

## Studiehandledning för förvaltning, ”Samhällsbygge pågår”



Den här studiehandledningen är skriven i steg, anpassat för återkommande träffar med en grupp. Självklart går det lika bra att använda den för en eller flera heldagar; tanken är att den ska göra att boken kan bli ett stöd för samtal bland deltagarna om ledarskap och förändring samt att det ska stimulera till fortsatta studier på egen hand eller i grupp.

Studiehandledningen innehåller 8 steg, vill man hålla färre träffar (eller fler) väljer man självklart vilka steg man uppehåller sig vid. Ett förslag är att börja med ”1. Inledning (gruppens behov och beskrivning av sin verklighet)”, att därefter välja ett eller flera av stegen (steg 2-6), eventuellt komplettera med några av stegen i steg 7 utifrån gruppens intresse och avsluta med diskussionsövningar (steg 8).

Träffarna kan med fördel läggas upp enligt följande enkla struktur:

1. Frågor vi vill diskutera: var och en har chansen att (vid träffen eller före) lyfta aktuella frågor som man vill ha hjälp att reflektera kring. Några (eller alla) grupperas utifrån ämnen eller frågeställningar och diskuteras samlat eller var för sig.
2. Reflektioner utifrån det kapitel gruppen läst. Gärna kopplat till aktuella exempel som alla (eller de flesta) känner till.
3. Inför nästa gång: medskick, uppgifter att lösa och kapitel att läsa.

På [boken.samhallsbygget.se/meromboken/](http://boken.samhallsbygget.se/meromboken/) finns länkar till exempelvis dokument som nämns i respektive kapitel. Hör gärna av er på mailadressen nedan om det är någon annan hänvisning eller något dokument som ni kan ha nytta av i ert arbete. Mer information om boken finns på [www.samhallsbygget.se](http://www.samhallsbygget.se)

Jag är tacksam för synpunkter och medskick, fördelen med en studiehandledning som sprids digitalt är att det är lätt att uppdatera den.

Tack för att du läser, och lycka till!

Örebro i januari 2019

Björn Sundin  
[bjorn.sundin@samhallsbygget.se](mailto:bjorn.sundin@samhallsbygget.se)

## Innehåll

1. INLEDNING: GRUPPENS BEHOV OCH BESKRIVNING AV SIN VERKLIGHET	2
2. GRÄNSER MELLAN POLITIK OCH FÖRVALTNING	3
3. MÅL OCH STYRNING	3
4. VÅR HISTORIA PRÄGLAR OSS	4
5. MOD OCH ATT VÅGA FÖRÄNDRA – VAD SKA FRAMTIDEN MINNAS AV ER?	4
6. LEDARSKAP OCH MENTORSKAP - ATT GÖRA VARANDRA BÄTTRE	4
7. POLITISKA TEMAN - KAPITEL FÖR KAPITEL:	6
- Om att minska barnfattigdomen och minska ojämlikheten. Och att utmana upphandlingslagen.	6
- Om att öppna för förslag utan att fastna i detaljer	6
- Om att i opposition sätta en bild, förbereda sig och våga möta väljarna <b>Fel! Bokmärket är inte definierat.</b>	6
- Om att bygga en skatepark	6
- Om att skapa en rosa sommargågata och ställa om trafiksystemet	6
- Ingen slump att det byggs mest bostäder i Örebro / Så du vill få fart på bostadsbyggandet?	7
- Aggressiv detaljplanering och flöden	7
- Tjugo självklarheter i stadsplanering	7
- City, handel och stadskärneutveckling	8
- Om kultur, bibliotek och folklighet	8
- Om dricksvattenförsörjning, vattenskydd och badbarer	8
8. ÖVNINGAR FÖR DISKUSSION:	9

