

## **Grästorps problem fyller 10 år – men behöver inte fylla 11** (del 1 av 2)

---

Nu ska jag ge mig på att skriva lite mer direkt än jag brukar. Det innebär att beskriva både händelser och personer mer konkret än tidigare, och det vet vi alla kan upplevas känsligt. Men det är uppenbart hur klyftan ökat mellan medborgare som ställer frågor och en kommunledning som sluter sig, och om vi inte kan tala klarspråk om vad som faktiskt har hänt, kan vi inte heller överbygga den klyftan eller förbättra något. Därför blir den här texten mer konkret, även om jag hellre hade sluppit nämna individer vid namn.

Det vi behöver förstå är nämligen att Grästorps situation inte handlar om enstaka misstag här och där, utan om ungefär 10 år av gradvis försvagad styrning som först nu blivit tydlig för allmänheten. En del av förändringarna kan spåras tillbaks till 2009, långt innan någon av oss såg konsekvenserna. Det här är vår bild av utvecklingen, sammansatt av fakta, händelser och citat från personer som varit inblandade.

Min förhoppning är att så få som möjligt läser det som personangrepp eller gnäll, utan som en nödvändig genomgång av hur vi hamnade här – för att nå samsyn och förståelse och kunna återställa kommunens ekonomi och funktionalitet igen.

Det kan möjligen se ut som att jag centrerar berättelsen runt personer. Det gör jag inte. Jag centrerar den runt specifika beslut och händelser, bakgrunden och vad de innebar. Namnen behövs för kronologin, inte för att lasta enskilda individer. Jag är fullt medveten om att många av dem som nämns här under samma period gjort mängder av bra saker för medborgarna i Grästorp som inte ryms i den här texten, och att jag kan uppfattas som både utifrånkommande och efterklok. Läs därför detta precis som det är skrivet: som en berättelse om system, om hur beslut hänger ihop med oönskade konsekvenser – och om möjligheten att hitta lösningar och förbättringar.

### **Direktören för det hela**

Politiken och förvaltningen har olika roller. Politiker består i grunden av vanliga människor som vill bidra och representera invånarnas vilja genom beslut i den riktningen. Förvaltningen är den professionella tjänstemannakoloss som ska hålla ihop verksamheten operativt, förvalta skattemedel, medborgarnas förtroende, skolans kvalitet, vattenledningarnas funktion, vägar, omsorg och allt annat som måste fungera varje dag.

Mellan förvaltningen och politiken sitter kommunstyrelsen. Vilka som sitter där bestäms av fullmäktige och styrelsens uppdrag är ungefär samma som aktieägarnas till styrelsen i ett privat bolag, dvs att tillsätta VD (kommundirektör), ge denne ett ramverk, ekonomiska mål

och andra mål och säkerställa att dessa eftersträvas inför aktieägarna (fullmäktige) samt rapportera fortlöpande till dem.

Vi medborgare representeras av fullmäktige, vi är alltså aktieägarna och vi får lyssna när fullmäktige sammanträder men inte när de andra grupperna gör det.

När förvaltningen fungerar bra märks den knappt för oss medborgare, livet rullar på. Men för att det ska ske krävs en kommundirektör med hög kapacitet, uthållighet och lojalitet mot uppdraget och orten – någon som klarar av att leda flera ”stora företag” samtidigt, fast i olika branscher och under ett tungt regelverk.

Det är ett mycket svårt uppdrag, och personer som har den kombinationen av förmåga och lämplighet är naturligtvis ytterst sällsynta. När det brister i den rollen påverkas hela systemet både uppåt och nedåt: förvaltningen under kommundirektören, genomförandet av politiska beslut och också den rapportering som politiken styrs av.

Då uppstår lätt en negativ spiral där dolda svagheter i organisationen förstärker varandra, samtidigt som många medarbetare längre ner kämpar på och håller ihop vardagen så länge de kan.

Min bild är att Grästorp befunnit sig i en sådan spiral under lång tid, och att flera försök att hantera problemen tyvärr har förvärrat läget.

Fram till 2015 fanns en period av relativ stabilitet under kommundirektören Ove Johansson, som sedan gick i pension. Han lämnade efter sig en slimmad organisation med ekonomi i balans och kärnverksamheter som generellt höll god kvalitet. Under hans tid placerades till exempel Centralskolan bland de bättre i länet enligt en tidningsartikel, bygglovshanteringen uppgavs vara bland de snabbaste i landet, föreningslivet blomstrade och företagarklimatet var gott.

Allt var säkert inte perfekt – jag bodde inte här då – men utifrån det jag hört från personer som var med, det jag läst och utifrån möten med Ove, verkar det ha funnits en tydlig styrning med fokus på förvaltning och förbättring av det som var som gav ordning, effektivitet och en ganska nöjd omgivning. Det pågick förbättringsarbeten men inom en ram av kontinuitet. Dvs läget hölls stabilt.

