

# Förändringsprocesser: ledarskap, organisation och kommunikation

*våren 2014 @ CEMUS, Uppsala universitet*

*The future is not a result of choices among alternative paths offered by the present, but a place that is created – created first in the mind and will, created next in activity. The future is not some place we are going to, but one we are creating. The paths are not to be found, but made, and the activity of making them, changes both the maker and the destination.*

- John Schaar

*Optimism is a political act, challenging as it does the primary defense of the status quo: that change is impossible.*

- Alex Steffen

Crit no 3 behandlar visioner, prototyper och alternativa förslag. Där presenteras och diskuteras prototyper för möjliga alternativ till problembilden samt hur dessa relaterar till projektets ramar för en attraktiv och hållbar värld.

Rollen av visioner – det vill säga bilder av positiva eller önskvärda framtider – för att låsa upp möjligheter bryta trender som kan uppfattas som orubbliga understryks från många håll. (Healy, 2003; Swyngedouw, 2010; Wangel, 2011) En positiv vision skiljer sig från en problembild (ibland benämnt som en "negativ vision") i att problembilden fokuserar på det dåliga som du vill ta bort, medan en positiv vision fokuserar på den värld som du vill vara del i att skapa: "Problem solving is about making what you don't want go away. Creating involves bringing something you care about into reality." (Senge et al, s. 50) Visionen är ett arbetsverktyg som kan inspirera till och vägleda handling, och den behöver alltså inte i sig vara perfekt (se särskilt Senge et. al., 2010, kap. 20 och 23). Senge och hans medförfattare lyfter fram minst två sätt som positiva visioner är centrala i arbetet med förändringsprocesser i relation till hållbarhetsfrågor:

- | För att generera och förankra energi för förändring genom att kontrastera problembilden (det nuvarande eller förväntade tillståndet om ingenting görs) mot visionen (hur bra det blir om föreslagna förändringar genomförs/förslagen implementeras).
- | Som ett verktyg för att utvärdera och förbättra det strategiska arbetet med hållbar utveckling, och försäkra sig att de dagliga besluten hänger ihop med de långsiktiga målen, med Senges ord "ensure that your short-term decisions are aligned with your long-term destination".

Ytterligare ett sätt att se på vikten av att skapa framtidsbilder är att själva processen i sig kan öppna upp för *flera* och *olika* önskvärda framtidsbilder. På så vis kan man, genom att *aktivt och kreativt skapa* framtidsbilder som skiljer sig åt i olika avseenden också upptäcka nya sätt att förhålla sig till vad som är möjligt och vad som är önskvärt.

I det här fallet ser vi på framtidsbilder och visioner i formen av konkreta prototyper för hur det område eller organisation arbetar med skulle kunna se ut i en attraktiv, hållbar och rättvis värld. *För att använda det tidigare exemplet kring Uppsala universitets investeringar i fossil energi, är ert uppdrag i det här fallet att ta fram prototyper kring hur Uppsala universitets investeringar kan se ut istället. Möjliga aspekter att tänka på i det här fallet är både hur Uppsala universitets långsiktiga finansiering säkras (vilket förmodligen innehåller komponenter även på nationell och internationell nivå), och hur Uppsala universitet genom sina investeringar kan bidra till en attraktiv och hållbar värld. Exempel på prototyper kan då vara förslag på nya riktlinjer kring universitetets investeringar, eller förslag på hur högre utbildning och forskning bör finansieras på sikt (rollen av privata och offentliga medel, etc.).*

**Ert uppdrag inför crit 3 är att skapa en uppsättning av prototyper för ert projekt. Detta ska minst innehålla tre bilder/koncept som består av:**

- | en långsiktig vision/prototyp av vad ni försöker skapa i ert projekt (vad ert projekt bidrar till att skapa) För att avgöra om denna vision/prototyp är hållbar, bör ni relatera till de hållbarhetskriterier som ni har satt upp för ert projekt (inför crit 1), samt de övergripande kriterier som formulerades på workshopen den 8 april och finns dokumenterade här:  
<http://cemusstudent.se/courses/hub/bilder-fran-seminarium-projektkriterier/>
- | ett konkret delmål (förslagsvis på 4 års sikt) som ligger i linje med uppfyllandet av den långsiktiga visionen/implementerandet av prototypen (se ovan och Senges "ensure that your short-term decisions are aligned with your long-term destination")

Hur ni väljer att presentera dessa prototyper och visioner är fritt. Eftersom visualiserade prototyper ofta är lättare att kommunicera, förankra och förstå, måste prototyperna på något sätt vara visualiserade. För att fungera som praktiska arbetsredskap bör de också beskrivas skriftligt. Ett möjligt tillvägagångssätt är att ta med prototyperna i visualiserad form tillsammans med en skriftlig lista på strategiska målsättningar (för den organisation eller det system ni valt att arbeta med) för både den långsiktiga visionen/prototypen och det konkreta delmålet.

Prototyperna/visionerna bör förhålla sig till övergripande kriterier för visioner för hållbarhet, förslagsvis Wiek & Iwaniec (2013) tio kriterier (alla kriterier är inte nödvändigtvis relevanta/möjliga att uppfylla i ert arbete, till exempel "plausible" och "shared"):

**Visionary:** Desirable future state; with elements of (aspirational) surprise, utopian thought, far-sightedness, and holistic perspective

**Sustainable:** In compliance with sustainability principles; featuring radically transformed structures and processes

**Systemic:** Holistic representation; linkages between vision elements; complex structure

**Coherent:** Composed of compatible goals (free of irreconcilable contradictions)

**Plausible:** Evidence-based—*informed by empirical examples, theoretical models, and pilot projects*

**Tangible:** Composed of clearly articulated and detailed goals

**Relevant:** Composed of salient goals that focus on people, their roles, and responsibilities

**Nuanced:** Detailed priorities (desirability)

**Motivational:** Inspire and motivate towards the envisioned change

**Shared:** Display a critical degree of convergence, agreement, and support by relevant stakeholders

Det finns många processer som hjälper ert arbete med att ta fram prototyper och framtidsbilder för era projekt. Ta gärna hjälp av handledning i val av specifik metod. Här är några förslag på processer och bakgrundsmaterial:

- Wangel (2011) beskriver översiktligt arbete med framtidsbilder i en hållbarhetskontext.
- The Story of Solutions - kort videklipp, tillgängligt här:  
<http://storyofstuff.org/movies/the-story-of-solutions/>
- Att utgå från Nidomulo et als. fem kategorier som en organisation kan ställas om till att bidra till hållbarhet (fungerar både i företagskontext och i organisationsssammanhang): compliance, value chains, products & services, new business models, next generation platforms.
- Att utgå från Senge et als matris kring "positioning for the future *and* present", som beskrivs i kapitel 9.

#### Referenser

- Healy, S. (2003). Epistemological pluralism and the "politics of choice." *Futures*, 35(7), 689–701. doi:10.1016/S0016-3287(03)00022-3
- Swyngedouw, E. (2010). Apocalypse Forever?: Post-political Populism and the Spectre of Climate Change. *Theory, Culture & Society*, 27(2-3), 213–232. doi:10.1177/0263276409358728
- Wangel, J. (2011). Exploring social structures and agency in backcasting studies for sustainable development. *Technological Forecasting & Social Change*, 78(5), 872–882. doi:10.1016/j.techfore.2011.03.007
- Wiek, A., & Iwaniec, D. (2013). Quality criteria for visions and visioning in sustainability science. *Sustainability Science*.