## 1. Inledning: gruppens behov och beskrivning av sin verklighet

1. Innan träffen **funderar** alla kring tre frågor:
  - Varför valde du ditt yrke/din befattning?
  - Gör det skillnad att arbeta i offentlig sektor, jämfört med att arbeta för en privat arbetsgivare?
  - Vad hoppas du att era träffar ska leda till för dig personligen? För organisationen?
2. Innan träffen (eller på träffen) läser alla igenom listan som börjar på sidan 279; "Medskick till dig som vill ta ansvar för världen men tänker börja med att förändra din kommun". (Tänk på att listan är skriven av en före detta politiker...)
3. Alla väljer ut – och skriver ner - tre punkter som de tycker är värda att prata mer om.
4. Börja med de punkter flest har valt och diskutera en i taget, tills alla fått prata om sina punkter.
5. Be var och en skriva ner och utveckla några tankar utifrån punkterna de själva valt och utifrån det de reflekterat över i diskussionen. Deltagarnas anteckningar kan man självklart diskutera vid ett senare tillfälle, men i första hand är det för att var och en ska kunna återkoppla till de första diskussionerna under fortsatta träffar.
6. Anteckna punkter från diskussionen så att ni senare kan återkomma till konkreta exempel som kommer fram i dessa diskussioner.
7. Dessa anteckningar kan fungera som en sammanfattning av vad gruppen vill eller behöver diskutera och det är klokt att återkomma till det senare under utbildningen och att koppla senare områden till detta.

Ta gärna ordentligt med tid - detta kan mycket väl räcka för både en och två träffar.

## 2. Gränser mellan politik och förvaltning

1. Läs kapitlet "Gränser mellan politik och förvaltning- och hur man passerar dem - Om mål, indikatorer och samspel för att leda en verksamhet"
2. Brukar ni diskutera gränser mellan politik och förvaltning?
3. Vem brukar lyfta den diskussionen: förtroendevalda eller anställda i förvaltningen?
4. Vad brukar vara anledningen till att diskussionen lyfts?
5. Reflektera och diskutera utifrån bokens kapitel "Gränser mellan politik och förvaltning - och hur man går över dem"?
6. Låt var och en skriva ner två punkter som de funderade på när de läste kapitlet eller vill diskutera och välj ut några som flest vill prata om - eller gå laget runt om ni har tid till det.
7. Vad tycker ni är den viktigaste slutsatsen i kapitlet? Håller ni med om den?

## 3. Mål och styrning

1. Läs kapitlet "Alla organisationer behöver en Peter - Om ledarskap och inspiration och om att leda och mäta inte är samma sak."
2. Vad är viktigast för en ledare?
3. Funderar du på vilken typ av ledare du är? Har du en idé om vilken typ av ledare du vill vara?
4. Tycker du att det är skillnad på en chef och en ledare? Vad är det som skiljer?
5. Diskuterar ni någonsin hur mål och indikatorer sätts upp eller diskuterar ni bara innehåll och utformning av mål och indikatorer?
6. Hur många mål är uppsatta för er organisation?
7. Hur många anser ni har tillräcklig koll på de mål som finns i organisationen? Görs det något för att fler ska känna till målen?
8. Har ni upplevt att det uppstår en konflikt mellan mål och indikatorer som satts upp årsvis och en mer återkommande dialog mellan exempelvis förtroendevalda och anställda?
9. Låt var och en skriva ner två punkter som de funderade på när de läste kapitlet eller vill diskutera och välj ut några av dem som flest vill prata om - eller gå laget runt om ni har tid till det.
10. Vad tycker ni är den viktigaste slutsatsen i kapitlet "Alla organisationer behöver en Peter- Om ledarskap och inspiration och om att leda och mäta inte är samma sak."? Håller ni med om den?
11. Det är kanske inte ni, i denna grupp, som bestämmer hur organisationen leds och styrs; men vilka tankar tar ni med er från denna diskussion?

## 4. Vår historia präglar oss

1. Läs kapitlet "Att bryta mot en tradition och återknyta till en annan - Om att fortsätta bygga 'modellstaden' Örebro"
2. Reflektioner utifrån kapitlet i boken? Låt var och en skriva ner två punkter som de funderat på eller vill diskutera och välj ut några av dem som flest vill prata om – eller gå laget runt om ni har tid till det.
3. Finns det något ni känner igen från er egen verklighet? Liknande tendenser?
4. Finns det berättelser om er organisation eller av kommunen som präglar idag?
5. Går det att peka ut någon särskild kultur som präglar ert arbete idag? Går det att säga var den kommer ifrån?
6. Om ni studerar er kommun; finns det områden, byggnader eller annat som kan sägas berätta en historia om kommunen? Vilken historia är det?
7. Vad tycker ni är den viktigaste slutsatsen i kapitlet "Att bryta mot en tradition och återknyta till en annan - Om att fortsätta bygga 'modellstaden' Örebro"? Håller ni med om den?