## **2009 första pusselbiten**

Samtidigt hade något redan börjat luckras upp i själva grundkonstruktionen. Redan 2009 påbörjades en avveckling av nämnderna i Grästorp. Nämnderna är de grenar från fullmäktige där folkvalda med sakkunskap har ett eget juridiskt ansvar för skola, omsorg, samhällsbyggnad och andra verksamheter, nämnderna rapporterar direkt till fullmäktige. De flesta nämnder ersattes i Grästorp steg för steg av så kallade utskott som saknar

juridiskt ansvar och rapporterar till kommunstyrelsen istället.

Att nämnder finns är lagstadgat så med denna förändring blev kommunstyrelsen nämnd för alla som togs bort, det innebar alltså en väldig koncentration av ansvar hos en mindre grupp.

Det var kanske inga dramatiska rubriker då även om vissa motsatte sig förändringen men i efterhand är det lätt att se att det var första steget bort från en klassisk kommunal modell med inbyggda säkerhetsventiler. När man frågar Kent Larsson; som satt i kommunstyrelsen när beslutet togs och året efter fick rollen som kommunalråd och kommunstyrelsens ordförande; så var förändringen nödvändig för att man inte hade tillräckligt med människor i partierna för att besätta stolarna.

## **Post Resultatorienterad ledningsmodell**

Under det senaste decenniet har en ny ledarskaps- och organisationsfilosofi fått starkt fäste i delar av offentlig sektor, särskilt inom skola, vård och andra kvinnodominerade verksamheter (utan värdering i det), och därifrån spridit sig vidare in i kommunal förvaltning.

Den går ofta under rubriker som tillitsbaserat ledarskap, coachande förhållningssätt, lärande organisation och liknande, och bygger mer på värdeord, processer och relationer än på tydliga mål, mätbara resultat och ansvarsfördelning. Ambitionen har ofta varit att göra upp med traditionell hierarkisk styrning och modernisera, tänka nytt.

I praktiken har fokus flyttats från tydliga mål, siffror och uppföljning till begrepp som självledarskap, samskapande och reflekterande praktik. Fokus ligger nu på processen i sig, hur den ser ut, att den följs etc, istället för att fokus ligger på resultatet. Det kallas ibland också formativt ledarskap eller formativt lärande. Form före funktion skulle man kunna säga. Man litar så mycket på att formen ger resultatet att formen blir det viktigaste att följa upp.

Kärnan i kritiken mot detta är inte att värdeord eller dialog i sig är fel, utan att de i många sammanhang ersatt tydlig styrning istället för att komplettera den.

I stället för klara mål för en viss tjänst eller verksamhet har man infört generella värdegrundsdokument och tillitsformler som gäller alla. Det blir en åskådningsmodell istället för en ledningsmodell och denna genomsyrar hela kommunens verksamhet idag.

Ett återkommande misstag i detta nytänkande har varit antagandet att tillit i sig ska skapa fungerande organisationer, när det i själva verket oftast är fungerande strukturer och ansvar som skapar tillit. När mandat, mål och uppföljning är otydliga blir det svårt att veta om man

lyckas, och det blir svårt för medborgare och politiker att följa upp vad som faktiskt åstadkoms.

Inom skolan har dessa tankar konkretiserats bland annat genom modeller som lågaffektivt bemötande. Syftet är gott – att undvika onödiga konflikter och möta elever lugnt – men när metoderna blir bärande principer utan tydliga ramar för ansvar och ordning blir resultatet ofta oklara gränser och lägre handlingskraft, att undvika onödiga konflikter blir att man tittar bort från problem. Vi ser effekterna i många klassrum, inte bara här. I flera kommuner har den här filosofin lett till fler styrdokument, fler workshops, fler värdegrundsövningar och fler mellanchefer med ”utveckling” i titeln, samtidigt som det blir svårare och svårare att peka på konkreta förbättringar för medborgarna.

I skolan i Grästorp arbetar man med en mängd modeller. Tex amygdalaklockan som handlar om att identifiera och bejaka barnets känslotillstånd, eller hälsosamtalsmodellen som går ut på att observera och delge i samtal för att öka systematik.

Detta var bara två av väldigt många exempel. Samtalet om hur skolan fungerar och kan förbättras förs nästan alltid i modellernas kontext och väldigt sällan med utgångspunkt från faktiska kunskapsresultat eller annat konkret mätbart. Man strävar efter att skapa en miljö för lärande, och mäter miljön mer än lärandet.

Detta var några exempel från skolan men metoderna genomsyrar hela kommunhusets verksamhet vilket vi kommer se senare.

