla som är med i jobbet också är överens om att det är precis det här – vare sig mer eller mindre – som ska åstadkommas. Det är samtidigt helt i sin ordning att under resans gång ändra målen, så länge ändringarna är accepterade av alla berörda.

Realistiskt, det ska kännas möjligt för gruppen att uppnå målet med de resurser som står till förfogande. Viktigt att känna till som processledare är att om mål känns orealistiskt ger aktörerna upp

från början. Visioner däremot får vara just visionära och uttrycka ett önskat läge utan krav på att vara realistiska.

Tidsatta – till när ska målen vara uppnådda. Deadlines motiverar.

Adresserade – vilka är det som är berörda av de här målen och ska vara med och se till att de förverkligas är bra att tydligt beskrivna. Vissa definitioner av SMARTA mål har bara med SMART, men Adresserade förekommer allt oftare i SMARTA målformuleringar.

Fyra goda exempel på processer

1. Länsstyrelsen Östergötlands framtagande av åtgärdsprogram för 15 av de nationella miljömålen

Uppdraget

Alla Länsstyrelser har ett nationellt uppdrag att ta fram ett åtgärdsprogram för hur man i länet/regionen ska uppnå generationsmålet och de 16 nationella miljö kvalitetsmålen. Östergötland berörs av 15 miljömål då målet Storslagen fjällmiljö inte berör länet. Framtagandet ska enligt det nationella uppdraget ske i bred samverkan i länet. I övrigt står det varje länsstyrelse fritt att organisera framtagandet. Uppdraget genomfördes under perioden maj 2012- juni 2014. Precis innan start ändrades de delmål som fanns till preciseringar som var många fler. I Östergötland tog man de nationella målen, inklusive preciseringarna, precis som de var och gjorde dem till länets mål.

Genomförandet

Följande flöde visar hur uppdraget genomfördes i Östergötland, från första uppstartsmöte internt på Länsstyrelsen till lansering av åtgärdsprogram 2014 och till påfyllnad av nya aktiviteter till VP 2016-2017.



Beskrivning av upplägg och strategi:

1. Innan vi startade ville vi veta vad våra egna anställda på Länsstyrelsen hade för erfarenhet och kunskap kring miljömålen. Ett möte för vart och ett av miljömål genomfördes internt. Där diskuterade vi igenom miljömålet enligt en fast frågelista:

- Inom vilka miljöområden finns det effektiva åtgärder?
- Inom vilka miljöområden saknas åtgärder?

- Vilka aktörer är viktiga i det framtida åtgärdsarbetet?
- Vem har rådighet?

Syftet med de femton mötena var att få fram en nulägesbeskrivning. Resultatet blev en excellfil med sammanställning över alla frågorna. Det blev ett omfattande och detaljerat material. Det var en bra belysning av vad Länsstyrelsen gör, vad kommunerna gör och var brister finns i åtgärdsarbetet.

2. Därefter gick länsstyrelsens arbetsgrupp (bestående av fyra deltagare) igenom hela materialet och analyserade resultatet. De kunde då se vilka miljöområden som var eftersatta samt vilka aktörer som behövde involveras framåt.

För varje mål skrev gruppen en sammanställning utifrån fem frågor. Dessa fem frågor var olika för alla miljömål då de baserades på nulägesbeskrivningen. Frågorna var utformade som ”Hur-frågor” och tog upp länets mest prioriterade områden/utmaningar inom varje miljömål för att nå måluppfyllelse.

Gemensamt för frågorna var att de fokuserade på samverkan mellan berörda aktörer, vem som har rådighet i frågan samt vad olika aktörer själva kunde göra i arbetet med miljömålen.

Frågorna användes sedan som underlag och arbetsmaterial när de externa workshopparna organiserades.

3. De externa workshopparna organiserades som nästa steg. Oftast blev det en workshop per miljömål, ibland togs två miljömål som hängde nära ihop upp i samma workshop. Sammanlagt genomfördes 10 workshops under hösten 2012.

Tillvägagångssätt för inbjudan:

- De sakkunniga på Länsstyrelsen tillfrågades om vilka kontakter de hade på kommunerna och i näringslivet som skulle få en inbjudan.
- En inbjudan för varje workshop skrevs.
- Landshövdingen skrev under inbjudningarna.
- Inbjudan mailades ut direkt till respektive person.
- Påminnelse skickades också ut via email. Ändå var det få som anmälde sig.
- Processledaren ringde då till kommunerna och undrade varför och fick veta att detta arbete inte var prioriterat från chefen. Vår lärdom blev att vi skulle ha ringt från början – och fortsatt att, ringa, ringa. Inte skicka email!

4. Workshoparna genomfördes. Samtliga bjöds in till Linköping. Landshövdingen inledde varje workshop. Tiden för genomförandet var kl. 9-13 och avslutades med lunch.

Under workshoppen diskuterades de fem frågeställningar som förberetts innan mötet. Varje fråga diskuterades för sig. Under workshoppen gav deltagarna förslag på åtgärder och insatser för att nå miljömålet. Det kunde vara insatser för att förbättra miljötillståndet eller insatser för att öka den tvärssektoriella samverkan. Vi diskuterade även vilka aktörer som har rådighet och ansvar för åtgärden/insatsen. Det var ett stort engagemang hos deltagarna, trots brister i underlag och instruktion, se nedan under ”Erfarenheter”.

5. Resultatet från alla workshoppar sammanställdes med konkreta åtgärdsförslag för de olika frågorna för varje mål. Det blev en mycket lång lista på åtgärder. Arbetsgruppen skrev utifrån denna texten till åtgärdsprogrammet utifrån fyra teman. Inom varje tema gjordes en beskrivning av miljötillståndet idag, vilka de stora utmaningarna är de närmaste åren (baserat på workshopparna). Varje avsnitt avslutades med en lista på åtgärder med förslag på berörda och ansvariga aktörer. Det var mycket arbete med att sammanställa detta.

6. En parallell process med dialogmöten med näringslivet genomfördes. Två personer från Länsstyrelsen besökte ett företag i taget. Sammanlagt besöktes 11 företag. Syftet var att få deras synpunkter på vad som behöver göras i miljömålsarbetet och framförallt - vad de själva kunde göra!

Ytterligare förslag kom in efter dessa möten och lades till i åtgärdslistan. Fokus var hela tiden på vad de olika aktörerna kunde göra själva utifrån sina egna förutsättningar. Dessa dialogmöten gav länsstyrelsen en mycket bra inblick i hur de olika företagen tänker i miljöfrågor och deras ambition. Företagen var nöjda att länsstyrelsen tog sig tid att prata miljö under andra former än de vanliga tillsynsbesöken. Goodwill skapades!

7. En remissversion av åtgärdsprogrammet med tematexter och åtgärdsförslag i form av en PDF-fil skickades ut via email. Det blev ett väldigt brett utskick. I det tillhörande missivet gjordes en uppmaning: ”Att *åta sig att genomföra åtgärder ur åtgärdsprogrammet som passar inom den egna organisationen*”. Många aktörer gjorde åtaganden och dessa finns samlade i en separat bilaga till åtgärdsprogrammet ”Aktörers åtaganden för miljömålen”. Syftet var att visa andra aktörer ”*det här jobbar vi med, det här tycker vi är viktigt*”. Bilagan uppdateras efter hand och är ett levande dokument!

8. Lansering av åtgärdsprogrammet genomfördes sommaren 2014 vid en pressträff. Lanshövdingen inledde och det blev ett festligt tillfälle. Processledaren och några aktörer som hade gjort åtaganden fick också berätta varför de tycker att arbetet för en bättre miljö är så viktigt. Lanseringen fick mycket plats i media och blev väldigt bra!!!!

Våren 2015 gjordes dialoger kommunvis för att identifiera nya behov och åtgärder samt för att följa upp kommunernas åtgärdsåtaganden. Det i sin tur kommer att leda till aktiviteter i VP 2016-2017. Sammanställningen av materialet kan användas för att underlätta kommunernas och näringslivets fortsatta arbete.

Lärdomar

Sara Jonsson van der Heijden ledde arbetet med att ta fram åtgärdsprogrammet. Hennes reflektion är att det var både en process och ett projekt. Hon menar att uppdraget var lite för brett för att vara ett projekt.

Den interna workshopen initialt på Länsstyrelsen skulle kanske involverat fler kollegor i riskanalysen.

”Idag skulle vi hanterat inbjudningarna till workshoparna annorlunda. Processledaren skulle själv ringt upp respektive kommundirektör och fått rätt namn direkt. Det hade blivit en annan legitimitet om chefen i kommunen stått bakom. Nu blev ibland fel personer kontaktade och inbjudna – personer som ej var beslutsmässiga. Detta blev en klar lärdom, då det blev svårt att få deltagare till externa workshops. Vi förlorade nog en hel del kunskap och expertis då inte alla kom. Det syns i resultaten och underlagen från respektive workshop.”

Vid genomförande av de externa workshoparna var underlagsmaterialet sammanställningen av de fem frågorna. Målet med workshoparna var att utifrån detta underlag få fram konkreta förslag för att förbättra miljötillståndet i länet. De fem frågeställningarna för varje miljömål skulle ha processats med externa aktörer tidigt i processen, inför externa workshops. ”Vi skulle ha skickat ut dokumentationen med bättre framförhållning samt bifogat en tydligare instruktion hur vi skulle jobba på workshoparna”. Nu blev det långa diskussioner kring frågorna som tog tid innan man kom igång med själva arbetet – det blev mindre workshopstid kvar till att få fram konkreta åtgärder.”

Från början hade arbetsgruppen ett år på sig att ta fram ett åtgärdsprogram. Detta förlängdes till två år. Förlängningen gjorde att olika dialogmöten och utökade workshops blev möjliga. Det är en framgångsfaktor att länsledningen gav den möjligheten.