## 5. Mod och att våga förändra – vad ska framtiden minnas av er?

Många kapitel handlar om vikten av att våga gå före och att visa mod, till exempel:

- "Barndomen kommer aldrig igen - Om att minska barnfattigdomen och minska ojämlikheten. Och att utmana upphandlingslagen."
- "Att bryta mot en tradition och återknyta till en annan - Om att fortsätta bygga "modellstaden" Örebro"
- "Från Times Square till Fisktorget - Om att skapa en rosa sommargågata och ställa om trafiksystemet"
- "Aggressiv detaljplanering och flöden - Om att förändra en stad  
Det viktigaste vi har på den vackraste tomten som är kvar - Om kultur, bibliotek och folklighet"
- "Vatten är inte en teknisk fråga - Om dricksvattenförsörjning, vattenskydd och badbarer"

1. Låt var och en fundera på egna exempel på när det har krävts mod och förändring.
2. Diskutera några av era exempel. Vad har varit svårast? Hur kan man stödja varandra för att orka driva förändring?
3. Vilka viktiga förändringar har gjorts i historien som skapat de förutsättningar ni har att verka i idag?
4. Vilka förändringar är viktigast för er under kommande år? Är ni överens om dem? Vet ni hur ni ska åstadkomma dem?
5. Gör en egen lista som är din egen. Fundera över dina egna målsättningar och vad i denna som bör vara gemensamt (och diskuteras med andra).
6. Gör en gemensam lista över vad som bör diskuteras framöver i form av gemensamma målsättningar.

## 6. Ledarskap och mentorskap - att göra varandra bättre

1. Minns du senast du diskuterade ledarskap och vad som gör en ledare till en bra ledare? Minns du vad som var skälet till den diskussionen?
2. Gå laget runt: vad är viktigt att tänka på som ledare?
3. Är det skillnad på att leda exempelvis en grupp i förvaltningsledning jämfört med att leda en grupp av medarbetare "ute i verksamheten"? Vilka skillnader finns? Vilka likheter finns?
4. När det kommer in en ny medlem i gruppen: hur beter ni er då? Introduceras den nya som om gruppen nu förändrats eller förutsätter ni att gruppen fortsätter som förut med en ny deltagare vid sidan om er andra?
5. Kan vi göra en "kom ihåg-lista" som vi alla kan ha nytta av i vårt ledarskap?
6. I alla organisationer kan mycket ibland handla om att konkurrera. Hur gör vi för att stötta varandra? Berättar vi när någon gör något bra?
7. Har ni diskuterat mentorer för dem som känner behov av det? Borde ett mer systematiskt mentorskap organiseras? Vad är viktigt att tänka på i så fall?

## 7. Områdesvis - kapitel för kapitel:

### **”Barndomen kommer aldrig igen - Om att minska barnfattigdomen och minska ojämlikheten. Och att utmana upphandlingslagen.”**

1. Är det något i det här kapitlet som du tar med dig i arbetet med dessa frågor? Är det något i sättet att jobba som går att använda i din organisation?
2. Vilka misstag tycker du att Örebro verkar ha gjort kring dessa frågor; eller vad borde man arbeta mer med?
3. Vad är den viktigaste lärdomen utifrån ledarskap, styrning och förändring som du tar med dig från kapitlet?
4. Diskuterar ni samhällsekonomisk nytta i organisationen eller vilka större värden som uppstår tack vare ert arbete? Kan ni utveckla det sättet att tänka?

### **”...de flesta ska jag nog hinna träffa...’ - Om att öppna för förslag utan att fastna i detaljer”**

1. Är det något i det här kapitlet som du tar med dig i arbetet med dessa frågor? Är det något i sättet att jobba som går att använda i din organisation?
2. Vilka misstag tycker du att Örebro verkar ha gjort kring dessa frågor; eller vad borde man arbeta mer med?
3. Vad är den viktigaste lärdomen utifrån ledarskap, styrning och förändring som du tar med dig från kapitlet?
4. Diskuterar ni hur organisationen är öppen för nya inspel, åsikter och andras vilja till delaktighet?