Näringslivet har generellt inte infört de här modellerna i samma omfattning, men konsulter, högskolor och olika delegationsuppdrag har hjälpt till att etablera dem som norm i offentliga verksamheter. Många konsulter lever av att skapa nya modeller och utbilda i dem. Resultatet har blivit växande administrativa strukturer kring värdegrund och processutveckling, vilket skapar distans från verksamhetsnära tjänster genom att fokusera på det som man vill ha runt dem. I Grästorp syns det här i en svällande flora av styr- och visionsdokument, strategier och modeller som är svåra att koppla till konkreta, uppföljningsbara mål som vi och politikerna kan ta på, och som även tar mycket tid i anspråk från alla dem som har andra huvudsysslor, tex service till barn eller äldre.

För att illustrera detta har jag i slutet av texten med ett exempel på ett sådant dokument. Det visar hur fokus kan hamna på formulär, rutiner och interna kontrollmoment, medan det som ska åstadkommas för medborgarna blir osynligt. Det skapar möten och arbete för strateger, coacher, kontrollanter, administratörer, konsulter och samordnare, men ger begränsat mätbart värde för invånarna. Den här typen av styrning har alltså fått ett mycket starkt fäste i Grästorp och trängt undan konkreta krav, mål och resultatmätningar.

## Linda Esseholt 2015

Förändringen skedde inte över en natt. Efter Ove Johanssons pensionering anställde dåvarande kommunalrådet Kent Larsson (M) Linda Esseholt som kommundirektör. Hon hade tidigare varit rektor i Vara, var politiskt aktiv där och satt i fullmäktige för Moderaterna. Personer som arbetat nära henne beskriver henne som intelligent, driven och väldigt karriärinriktad inom det kommunala, med starkt intresse för ledningsfilosofin som jag kallar post resultatorienterat ledarskap.

Under hennes tid växte organisationen, många nya rekryterades och nya funktioner tillkom: kommunikatörer, coacher, strateger och olika utvecklingsroller. 2015 hade till exempel det som man skulle kalla samhällsbyggnad vad jag kunnat se fem anställda. 2025 är motsvarande del 84 personer, fler personer ansvarar nu och det har även skett ett skifte mot att det mesta anses vara "samhällsbyggande" i verksamheten, ett mycket vidare mått på kommunens roll som samhällsformare istället för faciliterare skulle man kunna säga.

Parallellt växte antalet styr-, vision- och värdegrundsdokument, samtidigt som dokumentationen av beslut, underlag och uppföljning försvagades. Idag är det väldigt svårt att genom kommunens egna handlingar få en tydlig bild bakåt av vad beslut grundas på, vem som fattat dem och varför.

En politiker som satt i styret under hela perioden beskriver det som att fokus försköts från intern måluppföljning till att prestera bra i externa mätningar och rankingar – och när dessa gick ned gavs det inte samma energi. Kulturen började, enligt den beskrivningen, röra sig mot att visa upp en attraktiv bild utåt snarare än att konsekvent förbättra lägstnivån inne i verksamheterna.

Vissa projekt gick naturligtvis fel – det gör de alltid i alla kommuner. Poängen är inte att påstå att allt var misslyckat, utan att peka på ett mönster. Om vi tar badhusrenoveringen 2018 som exempel, som kantades av konsultfrågor och skenande kostnader, skrev revisorerna efteråt att "kommunens förmåga att hantera stora ekonomiska projekt är låg". Trots den allvarliga formuleringen valde kommunstyrelsen att lägga protokollet till handlingarna utan tydliga strukturella åtgärder. Det signalerade att man inte såg behov av att förändra sättet att styra projekt, trots att revisorerna pekade på just det.

Liknande mönster återkommer. I revisionen av 2024 finns konkreta rekommendationer för förbättrad styrning och uppföljning som kommunstyrelsen valde att inte följa, med motiveringen att man ansåg att arbetssätten redan var tillräckligt bra.

Under Lindas tid infördes också "tillitsbaserad styrning" uttryckligen som övergripande ledningsmodell i kommunen, vilket jag återkommer till. Man beslutade dessutom att

medarbetare inte längre skulle kallas medarbetare utan medledare, för att betona att alla hade ansvar. I praktiken är det ingen hemlighet att delat ansvar riskerar att bli inget ansvar.

Samtidigt som organisationen växte lades mer verksamhet ut på externa aktörer. Centrala delar av kommunens arbete ligger idag hos konsulter utanför Grästorp. Sammantaget gav det en kommunapparat som tog mer och mer resurser i anspråk, men där det blev svårare och svårare att följa upp resultatet.