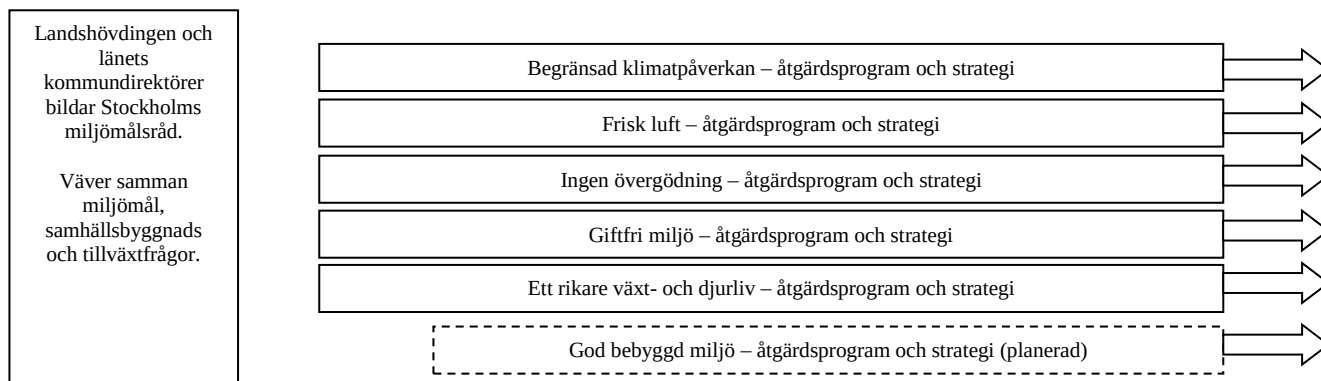
Det var mycket bra att bjuda in media till lanseringen av åtgärdsprogrammet, liksom att åtgärdsprogrammet lanserades under festliga former.

Att länsledningen var väldigt engagerad var en viktig framgångsfaktor. Så även sammansättningen i den arbetsgrupp som arbetade fram åtgärdsprogrammet – en grupp på fyra helt olika personligheter; en strateg och omvärldsbevakare, en praktiskt organiserad person, en visionär och en administratör. ”Ett stort plus var att vi hade väldigt roligt i gruppen.”

Möjligheten för aktörerna att få vara delaktiga under hela processen har skapat en bra grund för fortsatt samarbete.

2. Miljödialog Stockholm

Miljödialog Stockholm



Bakgrund till den regionala miljömålsdialogen

Det var Stockholms dåvarande landshövding Per Unckel som tog initiativ till den regionala miljömålsdialogen. Unckel ansåg det fanns ett behov inom regionen att samverka kring länets miljöutmaningar och tog genom Kommunförbundet i Stockholms län kontakt med länets kommundirektörer vilket blev uppstarten för det regionala miljömålsrådet.

Länets aktörer har samverkat genom dialog och skapat en långsiktig process med syfte att miljömålsarbetet sker åtgärdsinriktat och inte startas upp och läggs ner i samband med åtgärder som påbörjas och fullföljs. Stockholms län arbetar utefter de nationella målen och har inte tagit fram regionala mål och prioriterar några mål i taget. I nuläget finns det sex prioriterade mål som det har tagits/ tas fram åtgärdsprogram eller strategier för; Begränsad klimatpåverkan, Frisk luft, Ingen övergödning, Giftfri miljö, Ett rikt växt- och djurliv och God bebyggd miljö. De prioriterade miljökvalitetsmålen valdes utifrån de utmaningar som ansågs vara av störst betydelse inom regionen.

Den regionala miljömålsdialogen har med tiden utvecklats till att även innefatta ett bredare perspektiv där miljömål, samhällsbyggnads- och tillväxtfrågor vävs samman mer än tidigare.

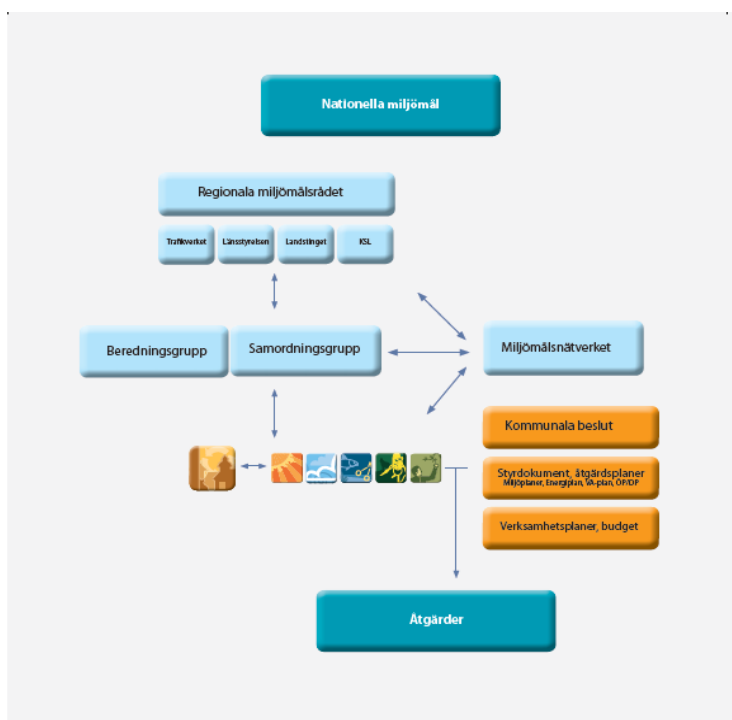
Stockholms regionala miljömålsdialog

Den Regionala miljömålsdialogens syfte är att, tillsammans med de regionala nyckelaktörerna arbeta i en väl förankrad och etablerad miljömålsprocess med åtgärdsinriktning. Ett annat syfte är att Länsstyrelsen och andra aktörer ställer sig bakom åtgärdsprogram och strategier för att jobba mot att nå miljömålen. Stockholms län har prioriterat att arbeta med sex av de 15 aktuella miljökvalitetsmålen (Storslagen fjällmiljö utgår); Frisk luft, Begränsad klimatpåverkan, Ingen övergödning, Ett rikt växt- och djurliv, Giftfri miljö samt God bebyggd miljö. Målen är prioriterade utifrån de utmaningar som anses vara av störst betydelse inom länet och är antagna av det regionala miljömålsrådet. Det innebär i princip att länets samtliga 26 kommuner tillsammans med andra regionala aktörer ställer sig bakom arbetet.

Åtgärdsprogrammet för Frisk luft samt Energi- och klimatstrategin är antagit av det regionala miljömålsrådet medan strategierna för Ingen övergödning, Giftfri miljö samt Ett rikt växt- och djurliv är för närvarande ute på remiss bland länets berörda aktörer. I framtiden planeras det även att ta fram en strategi för God bebyggd miljö vilket kommer tydliggöra sambandet mellan miljö- och samhällsplanering.

Eftersom Stockholms län ständigt växer är regionen största miljöutmaningar kopplat till ökad bostadsbyggande och trafik. Det regionala miljömålsrådet ser därför vikten av att främja en hållbar utveckling genom att koppla miljö-, samhällsbyggnads- och tillväxtfrågor. Strategierna ska fungera som underlag för kommunerna och andra regionala aktörer när de själva formulerar egna åtgärdsprogram.

Nedan följer en beskrivning av den externa delen av det regionala arbetet;



Regionala miljömålsrådet

I rådet fattas strategiska beslut om hur och med vad länet ska arbeta med inom den Regionala miljömålsdialogen. Gruppen innefattar tjänstemän från regionens nyckelaktörer på ledningsnivå med beslutsmandat för respektive organisationer. Länsstyrelsens miljödirektör är sammankallande och miljö målssamordnarna tillsammans med beredningsgruppen är beredande.

Deltagare:

- Miljödirektör, Länsstyrelsen Stockholm
- Förbundsdirektör, Kommunförbundet Stockholms Län (KSL)
- Avdelningschef, Tillväxt Miljö och Regionplanering, Stockholms Läns Landsting, (TMR)
- Regionchef, Trafikverket
- Tre kommundirektörer som är utvalda att representera samtliga av länets 26 kommuner
- Miljödirektör, Stockholms Stad

Beredningsgrupp

Beredningsgruppen förbereder material inför möten i det regionala miljömålsrådet. Gruppen är ett relativt nytt tillskott till det regionala arbetet och tillkom för att stärka kopplingarna mellan rådet och kommunens strategier. Beredningsgruppen förbereder underlag inför sammanträden i miljömålsrådet för att skapa förutsättningar för effektiva möten där representanterna kan fatta beslut utifrån det material som presenteras. Deltagarna i beredningsgruppen arbetar vid samma verksamheter som deltagarna i rådet, detta för att skapa en koppling mellan ledning och miljöstrategier/samordnare.

Deltagare:

- Miljömålssamordnarna, Länsstyrelsen i Stockholms län
- Representant, Kommunförbundet Stockholms Län (KSL)
- Representant, Tillväxt, Miljö och Regionplanering, Stockholms Läns Landstinget, (TMR)
- Representant, Trafikverket
- Fyra miljöstrateger från samma kommuner som direktörerna samt Stockholms stad

Miljömålnätverket

Består av miljöstrateger/samordnare från länets kommuner och regionala aktörer. Nätverket är ett viktigt forum för länsstyrelsen att ta del av vad som försiggår i kommunerna samt för strategierna att utbyta erfarenheter och samverka med varandra. Länsstyrelsen håller i träffen men tanken är att strategierna själva ska ta initiativ att lyfta frågor som är viktiga för dem. Länsstyrelsen bjuder in till möten två gånger om året.

Länsstyrelsens interna styrgrupp

Beslutar om Länsstyrelsens verksamhet inom ramen för den Regionala miljömålsdialogen.

Miljödirektören är ordförande och rapporterar till Länsledningsgruppen. Deltagarna i styrgruppen ansvarar för att förankra arbetet på sina respektive avdelningar. Miljömålssamordnarna är sammankallande.

Deltagare:

- Miljödirektör
- Enhetschef för miljöplanering
- Lantbruksdirektör
- Samhällsbyggnadsdirektör
- Tillväxtdirektör

Samordningsgruppen

Intern samordningsgrupp inom länsstyrelsen som arbetar brett med frågor rörande miljökvalitetsmålen.

3. Byggdiallog Dalarna

Mer info på www.byggdiallogdalarna.se

ByggDialog Dalarna arbetar för ett effektivt, kvalitativt och hållbart byggande i Dalarna. Grunden lades på 1980-talet då miljöfrågan började tas på allvar i byggsektorn. Så småningom bildades ett lokalt Kretsloppsråd i Dalarna. Kärnan av personer som då engagerade sig i hållbar utveckling har funnits med hela tiden.