### **”Två perspektiv är minimum - Om att bygga en skatepark”**

1. Är det något i det här kapitlet som du tar med dig i arbetet med dessa frågor? Är det något i sättet att jobba som går att använda i din organisation?
2. Vilka misstag tycker du att Örebro verkar ha gjort kring dessa frågor; eller vad borde man arbeta mer med?
3. Vad är den viktigaste lärdomen utifrån ledarskap, styrning och förändring som du tar med dig från kapitlet?
4. När ni gör satsningar inom kultur- och fritidsområdet: funderar ni på fördelningen mellan killar och tjejer, mellan olika områden och mellan olika socioekonomiska grupper? Hur görs avvägningarna? Vad är viktigast?

### **”Från Times Square till Fisktorget - Om att skapa en rosa sommargåata och ställa om trafiksystemet”**

1. Är det något i det här kapitlet som du tar med dig i arbetet med dessa frågor? Är det något i sättet att jobba som går att använda i din organisation?
2. Vilka misstag tycker du att Örebro verkar ha gjort kring dessa frågor; eller vad borde man arbeta mer med?

3. Vad är den viktigaste lärdomen utifrån ledarskap, styrning och förändring som du tar med dig från kapitlet?
4. Har ni behov av förändringar inom trafiken? Vad borde göras? Orkar ni ta initiativ till dessa förändringar? Vilken strategi kan ni välja?

### **”Ingen slump att det byggs mest bostäder i Örebro - Om effektivitet, prioritering och förtroende samt Så du vill få fart på bostadsbyggandet? - En bruksanvisning”**

1. Är det något i det här kapitlet som du tar med dig i arbetet med dessa frågor? Är det något i sättet att jobba som går att använda i din organisation?
2. Vilka misstag tycker du att Örebro verkar ha gjort kring dessa frågor; eller vad borde man arbeta mer med?
3. Vad är den viktigaste lärdomen utifrån ledarskap, styrning och förändring som du tar med dig från kapitlet?
4. När mål om ökat bostadsbyggande krockar med enskilda företags intressen, grannar som är missnöjda, höga ambitioner inom klimat/miljö, utseende och gestaltning eller annat: Hur gör ni avvägningen då? Vad väger tyngst? Vem gör avvägningen? Hur kommunicerar ni dessa val mellan olika intressen?

### **”Aggressiv detaljplanering och flöden - Om att förändra en stad”**

1. Är det något i det här kapitlet som du tar med dig i arbetet med dessa frågor? Är det något i sättet att jobba som går att använda i din organisation?
2. Vilka misstag tycker du att Örebro verkar ha gjort kring dessa frågor; eller vad borde man arbeta mer med?
3. Vad är den viktigaste lärdomen utifrån ledarskap, styrning och förändring som du tar med dig från kapitlet?
4. Har ni områden i er kommun som behöver omvandlas? Hur ser strategin ut för dessa? Kan och bör kommunen vara mer aktiv kring dessa områden?

### **”Tjugo självklarheter i stadsplanering”**

1. Är det något i det här kapitlet som du tar med dig i arbetet med dessa frågor?
2. Är det några slutsatser ni kan dra till ert eget arbete?

### **”City, handel och stadskärnutveckling - Om att inte bara bli årets stadskärna”**

1. Är det något i det här kapitlet som du tar med dig i arbetet med dessa frågor? Är det något i sättet att jobba som går att använda i din organisation?
2. Vilka misstag tycker du att Örebro verkar ha gjort kring dessa frågor; eller vad borde man arbeta mer med?
3. Vad är den viktigaste lärdomen utifrån ledarskap, styrning och förändring som du tar med dig från kapitlet?
4. Står er stadskärna inför liknande utmaningar? Vad är viktigast att utveckla i ert arbete? Är det en svår avvägning mellan stadskärnans utveckling och externhandel?