## **2019, nästa viktiga formella beslut**

2019 beslutade fullmäktige, på rekommendation av "Tillitsdelegationen" (någon intern grupp i kommunen), att skyndsamt införa en tillitsbaserad styrmodell fullt ut.

I det tidigare styrdokument stod det fortfarande att styrmodellen skulle: ***"säkerställa att rätt prioriteringar görs, att tid och resurser läggs på rätt saker och tydliggöra vad invånarna kan förvänta sig"***.

I samband med skiftet beslutade man nu att: ***"stryka perspektiv, fokusområden, mål och verksamhetsmått och istället lägga tyngdpunkten på vision och mission"***.

Kärnan beskrevs som ***"avskalad målstyrning och mer dialoguppföljning"***. I praktiken innebar det att mätbara mål och systematisk uppföljning tonades ner. I stället skulle man ***genom dialog*** och upplevelse bedöma hur väl man lyckats.

Visionen formulerades som ***"Vi välkomnar framtiden, vi välkomnar förändring, vi välkomnar dig"***, och missionen som att ***skapa tillhörighet genom glädje, engagemang och hjärta, med ständigt lärande och öppet sinne.***

Det är i sig fint formulerade ambitioner. Problemet är att de inte anger vad medborgarna konkret kan förvänta sig av kommunens verksamheter, eller hur man mäter om resurserna används effektivt, och när vet vi om de är uppnådda?

Missionen (arbetsuppgiften) visar faktiskt att man gravt missuppfattat syftet med sin existens - kommunens grunduppdrag inför medborgarna, dvs fungerande skola, omsorg, infrastruktur och balans i den lokala ekonomin som är skattebaserad, för det nämns inte ens.

Och visionen (framtidsbilden) har väl inte mycket med livet på marken för de människor som bor i Grästorp att göra?

I beslutsprotokollet från 2019 står dock det att ett gediget förarbete eller förankringsarbete har föregått beslutet. Detta väcker naturligtvis nyfikenhet men när man idag ber att få ta del

av detta (offentlig dokumentation) finns inga skriftliga underlag. Kommunen svarar bara att arbetet skett muntligt i möten.

Det betyder att ett av de mest genomgripande styrningsbesluten i kommunen någonsin, saknar dokumenterat förarbete med behovsanalys och konsekvensanalys.

Det betyder också att Tillitsmodellen i praktiken redan var genomförd och detta protokoll nu skulle matcha verkligheten.

## **Eva Dahl 2017**

2017 anställdes Eva Dahl som skolchef i Grästorp. Hon hade tidigare varit rektor i Trollhättan och senare i Lidköping.

I sin blogg på nätet beskriver hon sin syn på ledarskap där hon bland annat lyfter digitala utvecklingsplaner i skolan, baserade på normkritiska eller formativa förhållningssätt, där lärprocessen betonas starkare än resultatet. Sammantaget visar det ett tydligt stöd för just post-resultatorienterat ledarskap som naturligtvis tagits med till skolorna i Grästorp.

2019 rekryterar Eva Tina Tenggren Natt och Dag som rektor för Nya Centralskolan. De två hade tidigare arbetat tillsammans i fyra år på Kronan i Trollhättan, Tina som rektor för låg- och mellanstadiet och Eva som rektor för högstadiet. De slutade enligt en tidningsartikel sina tjänster där exakt samtidigt. I Grästorp började det efterhand komma signaler om att elever som gick vidare till gymnasiet ibland låg efter sina jämnåriga och fick börja med att läsa ikapp, speciellt i vissa ämnen. Detta är ett känt problem ännu idag.

Under dessa år formulerades skolans övergripande mål om till att **”utbilda världsmedborgare som kan göra skillnad för sig själva och andra”**.

Det är ännu ett fint formulerat mål, men ingen tjänsteman eller politiker har ännu kunnat definiera vad det betyder eller hur det mäts jämte att till exempel säkerställa att eleverna når de kunskapsnivåer som krävs för framgång i nästa steg - gymnasiet.

## **Fullmäktiges roll**

Förändringarna i förvaltningens arbetssätt och dokumentation påverkade politiken. När dokumentationen blir mer präglad av visioner, värdeord och dialog, och mindre av tydliga beslutsunderlag och måluppföljning, minskar också politikernas insyn.

Det blir svårare att se exakt varför något ska göras eller ej, som bas för att bilda sin egen uppfattning, lika svårt som att se vad som gått bra eller dåligt, vem som har ansvar och vad som behöver förändras.

Fritidspolitiker, som har begränsad tid och är beroende av bra underlag, får då svårare att utöva sitt uppdrag. Min bild är att engagemanget minskade hos många, medan några få centrala personer, i huvudsak toppskiktet av Moderaterna och Centern fick allt större både formellt och informellt inflytande.