Byggdiallog Dalarna har under sin historia varit projekt, EU-projekt, nätverk och klusterinitiativ men har nu funnit sin form i och med den ideella förening som bildades i slutet av 2012. Föreningen har 34 medlemmar.

Basen för Byggdiallog Dalarna är ett avtal mellan Region Dalarna, Länsstyrelsen Dalarna och Högskolan Dalarna.

Byggdiallog Dalarna arbetar huvudsakligen i dialoggrupper som bildats kring åtta viktiga temaområden men driver också projekt i vissa frågor. Byggdiallog Dalarna samverkar också med några projekt som drivs av andra.

ByggDialog Dalarna har en övergripande inriktning och gemensamma ambitioner inom åtta viktiga temaområden. De har formats tillsammans med sektorns aktörer. Den dialog som förts bygger till stor del på de mål som finns formulerade i "Dalarnas miljömål" och "Klimat- och energistrategi för Dalarna". Den bygger också på de utmaningar sektorn står inför när det gäller byggande med ökad kvalitet, effektivitet och till lägre kostnader baserat på ett hållbarhetsperspektiv. De åtta temaområdena är:

- energieffektivisering
- innemiljö
- hållbar samhällsplanering
- effektivt byggande
- ICT i byggandet
- bostadsbyggande
- hållbara energisystem
- fastighetsförvaltning

Utöver dessa finns två funktioner, "Kompetensförsörjning" och "Innovation och kluster" som arbetar för att stödja temagrupperna. Detta sker idag inom högskolans grundutbildning, via branschrådet och fadderverksamheten. Återkommande uppdragsutbildningar vid högskolan behövs för att tillgodose branschens behov av vidareutbildning.

De övergripande målen med innovationsarbetet är:

- att minst 5 förstudier genomförs inom EMC för utveckling av nya miljötekniker eller produkter.
- att genom aktiv upphandling och marknadspåverkan skapas möjlighet för ökat antal SME företag inom bygg- och anläggningsteknik i länet.
- att minst 5 industridoktorander från bygg- och fastighetsbranschen har påbörjat forskarstudier vid länets högskola.
- att samverkansnätverk typ "Energiligor" etableras bland olika typer av fastighetsägare i avsikt att stimulera till energieffektivisering och verifiering av Best Practice.

Högskolans Energi- och miljökompetenscentrum (EMC) arbetar med att utveckla ett regionalt provningslaboratorium och beräkningsstöd med spetskompetens.

ByggDialog Dalarnas samverkan med Högskolan Dalarna sker med aktiviteter enligt nedan:

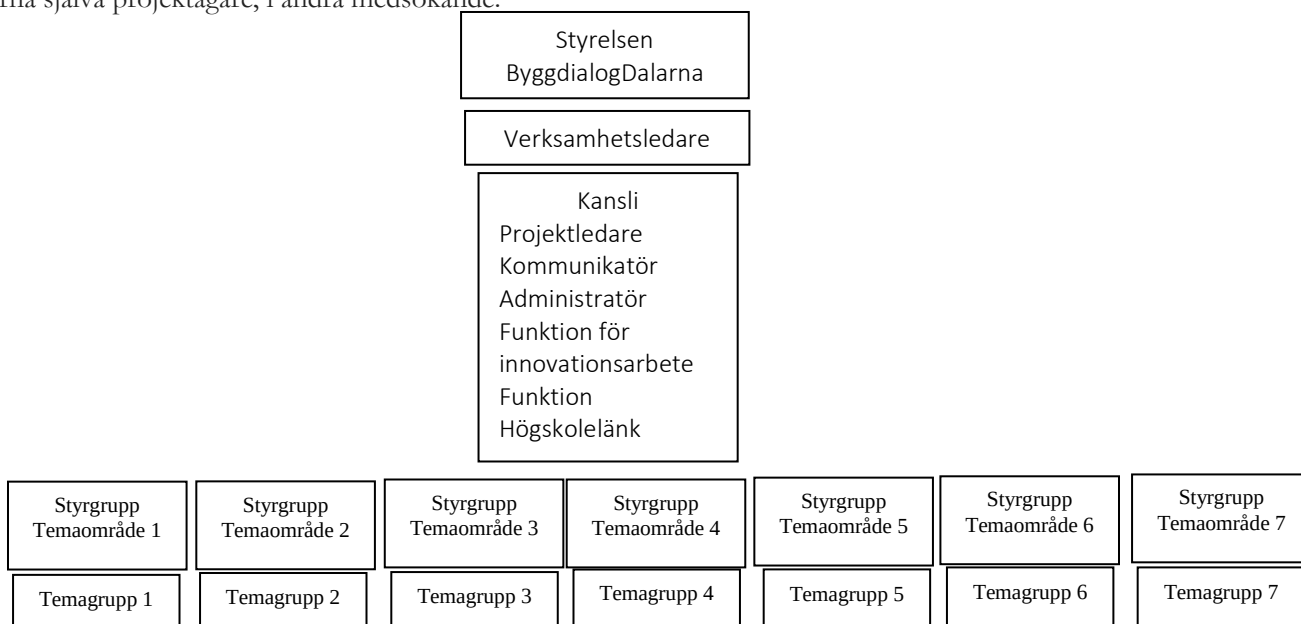
- Företagskontakter erbjuds för studenternas möjligheter till relevant arbetslivserfarenhet. Detta kan vara i samband med dialoguppgifter i enskilda kurser till längre samverkan i projekt eller exjobb
- Arbetsmarknadsdagar med presentationer av regionens företag och tjänster
- Studiebesök på byggplats eller företag
- Examensarbeten inklusive handledning
- Relevansstyrda kurser via branschsammanställda kursråd
- Utvecklingsprojekt
- Lärarstöd i enskilda kurser, från enskild gästföreläsning till helt kursansvar
- Samfinansierade forskningsprojekt
- Forskarutbildning av industridoktorander (anställda i företagen)
- Deltagande i referensgrupper för forskarstuderande
- Praktikplatser eller Coop samverkan
- Rekryteringsstöd och arbetsmarknadsdagar
- Forskningssamordning
- Representation i branschråd
- Representation i EMC referensgrupp

Högskolan Dalarna har tillgång till Byggdialogens medlemsnätverk och Byggdialogens kansli fungerar som länk för högskolans företagskontakter.

Verksamhetsledaren är oftast den som planerar och genomför samverkan med Högskolan Dalarna. Det sker utifrån aktivitetslistan. För innovationsfrågor har en särskild grupp bildats där Byggdialogen representeras av funktionsansvariga för innovationer.

Temagrupperna har eget ansvar för aktiviteter i handlingsplanen och stöds av kansliets funktioner. Verksamhetsledaren har till uppgift att systematisera och finna synergier mellan grupperna.

Inför hösten 2015 har Byggdialog Dalarna lämnat in totalt åtta projektansökningar. I vissa är Byggdialog Dalarna själva projektägare, i andra medsökande.



Styrande dokument för verksamheten är:

- Verksamhetsplan
- Temagruppernas handlingsplaner
- Överenskommelse mellan Region Dalarna, Länsstyrelsen Dalarna och Högskolan Dalarna
- Avtal med IUC Dalarna, Byggtutbildning Star
- Dalarnas miljömål
- Klimat- och energistrategi för Dalarna

Handlingsplanerna godkänns av styrelsen som arbetar in dessa i sin verksamhetsplan.

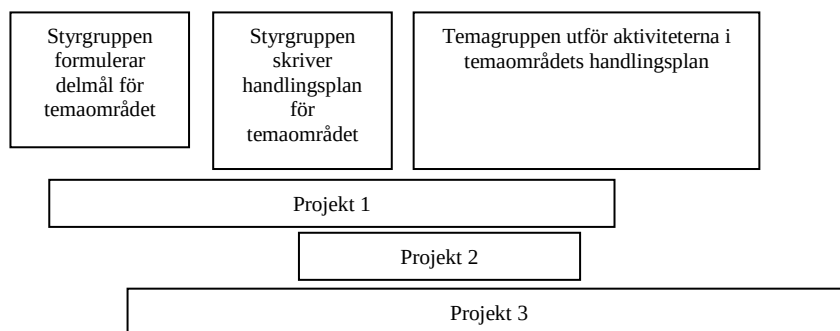
Verksamhetsplanen tas fram i dialog mellan ordföranden, koordinators och styrelsen med handlingsplanen som underlag. Vid årsmötet diskuteras dessa med medlemmarna. För 2015-16 pågår arbetet med reviderad verksamhetsplan beroende på att ett stort antal projekt beviljats.

Handlingsplanerna följs regelbundet upp i temagrupperna som också regelbundet reviderar dessa. Temagruppens ordförande är adjungerad i styrelsen där temagruppens arbete redovisas, följs upp och synkroniseras med övriga grupperns arbeten.

Målen, exempelvis de för energi fram till 2020, följs upp i temagruppen, i styrelsen och på särskilda workshops/seminarier.

Kansliet är förlagt till Högskolan Dalarnas lokaler. Den konkreta planeringen av verksamheten sker i arbetsmöten varannan vecka. Styrelsen sammanträder ca 6 ggr per år och AU lika många.

Temaområdenas
aktiviteter



Organisation och avgifter

Medlemskap i ByggDialog Dalarna är öppet för juridiska personer.

Vid årsstämman den 7 maj fastställdes nedanstående avgifter för 2015.

Medlemsföretagets storlek	Avdragsgill serviceavgift (SEK)	Medlemsavgift (SEK)
0 - 4 anställda	- kr	1 000
5 - 10 anställda	1 500 kr	1 000
11- 49 anställda	4 000 kr	1 000
50 - 249 anställda	9 000 kr	1 000
250-	19 000 kr	1 000

4. Energiintelligent Dalarna EID

Energiintelligent Dalarna (kallad EID) är Dalarnas process för regional samverkan i syfte att genomföra åtgärder för att klara de nationella och regionala energi- och klimatmålen. Länsstyrelsen Dalarna använder EID som huvudsaklig process för att genomföra regeringsuppdraget att samordna energi- och klimatarbetet i länet.

Energiintelligent Dalarna är en process men även ett nätverk med en formell struktur, som samlar aktörerna i länet med syfte att stärka, samordna och stödja aktörerna i sitt energi- och klimatarbete.