### **”Det viktigaste vi har på den vackraste tomten som är kvar - Om kultur, bibliotek och folklighet”**

1. Är det något i det här kapitlet som du tar med dig i arbetet med dessa frågor?
2. Är det något i sättet att jobba som går att använda i din organisation?
3. Vilka misstag tycker du att Örebro verkar ha gjort kring dessa frågor; eller vad borde man arbeta mer med?
4. Vad är den viktigaste lärdomen utifrån ledarskap, styrning och förändring som du tar med dig från kapitlet?
5. Har ni en rimlig balans mellan olika typer av kultur, för olika målgrupper? Är kulturverksamheten tillgänglig för alla?

### **”Vatten är inte en teknisk fråga - Om dricksvattenförsörjning, vattenskydd och badbarer”**

1. Är det något i det här kapitlet som du tar med dig i arbetet med dessa frågor?
2. Är det något i sättet att jobba som går att använda i din organisation?
3. Vilka misstag tycker du att Örebro verkar ha gjort kring dessa frågor; eller vad borde man arbeta mer med?
4. Vad är den viktigaste lärdomen utifrån ledarskap, styrning och förändring som du tar med dig från kapitlet?
5. Kan ni tillräckligt om vattenfrågor? Pratar ni om frågor som handlar om vatten på samma sätt som om andra frågor, eller tar ni det för givet? Vem leder diskussionerna om vattenkvalitet, vattentillgång, närheten till vatten och annat?



## 8. Övningar för diskussion:

### 1. Kommunen brister gentemot medborgarna

Medborgare är arga för en uppgrävd gata som tagit väldigt lång tid att återställa. Det verkar uppenbart att arbetet var nödvändigt – vattenledningarna hade gått sönder – men tidsplaneringen har inte hållit. Nu jagar media både politiker och förvaltning om kommentarer.

- Hur agerar ni?
- Vad är viktigt att tänka på?
- Vad avgör vem som ska kommentera och hur ni ska kommentera?
- Vad behöver ni veta innan ni avgör det?

### 2. Missnöjd företagare 1

En företagare hör av sig och är missnöjd med mötet med en av kommunens medarbetare. Mannen som hör av sig vill träffa dig och tycker inte att medarbetaren, en ung kvinna som jobbat i kommunen i mer än fem år, verkar ha tillräcklig förståelse för företagarens önskemål.

- Hur agerar du?
- Vad avgör vad du svarar på frågan?
- Vem behöver du prata med innan du beslutar vad du ska göra?

### 3. Missnöjd företagare 2

En företagare hör av sig och är missnöjd med mötet med en av kommunens medarbetare. Mannen som hör av sig vill träffa dig och tycker inte att medarbetaren, en äldre man som jobbat i kommunen i över 20 år, verkar ha tillräcklig förståelse för företagarens önskemål.

- Hur agerar du?
- Vad avgör vad du svarar på frågan?
- Vem behöver du prata med innan du beslutar vad du ska göra?

### 4. Problem i ditt område

En gata i ditt område är uppgrävd och du tycker att det verkar som om kommunen inte sköter återställningen bra nog – du vet inte för du arbetar inte i den delen av den kommunala verksamheten. Det verkar uppenbart att arbetet var nödvändigt – vattenledningarna hade gått sönder – men tidsplaneringen har inte hållit. Du är irriterad och en del grannar har frågat dig om det.

- Hur agerar du?
- Vad är viktigt att tänka på?

### 5. Ändring på nämndsammanträde

På nämndens sammanträde diskuteras ett ärende som förvaltningen arbetat väldigt länge med. Du vet att tjänstemännen filat på formuleringarna länge för att hitta rätt avvägning och att några av dem tycker att man ska gå längre, medan andra tycker att förslaget är alldeles för långtgående. En ledamot i nämnden, från ett oppositionsparti, lägger ett ändringsförslag och får stöd av flera partier. Ordföranden och majoriteten verkar luta åt att gå med på ändringsförslaget. Du är med på sammanträdet och ser hur den föredragande tjänstemannen är osäker och inte vet hur hen ska hantera situationen.

- Vad gör du?
- Vad avgör hur du agerar?
- Vad händer efter sammanträdet? Vad säger du till politiker och medarbetare?