Dessa två partiers inflytande stärktes ännu mer av det faktum att de under många mandatperioder haft över 50% vilket skapat en trötthet hos oppositionen, främst S som i det närmaste slutade att ens försöka driva egna linjer. (Här kanske det ska sägas att S förgäves röstade emot införandet av tillitsbaserad styrning 2019.)

I den här perioden förändras också budgetprocessen enligt samma anda.

I praktiken har fullmäktige steg för steg tappat greppet om hela budgeten, och hanterar idag mer en övergripande ram än en verklig prioritering mellan alternativ.

De viktiga avvägningarna görs tidigare, i kommunstyrelse och förvaltning. Det gör det svårt för oppositionen att lägga en verklig alternativbudget, och svårt för medborgarna att se vad politiken i fullmäktige faktiskt väljer mellan, i Grästorps väljer man numera inte mellan olika alternativ utan snarare mellan huruvida man är för eller emot helheten, som man inte är insatt i.

När man läser gamla protokoll från fullmäktige så framgår skillnaden i detaljer, insyn, underlag och diskussion väl, efter 2015 så förändras de mer och mer till att idag vara relativt intetsägande för den som inte är väl insatt redan.

I en kommun där nämnderna avvecklats, målstyrningen försvunnit, tilliten är viktigare än uttömmande dokumentation och budgetkontrollen flyttats till ett slutet rum mellan förvaltningsledningen och kommunstyrelsen är både insynen och inflytandet nu ytterst centraliserad bortom aktieägarnas (medborgarna) och deras representanters (fullmäktige) universum.

Här blir också avvecklingen av nämnderna än viktigare då de kunde innebära ett skyddsnät. Den startade 2009, och motiverades löpande av att det blivit svårare att rekrytera och behålla aktiva politiker. Men aktiva politiker kräver också just insyn och inflytande så man har skapat en spiral av allt färre aktiva politiker och mer koncentration till ett fåtal.

Nämnderna hade dittills även haft det formella ansvaret för sina områden, och där hade funnits folkvalda med särskild sakkunskap som skött sitt område solitärt och rapporterat till fullmäktige. Rationaliseringen tog alltså bort en säkerhetsventil, en som dels kunde lösa ut när något gick fel, men också en som säkerställde att det inte gick fel överallt samtidigt eftersom ansvaret var utspritt för olika områden.

En tidigare ledamot i bildningsnämnden har uttryckt uppfattningen till mig att situationen i skolan, som Skolinspektionen slog ned på 2024, aldrig hade uppkommit om nämnderna funnits kvar.

Det bör nämnas här att efter en studie i gamla protokoll och händelsekedjan nämnderutskott så ser man att inte heller kommunstyrelsen m fl ansett utskotten fungera för de har otaliga gånger gjorts om, brutits isär, slagits ihop, fått nya namn och förändrade uppdrag. Senast 2023 skedde detta sist. Det har alltså till synes inte blivit bra ens med interna ögon.

lochmed allt detta blev det ännu svårare att rekrytera och behålla politiskt aktiva. Några (tre jag talat med) som ifrågasatte linjen eller ville driva förändring uppger själva att de utslöts eller pressades bort från sina partier.

Andra blev kvar, men beskriver att deras uppdrag reducerades till att i praktiken enbart godkänna redan dragna linjer. *”De sa att jag behöver ta stolen för de har ingen annan, men jag behöver inte göra något annat än att rösta som de säger till mig”* är ett verkligt citat som jag hört från två olika personer.

Det blev alltså ännu färre som tog plats i debatten, medan besluten koncentrerades mer och mer.

## **Konsekvenserna börjar visa sig**

Under de här åren började flera större projekt gå fel, inte bara badhuset utan också cykelvägen, Eskils hus, Lilla Bergaparken, VA-ledningen till Vänersborg och utvecklingen inom skolan med Skolinspektionens kritik, tillsammans med en ekonomi som gradvis försämrades.

De här problemen kommer nu alla upp till ytan efter varandra, och fler kommer framöver.

## **Sofia Vikström 2021**

2021 lämnade Linda Esseholt sin tjänst för att bli kommundirektör i Skara. I artiklar angavs närheten till hemorten som skäl. Hon hade aldrig bott i Grästorp, i likhet med många andra höga chefer i Grästorp.

Kent Larsson ansvarade då för att ta fram en ersättare och valet föll på Sofia Vikström, med bakgrund från industrin där hon arbetat sig upp från golvet till produktionschef, och sedan kommunchef i Mellerud. I hennes egen beskrivning av sitt ledarskap på LinkedIn betonar hon *erfarenhet av organisationsutveckling, strategiskt och operativt förändringsarbete och framgångsrika ekonomiska och kvalitetsmässiga resultat, med ett kommunikativt, tydligt och resultat-fokuserat ledarskap.*

Bara ett år senare slutade Sofia som kommundirektör i Grästorp, genom ett utköp. Till NLT kommenterade Kent Larsson att hon inte motsvarat förväntningarna.