Vision: Energiintelligent Dalarnas vision är ett energiintelligent och klimatsmart Dalarna som bidrar till en hållbar utveckling på global nivå – ett pilotlän för grön utveckling.

Mål: Energi- och klimatstrategin för Dalarna är vägledande för arbetet inom Energiintelligent Dalarna med fokus på att uppnå Dalarnas sektorsspecifika och kvantifierade mål till 2020 och 2050. Nedan återges delar av dessa mål.

Sektorsspecifika energi -och utsläppsmål för 2020, relativt 2005

Sektor	Effektivare energianvändning	Minskade utsläpp av växthusgaser
Industri*	- 20 %	- 23 %
Bostäder och service	- 25 %	- 80 %
Transporter	- 25 %	- 30 %
Jordbruk (lustgas från mark m.m)**	—	- 5 %
Övrigt (lösningsmedel och avfallshantering)	—	- 50 %

* Industrins mål är relativa och målen är framtagna för tre olika underkategorier, se nedan

** Inom jordbruket finns inget mål om effektivare energianvändning, eftersom energianvändningen i denna sektor redovisas i andra sektorer.

* Fördelning inom industrisektorn, gällande mål för 2020 , relativt 2005

Processindustrins energianvändning	- 20 %	- 20 %
Processindustrins övriga utsläpp	—	- 7 %
Övrig industri	- 25 %	- 75 %

Sektorsspecifika sysselsättningspotentialer för 2050

Sektor	Antal nya jobb - potential
Utvinning och distribution av förnybar energi	Ca 2 500
Energieffektivisering	Ca 2 500

Verksamhetsidé:

Energiintelligent Dalarna ska genom samverkan och ett framgångsrikt arbete inom alla sektorer:

- genomföra insatser för att uppnå Energiintelligent Dalarnas mål
- initierar åtgärdsinriktade sektorsvisa samverkansprocesser
- etablerar effektiva arbetssätt för att planera och genomföra åtgärder
- stimulerar nytänkande som driver energiomställningen framåt
- tillvaratar möjligheterna för miljödriven näringslivsutveckling

Energiintelligent Dalarna bidrar till erfarenhetsutbyte och informationsspridning, samverkan inom befintliga och nya konstellationer samt att dubbelarbete undviks.

Kort om Energiintelligent Dalarna

- ett regional nätverk för samverkan

Formell mötesorganisation



Inom EID har vi fyra formella grupperingar där möten sker regelbundet; styrgrupp, samordningsgrupp, ett bredare aktörs- och intressentnätverk samt en seminarieplaneringsgrupp för det årliga energiseminariet. EID koordineras genom ett sekretariat på Länsstyrelsen.

Styrgruppen ansvarar för övergripande samordning samt beslutar i strategiska frågor, exempelvis viktiga styrdokument och verksamhetens inriktning.

Styrgruppen sammanträder två till fyra gånger per år. Ärenden till styrgruppen bereds genom samordningsgruppen och/eller sekretariatet. En person från sekretariatet fungerar som sekreterare i styrgruppen och rapporterar från/till samordningsgruppen. Styrgruppen består av landshövdingen (ordförande), Region Dalarnas ordförande (vice ordförande), representanter för Högskolan Dalarna och Dalarnas bildningsförbund, näringslivsrepresentanter för de stora energianvändarsektorerna transporter, bostäder och industri (processindustri och SME), samt en fristående energiexpert. Ytterligare en representant från Länsstyrelsen respektive Regions Dalarna adjungeras till mötena.

Samordningsgruppen samordnar arbetet i pågående processer och projekt, initierar nya processer och insatser för att uppnå målen i Dalarnas energi- och klimatstrategi. Samordningsgruppen bereder och verkställer i samråd med sekretariatet frågor till/från styrgruppen, inklusive verksamhetsplan och årsredovisning för Dalarnas samlade energi-/klimatarbete och kallar vid behov enskilda intressenter inom Energiintelligent Dalarna för beredningen av särskilda frågor. Samordningsgruppen medlemmar verkställer genom sina organisationer/processer identifierade insatser i energi- och klimatstrategin samt verksamhetsplanen.

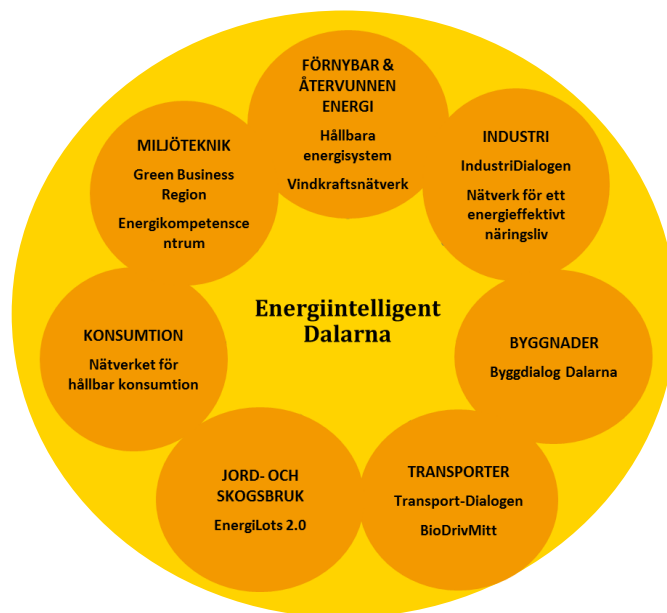
Samordningsgruppens medlemmar ansvarar för den interna kommunikationen inom respektive process och organisation så att berörda aktörer fortlöpande får information om EID:s verksamhet och ges möjlighet att initiera ärenden och lyfta frågor till samordningsgruppen. Samordningsgruppen sammanträder ca tre veckor före respektive styrgruppsmöte och däremellan vid behov, dock minst fyra gånger per år. En person från sekretariatet fungerar som sekreterare samt rapporterar från/till styrgruppen. Samordningsgruppen består av en representant från vardera Länsstyrelsen, Region Dalarna, Högskolan Dalarna, Energikontoret, Dalakommunernas energi- och klimatnätverk och respektive sektors regionala samverkansprocess, exempelvis ByggDialog Dalarna, TransportDialog Dalarna och samverkan för ett energieffektivare näringsliv.

EID:s nätverksträffar samt det årliga seminariet möjliggör kompetensutveckling, erfarenhetsutbyte och dialog mellan olika intressenter och sektorer. Det föder nya idéer för vidare beredning inom EID.

Nätverksträffarna sker två till fyra gånger per år och sammankallas genom sekretariatet.

Den formella mötesorganisationen stödjer och stärker den informella arbetsorganisationen. Då EID inte är någon organisation har styrgruppen ingen bestämmande rätt och alla aktiviteter som sker, sker på frivillig basis inom respektive organisation/process.

Den informella arbetsorganisationen kan visualiseras på många sätt. Här är en ”bubbelbild” vi valt att använda. Bublorna representerar strategiskt viktiga områden från Energi- och klimatstrategin och texten i bubblorna är pågående processer eller projekt.



Samverkan formaliserades 2006 i ett program för regional energisamverkan. Därifrån startades samverkan Energiintelligent Dalarna upp. Ungefär samtidigt påbörjades arbetet med ByggDialog Dalarna som var en regional version av den nationella ByggDialogen som fanns då. Inom byggdialog Dalarna hanteras energifrågor i byggnader.

EID – en iterativ process



Arbetet inom EID sker iterativt – vi tar ett omtag vid varje revidering av energi- och klimatstrategin. Vid varje revidering görs en nulägesanalys, som mynnar ut i en strategi. I detta skede sker även viss uppföljning (av regional statistik) och reflektion kring tidigare arbete, men även planering av vilka insatser, i form av informationsspridning, kunskapshöjning och nya nätverk/processer, som behöver prioriteras i länet.

Framtagandet av strategierna sker i samråd med aktörerna i länet, både genom särskilda aktörsträffar, men även genom att strategin diskuteras och förankras inom nätverkets olika grupperingar.

I och med framtagandet av strategin 2012 initierades även ett arbete med att förbättra och bättre beskriva samverkansstrukturen EID med formulering av mål, vision och gruppernas ansvar.

Samverkan inom EID har även en årlig uppföljning tack vare den gemensamma verksamhetsplan som upprättas årligen.

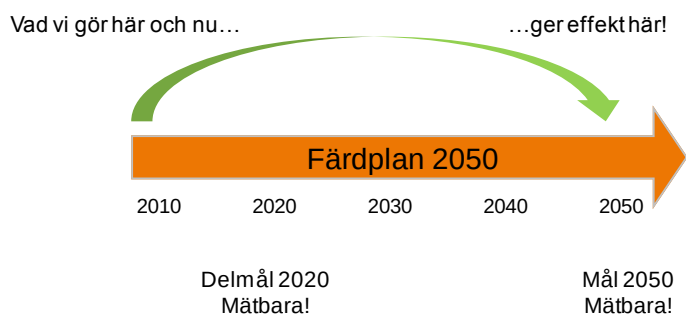
Processen EID – årlig cykel



Verksamhetsplanen är en sammanställning av planerade insatser inom området under kommande år hos alla aktörer inom Energiintelligent Dalarna. Respektive organisation/process tar ansvar för genomförande, finansiering och uppföljning av de insatser som beskrivs i verksamhetsplanen. Här följs dock bara enskilda projekt och insatser upp. Det sker ingen årlig uppföljning av de övergripande målen i strategin.

Processen har långsiktiga mål

gällande energianvändning, energiutvinning, koldioxidutsläpp, sysselsättning inom branschen och konsumtionens klimatpåverkan.



Energiintelligent Dalarna
PILOTÄN FÖR GRÖN UTVECKLING

LÄNSSTYRELSEN
DALARNAS LÄN

Erfarenheter så här långt

I arbetet med EID har ett antal framgångsfaktorer identifierats:

- en engagerad landshövding, en engagerad miljöchef och engagerade medarbetare. När landshövdingen är engagerad och kallar gör det att aktörerna kommer och engagerar sig i större omfattning. I mindre län syns länsstyrelsen mer än i storstadslänen och kan ha en mer påtaglig påverkansmöjlighet. Dalarna är lagom stort för att ett stort engagemang hos Länsstyrelsen ska få genomslagskraft.
- i Dalarna startade arbetet redan 2003 inom arbetet med att ta fram en regional energiplan. Vid starten samlade länsstyrelsen alla som jobbade med energifrågor i länet, de var bara ca 20 personer. Detta underlättade att få med alla på tåget redan från början. Det första programmet skrevs 2004-2005 och då var alla dåvarande aktörer med. Idag är det så många aktörer att det inte går att samla alla längre på något enkelt sätt.
- Att storföretag och NGO:s har varit med och varit engagerade har sannolikt flera skäl. Det har från början rått stor öppenhet kring att få med länets aktörer, exempelvis i miljömålsarbetet. Referensgruppen som arbetade fram strategin 2004-2005 ville ha med många aktörer. Dalarna har bl a en stor stålindustri. Stålindustrin är energiintensiv och energifrågan är en viktig fråga för deras branschnätverk. Ett annat viktigt storföretag i Dalarna är Stora Enso med sitt ursprung i Stora Kopparberg som historiskt varit en viktig samhällsaktör på i Dalarna många plan. Kanske sitter det regionala engagemanget i väggarna där?
- Dala energiförening var mycket aktiva från början. De svarade för en stor del av planeringen inför de första energiseminarierna 2003-2005. .
- Länsstyrelsen har i åtminstone 15 år prioriterat arbetet med energiomställning som en av länets viktigaste miljöfrågor. Och samtidigt utvecklad dialog som ett arbetsätt för att förankra mål och åtgärder inom de aktörer som förväntas genomföra åtgärderna. Mot den bakgrunden har

länsstyrelsen under åren bidragit med betydande resurser för att planerna, genomföra och följa upp de årliga energiseminarier.

- en annan framgångsfaktor är att Dalarnas bildningsförbund samlar alla bildningsförbunden i en organisation.

Följande förbättringsområde ser man just nu i EID

En bättre kommunikationsplan för att aktörerna ska se vad andra gör och vad som är på gång. För närvarande finns det en hemsida, det produceras nyhetsbrev, det arrangeras energiseminarium och EID utnämner Dalapiloter. EID behöver se över om kommunikationsresurserna läggs på rätt saker. I detta ligger också att tänka igenom vilka målgrupper EID har och hur kommunikationen med dessa ska ske.

Kommunikation

Sedan 2012 har även kommunikationen inom samverkan förbättrats m.h.a.

- En aktuellt och uppdaterad hemsida, samt
- Ett nyhetsbrev



www.energiintelligent.se



Energiintelligent Dalarna
PILOTEN FÖR GRÖN UTVECKLING

LÄNSSTYRELSEN
DALARNAS LÄN

Många aktörer lever på projektmedel och gör det som det finns projektmedel till – vilket inte alltid behöver vara det med högst prioritet för att uppnå energi- och klimatmålen. Det har också hänt att det blivit likartade parallellprojekt. Detta vill EID undvika genom att fler vet vad som är på gång. Baksidan av att Länsstyrelsen varit så framgångsrikt med att etablera EID är att det upplevs som ett Länsstyrelsens projekt. Region Dalarna skulle kunna vara mer engagerad. Där ligger t ex det regionala utvecklingsansvaret och energifrågor är lika mycket utvecklingsfrågor som miljöfrågor. Energikontoret som bildas på Region Dalarna kommer sannolikt att leda till att de blir ett mer delat engagemang. Tidigare hade Gävleborg och Dalarna ett gemensamt energikontor med säte i Gävle.

Strategin har inte tidssatta och uppföljningsbara åtgärder. Tanken var att de sektorsspecifika processerna skulle ta fram tidssatta och uppföljningsbara åtgärder som visar hur processerna bidrar till strategins mål. Det har dock bara skett i något enstaka fall. Kommande revidering av strategin har som mål att processerna tar fram handlingsplaner med tidssatta och uppföljningsbara mål.

De nätverk och processer som dras igång har även över tid svårt att stå på egna ben. De måste hållas i handen under mycket lång tid. Det är också så att få aktörer har de resurser som behövs att driva nätverk. Många aktörer är helt beroende av projektfinansiering och kan inte ta ansvar för t ex ett nätverk om det inte finns basfinansiering. I byggdialogen har man dock kommit en bra bit på väg - där har man infört en medlemsavgift som ger en grundeckonomi. När energi- och klimatsamordnarna startar ett nytt nätverk, som nu för hållbar konsumtion och för fjärrvärmeaktörerna, tar detta tid. Samordnarna skulle då behöva lägga mindre tid på de befintliga nätverken för att frigöra tid för att starta nya nätverk. Det behövs en strategi för hur nätverken ska bli självdrivande. Ofta är det vi arbetar

med i EID en sidofråga för aktörerna som är med, de har ett intresse men det är inte en huvudfråga för deras verksamheter— därför måste vi fortsätta driva. Eller har vi inte gjort nätverken tillräckligt intressanta, inte satt oss in i deras situation och behov tillräckligt? Detta behöver vi reflektera kring.

Konkreta verktyg att använda i det dagliga arbete

Att göra processbeskrivningar

För att deltagarna i en process ska ha samma bild av arbetet som görs och ska göras brukar man visualisera processerna med processkartor – ibland kallade processgrafer - som beskriver flödena och aktiviteterna som ingår i processen.

En annan fördel med en bild är att det blir lättare att tillsammans prata om arbete som ska göras, hur de olika delarna hänger ihop och hitta andra alternativ som kan vara bättre. Man ser också lättare om det är något som ”fallit mellan stolarna”.

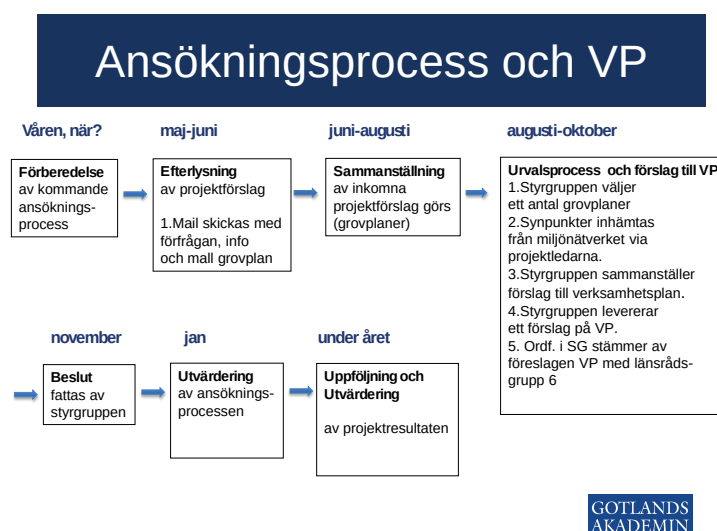
Med åren har ett tämligen enhetligt system utvecklats för att beskriva processer. Spridning av LEAN som arbetsmetod och de verktyg och strukturer som LEAN bygger på har starkt bidragit till detta.

Beskrivningar startar med den indata/underlag som finns vid start av processen och beskriver sedan aktiviteter, beslut och utdata/resultat, både förväntad utdata/resultat från enskilda aktiviteter och från hela processen. En viktig del i processbeskrivningar är kopplingar till andra processer, vilken indata som kommer från andra processer och vilken utdata som lämnas till andra processer. Att visa vilka gränssnitt som finns mot andra processer är centralt för att få helheten att fungera.

Processbeskrivningar kan också beskriva huvudprocesser och vilka delprocesser dessa innehåller. Det skulle t ex kunna vara ett sätt att beskriva hur processarbetet inom ett län kommer att bedrivas.

Processkartor och flöden

Oftast ritar man en processkarta som ett flöde på det här sättet. Ibland benämns dessa ”Swimlines”



Processbild för arbetet i stygruppen för Miljösamverkan.

Underliggande dokumentation och checklistor

För att underlätta så att alla gör på samma sätt och inte behöver ”uppfinna hjulet på nytt” brukar man för aktiviteter som ska genomföras flera gånger göra rutinbeskrivningar, checklistor och liknande. Det underlättar också för nya personer att komma in i en process. Checklistor brukar också fylla en stor funktion om en process genomförs med ett visst tidsintervall, t ex vartannat år. Det underlättar att komma ihåg hur en aktivitet genomfördes.

I förbättringsarbetet av processer är både framtagande och förbättringar av checklistor ofta en viktig del.

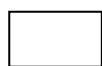
Där det finns underliggande dokumentation ritas de in i processkartan.



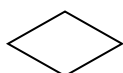
Checklistor finns framtagna för de två första aktiviteterna.

Symboler

Nedan följer några av de symboler som brukar användas för visualisering av processer. Det sannolikt mest använda programmet för att rita processbeskrivningar är MS Visio.



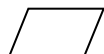
Aktivitet



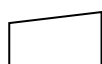
Beslut



Dokument



Data



Manuell indata



Förutbestämd process

Verktyg för utvärdering

Det finns tre olika sätt att utvärdera ett uppnått resultat:

- observation
- enkät
- samtal eller intervju

Observation kan antingen vara ett konstaterande att det överenskomna slutresultatet finns i form av något fysiskt (en organisation, en rapport, ett system) eller att t ex med statistik eller på annat sätt visa att ett visst beteende är uppnått (96 % av invånarna källsorterar sina sopor).

Enkäter kan vara digitala, postala (med post), ”på-stana” där man frågar ut slumpvis utvalda personer och genomförda som telefonundersökningar.

Samtal eller intervjuer kan vara gruppsamtal utifrån ett fåtal frågeställningar som man diskuterar kring och fördjupar sig i, individuella djupintervjuer eller fokusgrupper och dialogmöten.

Man kan grovt säga att enkäter lämpar sig bättre för kvantitativa utvärderingar. Samtal och intervjuer (både enskilt och i grupp) lämpar sig bättre för kvalitativa utvärderingar. Observation kan fungera bra både vad det gäller kvantitativa och kvalitativa utvärderingar.