Jag kan inte veta exakt vad som hände mellan personerna, bara läsa offentliga uttalanden och se utfallet. Men utifrån skillnaderna i ledarskapsfilosofi är det inte svårt att föreställa sig att det uppstod en monumental kulturkrock mellan Sofias mer industriella, resultatnriktade bakgrund och den organisation hon tog över, som nu formats helt av ett post-resultatorienterat ledarskap.

Om det spelade en avgörande roll för varför hon inte klarade det, eller inte, kan jag inte bevisa, men antagandet är väl inte orimligt?

Kort därefter kunde man i tidningarna läsa om Linda i sin nya roll i Skara, där hon kritiserades skarpt för att ha åsidosatt kommuners meritokratiska kravprinciper genom att handplocka egna personer till nya chefstjänster utan annonsering, med motiveringen *”att hon inte ville chansa på vilka hon hade närmast sig”*.

I en annan artikel kritiserades hon för en konferens med 22 medledare för en halv miljon, med temat tillitsbaserad ledning, som hon försvarade med *”vikten av att bygga rätt kultur”*. Förändringsarbetet i Skara verkar inte ha låtit vänta på sig, det är uppenbart att hon vet hur hennes organisationer ska se ut.

## **Nästa kommundirektör**

När Sofia slutar i Grästorp behöver Kent åter hitta en ny kommundirektör. Valet faller på Eva Dahl, dåvarande skolchef, som först tillsätts som tillförordnad från oktober 2022.

Till att ersätta sig själv i skolchefrollen befordrar hon Tina Tenggren till tillförordnad skolchef, delvis parallellt med sitt uppdrag som rektor. Under det kommande året rapporterar NLT om stora personalrörelser på Nya Centralskolan, med många lärare som slutar och svårigheter att rekrytera. Sveriges Lärarförbund uppmärksammar också situationen enligt NLT.

En rekryteringsprocess startas för att tillsätta skolchefstjänsten permanent, rutiner ska följas. Många ansökningar kommer in men bedöms inte passa och processen pausas en tid, dessa ansökningar slängs senare och finns ej arkiverade.

Tina fortsätter som tillförordnad. I mars 2023 anställs Eva permanent som kommundirektör och rekryteringen efter henne som skolchef startar om. Det kommer in över 40 ansökningar, många är ytterst meriterade.

Under Eva Dahls första år som permanent kommundirektör slutar samtliga sex personer i ledningsgruppen: fyra säger upp sig själva, en går i pension och HR-chefen köps ut i tysthet.

Detta kan man läsa om i NLT i slutet av augusti 2024. Veckan därpå rapporterar samma tidning att Tina Tenggren fått skolchefsjobbet permanent - rekryteringsprocessen har slutförts utan HR-chef.

Under hösten blir det offentligt att Skolinspektionen genomfört tillsyn och underkänt Nya Centralskolans verksamhet på flera avgörande områden. Kommunledningen har känt till detta långt innan det blir offentligt men när beslutet väl når allmänheten växer en stark reaktion i samhället.

Föräldrar och invånare upplever att de inte får tydliga svar, debatten tar fart i insändare och på sociala medier, och frågor ställs om att både Eva och Tina nu befordrats efter att ha haft ansvar för den del av verksamheten som fått kritik. Krav reses på en oberoende utredning av både skolan och rekryteringen.

## **Robert Fransson 2023**

Kort efter att Eva tillsatts som kommundirektör lämnar Kent Larsson sitt uppdrag som kommunalråd. Att tillsätta Eva blir en av hans sista större handlingar i rollen. Den sista blir att vara med och hitta sin efterträdare. Efter vissa svårigheter att finna någon som vill ta uppdraget tackar till slut Robert Fransson ja. Eftersom han inte bodde i kommunen skriver han sig i Grästorp, medan familjen bor kvar i Essunga. Han skaffar en lägenhet här.

Han är yrkesmilitär och har tidigare suttit i fullmäktige under en period, men har i övrigt begränsad erfarenhet utanför Försvarmakten såvitt jag kan se.

Robert och Eva blir nu det bärande paret i ledningen av kommunen, just när flera års problem når ytan samtidigt. Det blir ingen enkel start för någon.

Båda två beläggs med frågor om varför det blivit som det blivit och Robert blir den som klär skott för och försvarar allt, något jag hela tiden har funnit märkligt eftersom han faktiskt inte varit inblandad förrän han gjorde alla sina företrädares saker till sina egna.