Kvantitativ utvärdering

Kvantitativ utvärdering tittar på måluppfyllelse och resultat utifrån siffror, konkret angivna mängder, tillfällen (när och hur ofta), kön, ålder, utbildning och andra saker som är möjliga att räkna på. Alltså faktorer som vi enkelt kan *kvantifiera* eller mäta. Utvärdering utifrån en kvantitativ utgångspunkt kan göras genom t.ex. enkätundersökningar, frågeformulär, experiment och strikt utformade intervjuer utifrån det utvärderaren vill ha svar på. Svarsalternativen bör vara utformade så att det ger svar som ja/nej, aldrig/ibland/ofta eller som graderingar på en skala (t ex 1 till 10) eller som ett betyg (t ex en skala 1 till 5) etc. Utifrån vad processen är tänkt att resultera i, kan man beskriva vad som ska undersökas och utvärderas, och väljer metod utifrån det. Materialet som samlas in ska kunna ge svar som går att mäta och värdera. Resultatet brukar redovisas i grafer, diagram, tabeller m.m. **Kvantitativ utvärdering** syftar till att redovisa resultat som är:

- Uppnådda/ej uppnådda
- Hårddata och statistik
- Projicerbart, generaliserbart, reproducerbart

Metoder för kvantitativ utvärdering är observation /datagranskning, enkäter med strukturerade frågor.

Kvalitativ utvärdering

Den kvalitativa utvärderingsmetoden beskriver resultat som svarar på frågor som hur och varför händelser/aktiviteter i en process sker. Tolkningen sker utifrån det sammanhang och i den kontext som processen finns i.

Kvalitativ utvärdering syftar till att skapa förståelse för sammanhang, dra lärdomar, förklara en unik situation, beskriva och värdera.

Metoder för kvalitativ utvärdering är t.ex. observationsstudier av olika slag, dialogforum, fokusgrupper och intervjuer med enskilda personer. I dessa intervjuer och samtal är diskussionen öppen och fokuserar på deltagarens åsikter, upplevelser, känslor, attityder, minnen etc.

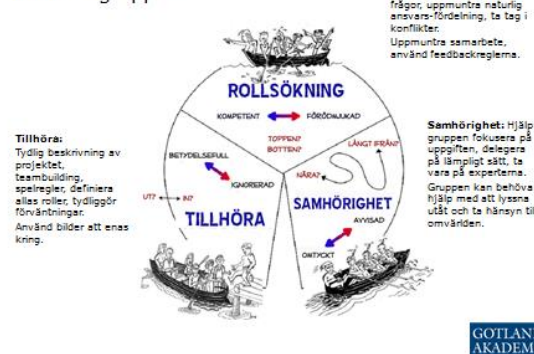
Kvalitativ utvärderingsmetod ger möjlighet att belysa processen t.ex. för att beskriva aktörernas arbete och dynamik samt identifiera framgångsfaktorer och förbättringsområden. Intervjuer och dialoger ger fylligare svar, djupgående tankar och attityder utöver vad t.ex. enkätsvar kan ge.

Ledarskap

I processledarskap ingår dels kunskap om processarbete, dels kompetens i ledarskap. I den här delen av dokumentationen följer ett antal teorier och verktyg för ledarskap.

Situationsanpassat ledarskap enligt FIRO

Att leda gruppen



Teorin belyser en grupps utveckling i tre faser; *tillhöra*, *rollsökning* och *sambörighet*. Det är viktig kunskap att veta hur en ledare ska förhålla sig till en grupp i de olika faserna och vilka verktyg som kan användas för att hjälpa gruppen till fortsatt utveckling.

När en grupp personer kommer samman är de i *tillhörafasen*. Vissa gruppen är under hela tiden gruppen existerar kvar i *tillhöra*. I *tillhöra* ställer sig deltagarna två grundfrågor: Vill jag vara med i denna grupp? Är jag välkommen, får jag vara med? De flesta är artiga, trevliga och det känns rätt bra så här långt. I *tillhörafasen* är det viktigt att från ledaren få veta vad som förväntas av mig som gruppmedlem/aktör. Tydlighet är ett ledord i ledarskapet i *tillhörafasen*.

I *rollsökningsfasen* börjar ifrågasättandet med olika invändningar. Olika aktörer har olika intressen som de bevakar. Alla vill veta var gränsen går för vad var och en får bestämma. Vanliga frågor är; vad ska vi göra, vad får jag göra? Som ledare måste jag i denna fas backa tillbaka, lyfta upp problem och ställa frågan till gruppen "Hur gör vi nu?". Ledare måste i denna fas avkräva gruppen svar. Viktigt att som gruppmedlem få känna sig kompetent och behövd - då går det lättare att utvecklas vidare. För att komma till *sambörighet* måste en grupp ha haft motsättningar och löst dessa i gruppen.

I *sambörighetsfasen* har alla accepterat varandra, har respekt för varandra och har lärt sig att gruppen löser sina konflikter. Här fungerar gruppen väl tillsammans, det finns ingen prestige mellan

medlemmarna och det är lätt att delegera. I den här fasen behöver gruppen nya utmaningar att lösa annars ägnar sig gruppen åt att ha trevligt tillsammans och måna om varandra.

Du som processledare kommer med all sannolikhet att oftast befinna dig i faserna *tillbära* och *rollsökning*.

Viktigt i *tillbära*: att du som ledare kliver in ”på scenen”, leder med fast hand, är tydliga med vad som ska göras i gruppen – allt på ett vänligt sätt och med ett leende. Det är vidare viktigt att du är mitt i skeendet och visar att du har tagit på dig ledarskapet. Du kan bjuda in Landshövding för att ge dignitet till ett möte, men det är viktigt att du som processledare leder.

Viktigt i *rollsökning*: att du som ledare ställer frågor, ber gruppen om förslag på lösningar och inte släpper en fråga utan löser den i gruppen. Exempel på vad som kan hända i rollsökning: deltagare kommer inte, de sitter tysta, de ifrågasätter eller utför inte sina åtaganden. De kan också direkt utmana dig. Om det finns en motsättning i gruppen och ledaren inte tar upp den och tar tag i i motsättningen kan den övergå till en konflikt och gruppen stannar i sin utveckling.

Om/när en grupp har fastnat i *sambörighet*, måste ledaren ge gruppen en ny uppgift, en ny utmaning att lösa tillsammans. Annars finns det risk att arbetet upplevs som tråkigt och deltagarna tappar intresset för uppdraget.

Ett alternativ om en grupp har gått i stå är att byta ut medlemmar i gruppen. Gruppen går tillbaka till *tillbära* vilket ger ny energi, nytt synsätt och ett nytt omtag. För att få energi i en grupp kan man också bjuda in externa föreläsare alternativt att låta en person internt göra en presentation.

Kommunikativt ledarskap

I ett forskningsprojekt 2011-2013 beforskade man kommunikativt ledarskap. Projektet leddes av Mittuniversitetet och bl. a. Norrmejerier, Volvo, Sandvik och Spendrups. Många konkreta och handfasta resultat i rapporten och även om det utgick från chefer är det i högsta grad relevant också för process- och projektledare. Nedan följer en sammanfattning av resultatet.

Kommunikativt ledarskap

Strukturera: tydliggöra mål och förväntningar, definiera uppgifter, planera samt fördela uppgifter, rekrytera och skapa mening.

Utveckla: coacha och träna, ge återkoppling på resultat, lösa problem och uppmuntra självstyrning.

Interagera: skapa öppenhet, stödja samt lösa konflikter.

Representera: företräda gruppen, enheten eller organisationen, bevaka omgivningen, nätverka och skapa resurser.

GOTLANDS
AKADEMIN

Alla ledare lägger mycket tid på att leda. I ett kommunikativt ledarskap ligger att strukturera, utveckla, interagera och representera, se bild ovan. Detta kan ses som kompetenser och egenskaper som processen/processledaren behöver ha tillgång till. Alla grupper behöver en ledare som för gruppens talan och ”är ute” och skapar förutsättningar för gruppen.

En kommunikativ ledare:

- Coachar och ger medarbetare eget ansvar.
- Skapar strukturer som underlättar arbetet.
- Formulerar tydliga förväntningar på kvalitet, produktivitet och professionalism.
- Är tillgängliga, respektfulla och bryr sig om medarbetarna.
- Löser problem, ger och söker feedback och talar för sin grupp.
- Ger inriktning och hjälper andra nå sina mål.
- Gestaltar medvetet budskap och händelser.
- Möjliggör och stödjer meningsutbyte.

Det är viktigt att ledaren är medveten om vikten av att kommunicera, har kunskap om hur man kommunicerar, har en positiv attityd till kommunikation och en god förmåga till kommunikation. Alla ledare behöver be sina medarbetare om återkoppling på sitt beteende i sin kommunikation för att utveckla sitt kommunikativa ledarskap. 70-90 % av arbetstiden för en chef och sannolikt också för en ledare går åt till kommunikation.

Att leda i förändring

Processerna ska oftast leda till någon form av förändringar hos de berörda, antingen i verksamheter eller i beteenden. En grundkunskap om förändringsledning är bra att ha och också förståelsen för att det finns flera steg i en förändringsprocess och man måste arbeta konsekvent med dessa över tid.

Förändring - strategiskt

Hel eller delar av organisation.

En resa från nuläge till önskeläge.

Utifrån

Anpassning till förändringar i omvärlden

Inifrån

- Omdisponera
- Förändra processer, rutiner
- Omprioritera

GOTLANDS
AKADEMIN

Det finns tre faser i en förändringsprocess:

1. Upptinningsfas; vi måste ge gruppen en chans att förstå vad vi ska göra, varför vi ska göra det och hur vi ska arbeta. Viktigt att ge gruppen tid till detta. Då blir det ett bättre resultat med större delaktighet. Upptining behövs först – går man direkt på förändringsfasen blir det oftast motstånd direkt.
2. Förändringsfas; här genomförs förändringen.
3. Stabiliseringsfas; vem fortsätter att hålla detta vid liv när arbetet är klart.

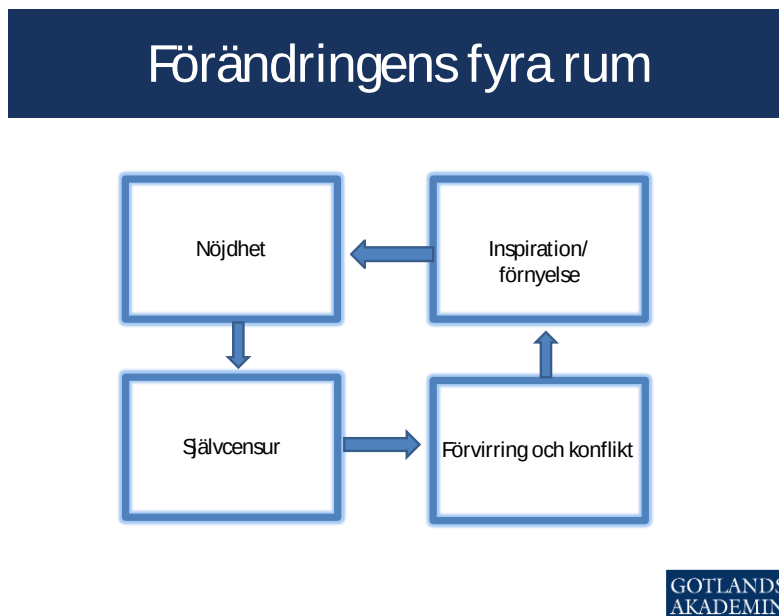
Själva förändringsarbetet kan beskrivas i nio steg:

1. Förändringsanalys
2. Förändringsbeslut – här kommer ledningen in
3. Förändringsdesign
4. Delbeslut – viktigt att kunna bryta ned ett slutmål i delmål, för förståelse, för att kunna ta en bit i taget och för att kunna fira på vägen.
5. Genomförande – här börjar det hända, arbetsgrupper sätts igång.
6. Individuella beslut.
7. Skeenden - Här fortsätter genomförandet i arbetsgrupperna och även kanske utanför arbetsgrupper. Det fortsätter och händer saker.
8. Institutionalisering – här har vi skapat det nya, det finns det som vi har sagt, t.ex. ett nytt regelverk.
9. Progressionen - Här måste vi fortsätta med utvecklingen, t.ex. kommit fram till ett nytt arbetssätt. Någon måste utses som ansvarig för att se till att det nya arbetssättet används annars är risken stor att vi går tillbaka till det gamla arbetssättet.

Vi har ofta ett stort fokus på själva genomförandet, men alla nio faserna är nödvändiga för att det ska bli en förändring som består över tid och är hållbar.

Förändringens fyra rum

Förändringens fyra rum består av fyra psykologiska rum: Nöjdhetens rum, Censurans rum, Förvirringens rum och Inspiration/Förnyelsens rum. Förändringens fyra rum är en teori som visar ett normalt beteende vid förändringar och är bra för processledare att känna till.



Vi vill gärna befinna oss i *nöjdhetens* rum. Det känns bra och tryggt. MEN det händer olika saker i omvärlden, förändringar som berör oss och när detta sker reagerar vi kanske först med motstånd. Vi ser inte, låtsas inte om det som händer runt oss. Vi censurerar själva det som händer i vår omvärld men till slut inser vi att vår bild inte är sann längre och vi hamnar i *förvirringens* rum - oj hur kunde det bli så här?! Detta skapar en frustration, förvirring och ibland ledsamhet. Så småningom inser vi att vi behöver ta tag i att förändra och kommer vidare till *inspirationens* rum och blir så småningom nöjda igen.

Vi kan i de bästa av världar pendla mellan *nöjdhets* rum till *inspirationens* rum när vi märker att det händer viktiga saker som vi måste ta till oss och förändra något.

Teorin om förändringens fyra rum gäller både individer och organisationer. Om jag befinner mig i *förvirringens* rum gäller det att ta mig vidare till *inspirationens* rum. Det värsta är om individer/organisationer stannar i *censur* rum.

När du som processledare jobbar med olika aktörer som befinner sig i *censur* rum, behöver du använda de åtta förutsättningarna i handboken för miljömålsarbetet och förklara varför aktörerna måste ta tag i olika miljöfrågor. Du måste få dem att förstå hur allvarligt läget är så att de blir omskakade och förvirrade för att få dem till *inspirationens* rum.

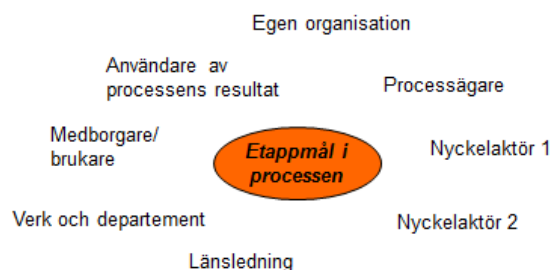
För hela teorin, se www.forandringensfyra.se

Förankring och kommunikation

För att lyckas med kommunikation till direkt berörda och andra intressenter krävs att följande fyra delar är uppfyllda:

1. Frekvens: kommunikationen ska ske så pass ofta så vi inte glömmer bort det processen gäller, processen ska ligga högt upp i aktörernas medvetande hela tiden.
2. Slagkraftighet: när processen kommuniceras till oss måste vi känna "Wow, det här är spännande och intressant! Det berör mig!"
3. Målgruppsanpassat: tänk utifrån vad varje grupp/person har behov av och är intresserade av.
4. Tänk kampanj och använd flera olika kanaler. Fundera på vilka olika kanaler som finns och behöver användas för att lyckas i kommunikationen.

Målgruppsanpassad kommunikation



GOTLANDS
AKADEMIN

I processarbetet behöver man rita upp vilka olika intressentgrupper som finns runt en process och som processen behöver kommunicera med. Ofta hamnar en stor del av kommunikationen på processledaren. En process behöver precis som ett projekt definiera vilka kommunikations-kompetenser som behöver finnas med i processarbetet.

Lista under varje intressent vilken kommunikation som behövs; när den ska ske, på vilket sätt den ska göras och vem som ska utföra den. Definiera hur processen ska kommunicera med de olika intressenterna. Olika kanaler som nyhetsbrev, sociala medier, lägesrapporter, möten, tidningar, TV eller radio, e-mail och/eller telefon fungerar olika bra till olika målgrupper. Anpassa informationen utifrån deltagarnas behov - budskap kan behöva paketeras för olika målgrupper. Viktigt att tänka på;

vilka intressenter behöver vi ha kommunikation med för att lyckas med våra processer? Hur talar vi med dem så att de förstår vikten och är engagerade?

”Ett nyhetsbrev - det får fungera till alla” är ett centralistiskt sätt att tänka kommunikation. Vi vill gärna hitta en kanal som fungerar till alla, men det lyckas sällan. Istället behöver processledaren målgruppsanpassa kommunikationen. Tips: kontakta er kommunikatör för råd om bästa förankringsarbete. Kommunikationsarbetet är ofta det som tar mest tid, men som är helt avgörande för att lyckas med förankringsarbete och skapa engagemang.

Effektiva möten

I allt förändrings- och utvecklingsarbete är det många möten som ska genomföras där olika människor sammanstrålar runt en viss frågeställning. Ett viktigt styr och förankringsverktyg är därmed konsten att hålla effektiva möten för att nå ett bra resultat. Ju bättre ett möte är förberett med rätt deltagare, ett tydligt syfte och mål med mötet, en genomtänkt agenda och en för mötet väl anpassad metod tillsammans med en fokuserad mötesledare skapar goda möjligheter att det blir ett effektivt möte med högt engagemang och önskat resultat.

Vanliga framgångsfaktorer för ett lyckat möte är att det är väl förberett, genomförs på ett engagerat och fokuserat sätt, att tydlig dokumentation finns och uppföljning görs samt att alla kommer till tals och blir lyssnade på under mötet.

Vanliga fallgropar som gör att mötet inte blir så bra som önskat är att mötesledaren har planerat för lite eller inte alls, att det är svårt att hålla fokus på det som ska diskuteras på mötet (avviker från agendan) vilket medför att det blir för ”mycket prat” och för ”lite resultat”.

Nedan följer metoder och mötestips som underlättar och möjliggör att ett möte blir just så effektivt som önskat.

Metoder:

- Ha alltid en mötesledare.
- Fördela roller om det behövs.
- Tänk på möblering utifrån mötets karaktär.
- Spelregler, förväntningar och farhågor.
- Lyssna – ställ frågor – ta inget för givet.
- Tid för tyst tänkande.
- Använd bikupor.
- Använd rundor.
- Brain-storma.
- Post-it lappar och whiteboard.
- Blädderblock.
- ”Öppet protokoll” – skriv på datorn under mötet så att alla kan se anteckningarna.

Mötestips

- Planera mötet i god tid och skicka ut kallelse med agenda.
- Genomför enligt agenda och spelregler, håll fokus.
- Var engagerad och tydlig.
- Ta en paus om det kör ihop sig.
- Ta upp problem direkt med berörda, använd spelreglerna.
- Reflektera i form av en runda vid varje möte som sista punkt.
- Fira, överraska ibland!
- Dokumentera direkt efter mötet och skicka ut till alla berörda.
- Var rädd om din och andras tid.

Workshops

En *workshop* är ett möte kring ett fokuserat tema eller ett fåtal frågeställningar. En workshop kan bestå av ett begränsat antal deltagare, som särskilt inbjudits på grund av kompetens för att aktivt diskutera ett problem eller lösa en specifik fråga. Det kan också bestå av ett större antal deltagare som först i mindre grupper arbetar med temat/frågeställningarna och där man vill höra deras synpunkter och förslag. Deltagarna i en workshop förväntas alla vara aktiva. Ibland inleds en workshop med en inspirerande talare, men fokus och större delen av tiden läggs på att deltagarna själva arbetar för att ta fram förslag på lösningar.

Det är viktigt att en workshop är väl förberedd med tydliga frågeställningar/problemformuleringar, underlag, mallar att skriva i, pennor, blädderblock, post-it-lappar o s v.

Dialogforum och fokusgrupper

Dialogforum och fokusgrupper är en mer tydligt definierad form av möten än workshops. Dialogforum och fokusgrupper används när du med en mindre grupp personer i dialog vill gå på djupet och få fram konkreta, kvalitativa förslag utifrån en viss frågeställning/behov eller få veta vilken effekt en förändring har gett. Dialogforum och fokusgrupper används också om det finns behov av att skapa förståelse för en fråga och input från olika aktörer. Det är viktigt att deltagarna känner att det finns både omtanke och struktur i mötet. En av komponenterna är att skapa bra stämning för dialogen och då är det viktigt med lokalen. Den ska vara luftig, ljus och trevlig.