## **Och nu då**

Jag har vid det här laget, precis som väldigt många andra i Grästorp lagt otroligt många ideella timmar de senaste två åren på att försöka förstå varför Grästorp hamnat där vi är och påverka i en annan riktning.

Det var aldrig min plan att ägna mig åt kommunala processer, men när man satsat sin framtid på en omsorgsfullt vald ort är det svårt att upptäcka problem som går att åtgärda och bara strunta i dem.

Jag har träffat i stort sett alla som bär eller har burit ansvar nyligen – i mötesrum, över telefon, i företagarlokalerna och på fik – och samlat företagare, föräldrar och medborgare när det gått.

Efterhand började jag; precis som de andra engagerade medborgarna; märka hur jag uppfattades som för trängande av kommunhuset och nekades möten, samtidigt som dialogen mellan medborgarna blev allt starkare.

Jag med flera försökte till och med påverka genom medlemskap i Moderaterna, som är det ledande partiet i Grästorps kommun, men det blev kortvarigt; enligt styrelsen ”störde jag balansen”.

En sak har blivit väldigt tydlig - ett återkommande mönster. Det förklarar både synen på medborgarnas engagemang och varför kursen aldrig korrigeras trots haveri efter haveri.

### **Kognitiv dissonans och nuläget**

Låt oss titta på det där mönstret. Det förklarar mycket av konflikten som nu uppstått. Det blir ur ett annat perspektiv än texten hittills haft.

Mönstret är det som författaren och filosofen Leon Festinger kallade kognitiv dissonans – obehaget som uppstår när verkligheten inte stämmer med den bild man har av sig själv, den man varit, det värde man haft, hur man agerat, sin kompetens eller sitt uppdrag.

Det här drabbar oss alla, oftast utan att vi märker det. När fakta skaver mot självbilden försöker hjärnan omedvetet jämka ihop dem, så att obehaget minskar. Jämkningsprocessen sker genom att man försöker förklara varför man hade rätt eller gjorde rätt. Det sker automatiskt, inte medvetet, eftersom det på sätt och vis är sig själv man förklarar för. Man förklarar och försvarar sina handlingar, åsikter, beslut eller val, alternativet är självrannsakan, att behöva ändra sig, se svag ut, alternativet är obehagligt.

Det är naturligtvis mänskligt att fela, men problemet för oss, är att det också är mänskligt att försvara sina fel.

I Grästorps kommun syns detta tydligt: uppgifter som ändras beroende på situation, fakta som ignoreras eller ges nya tolkningar, olika versioner av samma händelse beroende på vem som lyssnar, information och dokumentation som undanhålls, kommunikation som ignoreras och ansvar som flyttas runt.

Det är inte grundat i illvilja. Det är som sagt oftast omedvetna försvar för en bild som man en gång byggt och investerat i, som har en personlig kostnad att ändra.

Den här mekanismen har vi sett överallt nu under 18 månader men det kanske mest uppenbara exemplet är ifrånsättningen av fullmäktige. Där har det nämligen flera gånger hänt att

ledamöter som försökt öppna för nya insikter eller korrigeringar mötts av specifika hårda ord av Robert Fransson:

***”Du var med och fattade dessa beslut – försök inte komma nu och tycka annorlunda!”***

Det är ett skolboksexempel på kognitiv dissonans: när någon försöker göra rätt i efterhand attackeras de inte för sakargumenten utan för att förändringen hotar den gamla berättelsen.

Ett annat är svårigheten att få ut dokument från kommunen, det finns ett visst motstånd mot att dela dem, därför att innehållet kan vara kopplat till dissonansen antar jag.

När obehaget ökar, beskrev Festinger, börjar människor skapa förklaringar som gör det lättare att stå ut. Kritik kan sägas vara överdriven. En som ställer frågor sägs ha dolda motiv eller vara negativ. Problem beskrivs som enskilda händelser, kanske otur. Med tiden blir dessa förklaringar till en alternativ verklighet som är tryggare än den faktiska, även när fakta pekar åt ett annat håll.

Detta bygger klyftor mellan människor, precis som vi ser i Grästorp mellan medborgare och kommunledning. Uppmärksamheten riktas inte mot problemen utan mot dem som påminner om dem. Frågor uppfattas som oskäligt ifrågasättande, kritik som illojalitet och önskan om transparens som angrepp.

När detta inte räcker längre eller med tiden, kommer en annan fas. Den nya verkligheten börjar få lite fäste på ytan, man anpassar sitt språk eller sitt agerande framåt. Man tror själv att man haft denna hållning hela tiden. Man ser problemen, och vill ha annorlunda, men vill inte se orsakerna, och göra annorlunda.