Det är viktigt med en extern samtalsledare som leder mötet och håller fokus på frågorna samt ser till att alla kommer till tals och att rätt följdfrågor ställs. Samtalsledaren behöver inte ha sakkunskap – det viktigaste är att kunna leda samtalet, utan att lägga sig i dialogen. En möjlighet är att låta en kollega vara den externa samtalsledaren.

Mötet ska vara väl förberett. Allt ska vara framdukat. Frågeställningar utskrivna, papper och pennor utlagda o s v. 6-8 personer är en perfekt gruppstorlek för att diskutera en fråga. Upp till 10-12 totalt med samtalsledaren går bra. I större grupper kommer inte alla till tals.

- Max 10-12 personer.
- Alla aktörer, även processägare är med som likvärdiga deltagare i en dialog.
- Extern diskussionsledare som lyfter och håller tillbaka.
- Fåtal frågeställningar. Samtal med fördjupningar och exemplifieringar.
- Genomför i "ett svep" utan pauser. Max två timmar.
- Trevlig, vacker och rymlig lokal. Runt eller kvadratisk bord. Nära placering av deltagarna.
- Något enkelt men trevligt att dricka och tugga på.
- Viktigt att ringa och påminna deltagarna att komma.
- Viktigt att alla är kvar till slutet – forumet "går sönder" om deltagarna börjar gå innan det är klart.

Efter ett dialogforum kan det finnas ett behov att gruppen träffas igen, t ex att erbjuda en gemensam träff efter ca 4 månader för att berätta om resultatet av dialogforumet. Det är en fördel om en sammanställning av det genomförda dialogforumet skickas ut till deltagarna före uppföljningsmötet.

Tips! Oftast räcker det inte med att skicka ut en inbjudan (det här är inte specifikt för dialogforum utan gäller tämligen generellt för möten) utan processledaren måste också ringa deltagarna och fråga: har du fått inbjudan, tänker du komma? På samma sätt behövs en ny påringning dagen före ett möte: Kommer du i morgon på mötet? Idag läser inte alla sina email lika frekvent som för några år sedan och framförallt har många blivit sämre på att besvara dem.

Open space

Open Space lämpar sig när dessa fyra kriterier är uppfyllda:

- frågeställningen är komplex.
- den berör väldigt heterogena grupper.
- det är bråttom.
- det finns olika uppfattningar/intresseområden som ska tas tillvara.

I Open Space ska det finnas ett tydligt syfte. Det ska vara en bred öppen inbjudan med syftet. Deltagarna sitter i en stor cirkel, som kan ha flera rader. Efter en kort inledning föreslår deltagarna olika frågeställningar/områden som man vill diskutera. Dessa sätts upp på en "anslagstavla" i mitten. När man fått fram de olika områdena och möjligheterna som deltagarna vill ska diskuteras skapas det en plats för vart och ett av områdena/frågeställningarna. Deltagarna får välja vilken fråga de vill jobba med. De byter och går runt mellan olika områden som ska diskuteras. Open Space är en marknadsplats med olika stånd för information och utbyte. Det är ett "pulserande" mellan plenum och småsessioner. En Open Space avslutas med återsamling i plenum och presentation av vad de olika grupperna kommit fram till och vad som blir nästa steg.

Feedback

Feedback är ett av de viktigaste verktygen att använda för att utveckling ska ske i en grupp. Det grundläggande förhållningssättet är alltid att jag vill hjälpa andra till utveckling. Tänk på att ge feedback vid rätt tillfälle när den andre är mottaglig, lagom mycket och bara sådant som den andre/de andra kan göra något åt. Ju snarare efter en inträffad situation som du ger feedback, desto bättre. Tänk bara på att vara lugn och sansad, inte upprörd. "Vänlig och tydlig" är bra ledord.

Att ge feedback

1. Beskriv den konkreta situationen
2. Berätta om vad den andre personen gjorde, sa, vad som hände
3. Berätta hur händelsen påverkade dig
4. Jag-budskap

Situation – Beteende - Inverkan



Viktigt när du ger feedback är att använda jag-budskap och inte säga "man" eller "vi" utan "jag". Med jag-budskapet beskriver jag vad jag tycker, känner mm. Det visar att det jag säger är min uppfattning och ger möjlighet för den/de jag ger feedbacken till att ha sin egen uppfattning av det hela.

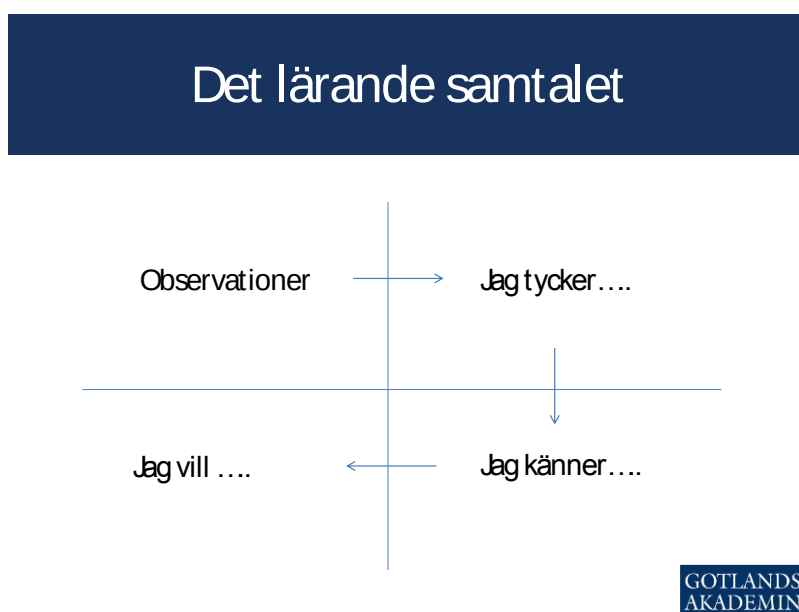
När du tar emot feedback gäller det att bara ta emot - lyssna, humma och visa att du lyssnar. När du fått feedbacken behöver du bara tacka för att du fått den. Förklara inte och gå inte i försvar – bara lyssna, ta emot och säg tack. Om det är mycket kritik eller allvarlig kritik som ges - tala om för den som ger feedbacken/kritiken hur du/ni kommer att återkoppla.

Det är bra att utveckla sin kompetens att ta emot feedback - lyssna ordentligt och SEDAN bestämma om jag ska göra något åt feedbacken, ändra något hos oss/mig eller inte. Feedback bör alltid ges personligt öga mot öga, inte via email eller brev.

Det lärande samtalet

Ett enkelt men effektivt verktyg när du vill ge någon återkoppling på handlingar och beteenden som du tycker kan förbättras är ”kuben” för det lärande samtalet.

Återkopplingen sker i fyra steg, se bild. Det första ”observationerna” och det sista ”jag vill...” är mycket viktiga.



Observationer är att du först återger situationer som faktiskt har hänt – ”vid våra möten den 3 september och 2 oktober kom du inte”. Det ska vara observationer som har hänt och som är ”fakta” och inte uppfattningar eller tyckande. För att ge återkoppling kan du behöva samla på dig observationer. Datum och siffror förstärker observationerna. Det viktiga är att utgå från fakta, saker som har varit/hänt och som du vill förändra. Efter det kommer vad du tycker om det här – ”jag tycker att våra möten blir ineffektiva och får ett sämre innehåll när inte alla är med och bidrar”. Jag-formen är nödvändig för att visa att det här är din uppfattning och du öppnar upp för att den andra personen kan ha en egen, och lika rätt, uppfattning. Nästa steg är att du säger vad du känner om det som har hänt – ”Jag får en känsla av att du inte prioriterar och respekterar våra möten”. Det fjärde steget är sedan ditt förslag till lösning – ”Jag vill inför framtida möten att du antingen kommer eller hittar en ny mötestid när vi alla kan”. Efter det efterfrågar du den andres syn på det som har hänt och förslag på lösning.

Risikanalys

Risikanalysen genomförs bäst som brainstorming när en grupp är samlad. Det brukar komma upp både stort och smått att ta hand om. Brainstorma kring vad som kan hända i processen som kan skapa problem, vilka konsekvenser det får om det inträffar och vilka åtgärder som antingen kan göras för att

förebygga att risken inträffar eller vilka åtgärder som görs – en ”plan B” – om risken inträffar. Ofta kommer det upp många risker, allvarliga och mindre allvarliga om vartannat. Det finns oftast behov av att prioritera och rangordna riskerna. Antingen kan man göra skattningen lågrisk, mellanrisk eller högrisk eller så kan man sätta ett riskvärde genom att bedöma betydelsen av risken och sannolikheten för att den ska inträffa och multiplicera dessa med varandra för att få fram ett riskvärde. Oftast används skalan 1-5 där 1 står för obetydlig risk/osannolik risk och 5 för avgörande risk/mycket sannolikt. Utöver att man i en grupp skapar en förberedelse för tänkbara risker som kan komma att bli verklighet i en process, är riskanalys också ett utmärkt verktyg för att få aktörerna att tänka sig in i hur processen kommer att bli.

Riskanalys					
Moment / Händelse	Innebörd/ Konsekvens	Åtgärd	Betydelse 1-5	Sannolikhet 1-5	Riskvärde
Stort behov att diskutera.	Diskussioner tar så mycket tid att vi inte hinner bli konkreta	Kursledarna leder och håller tråden. Slussar övrigt till lunch och middag.	5	4	20
Förväntan "nu ska jag få alla mina problem lösta"	Lyfta allt jag har behov av. Enas om vad vi tar upp. Besvikelse.	Tydlig presentation av programmet. Gemensamma förändringar av programmet.	4	4	20
Stor grupp	Svårt hålla tider och alla kan komma till tals.	Hålla tider. Låta alla komma till tals.	3	4	12

GOTLANDS
AKADEMIN

Presentationsteknik och retorik

Som komplement till denna dokumentation finns kompendiet ”Presentationsteknik och retorik” för er som vill läsa mer om detta. Det går att få från Gotlandsakademins. Tala med kursledningen.

Litteraturtips

Hallgren, L. & Ljung, M. 2005. *Miljökommunikation. Aktörssamverkan och processledning*. Lund: Studentlitteratur. 188 sidor.

LEKS

Länsstyrelsernas Energi- och klimatsamordning