Spår av allt detta syns i Grästorp just nu. I den senaste verksamhetsplanen har plötsligt ekonomisk balans, ansvar och resurshushållning fått nytt utrymme. Orden har flyttat in i dokumenten (men inte i verksamheten), för att det minskar obehagstrycket.

Nyligen gick Robert Fransson ut i en video där han erkänner misstagen men sa att de nu är lösta och inte kommer upprepas. Det stämmer inte. Orsakerna till problemen är kvar.

Robert berättade också att det är svåra tider nu, men det är en adopterad formulering för att möta omvärlden med deras ord, kommunen har ännu inte känt av några svåra tider som beror av yttre ekonomiska omständigheter, det har däremot medborgarna gjort.

Den formuleringen används enbart för att motivera impopulära nedskärningar och besparingar såsom indragen julklapp, inköpsstopp på underhåll, lägre portionspris på skolmat, mindre anslag till omsorgen och halverat friskvårdsbidrag till personal. Men

orsaken till att man behöver skära ned, dvs, bristen på kontroll över sina aktiviteter och resultat över lång tid, är ju den verkliga boven och den vill man inte prata om.

Festinger skrev en andra bok efter den om kognitiv dissonans, en fallstudie. Det handlade om en religiös kult som trodde jorden skulle gå under en viss dag. Och sen gjorde den inte det. De splittrades inte av en sådan osäkerhet utan ändrade sig till att jorden räddats av deras hängivenhet, och blev än mer lojala.

Ett märkligt exempel kan tyckas, Grästorp har inte mycket gemensamt med fanatikens tro på jordens undergång, men mekanismen hos människor är intressant tycker jag.

Det här är verkligen inget försök att förminska någon eller utge mig för att bo i deras hjärna eller veta bäst på något sätt. Det är en analys i just mekanismer som vi behöver förstå för att kunna förbättra. Och det mest centrala här är att ingenting är åtgärdat, om problemen vore åtgärdade hade vi alla väl hellre ägnat oss åt annat än djupanalys av kommunala processer, men vi är inte där ännu.

Vilken reaktion man hamnar i, dvs hur stor dissonansen blir beror mycket på en sak: hur mycket man investerat i den tidigare bilden.

De som burit ansvar länge, tagit många beslut eller byggt sin identitet kring en viss styrning eller grupp tillhörighet riskerar starkast dissonans. Det handlar nog inte om styrka eller svaghet, utan om risk. Ju mer man har att förlora på att korrigera sin bild, desto större blir den inre motreaktionen, obehaget, och den automatiska reaktionen.

Från motsatt håll är det enklare för någon som kommer utifrån att se mönstren. Man har inget att försvara, inga gamla beslut att rättfärdiga och ingen personlig investering i hur det "ska" vara. Samma information landar därför helt olika beroende på var i systemet man står och vad som står på spel.

Därför är perioden vi befinner oss i rörlig. Några försöker korrigera, andra justerar ord och formuleringar och vissa håller fast vid den gamla bilden.

Detta är i alla fall min förklaringsmodell. Dels på vad som ledde hit, detaljerna, dels på var vi står nu.

Pusselbitarna passar, allt är användbart från min vy, och vi kan använda det till att korrigera systemet. Ja, när vi korrigerat bilden av verkligheten förstås, jag bortser nu medvetet från hur svårt Festinger menade att det var.

Därför att oavsett det, så gynnas saken av att vi undviker vi och dem narrativet, att vi inte använder skuldbegreppet för något självändamål, utan för förståelsen och för att kunna identifiera lösningar.

## **Vad kan lösningen vara?**

Detta dokument har en del två, det heter **11 reformer för att lyfta Grästorp**.

Dessa reformer är grunden för vad det nya partiet **Fram För Kommunen** vill åstadkomma.

Vi hoppas verkligen att du vill läsa även det och hålla dialogen levande?

Snart är det val och det är ett extra viktigt val för Grästorp. Vi vet inte vad de andra partierna kommer gå ut med att man vill åstadkomma och hur, men just dessa frågor, att de är tydliga för väljarna, och väljarnas val emellan dem, får förhoppningsvis mycket uppmärksamhet innan lappen åker i lådan i september.

Grästorp är ju redan fantastiskt, så varför inte bli ännu fantastiskare, varför inte fantastiskast?

**Fram För Kommunen** (december 2025)

*Micha Grönvalls*

Ordförande

*Den här rapporten är ett resultat av många engagerade personers hårda arbete, tillsammans med mitt, som nu slutligen sammanställts av mig. Syftet med dokumentet är att möjliggöra större förståelse för nuläget i kommunen, och med vilken bas våra reformer till valet 2026 är uppbyggd. Dokumentet kommer i första hand att skickas till Fram För Kommunens medlemmar.*