

**Karin Tenelius**

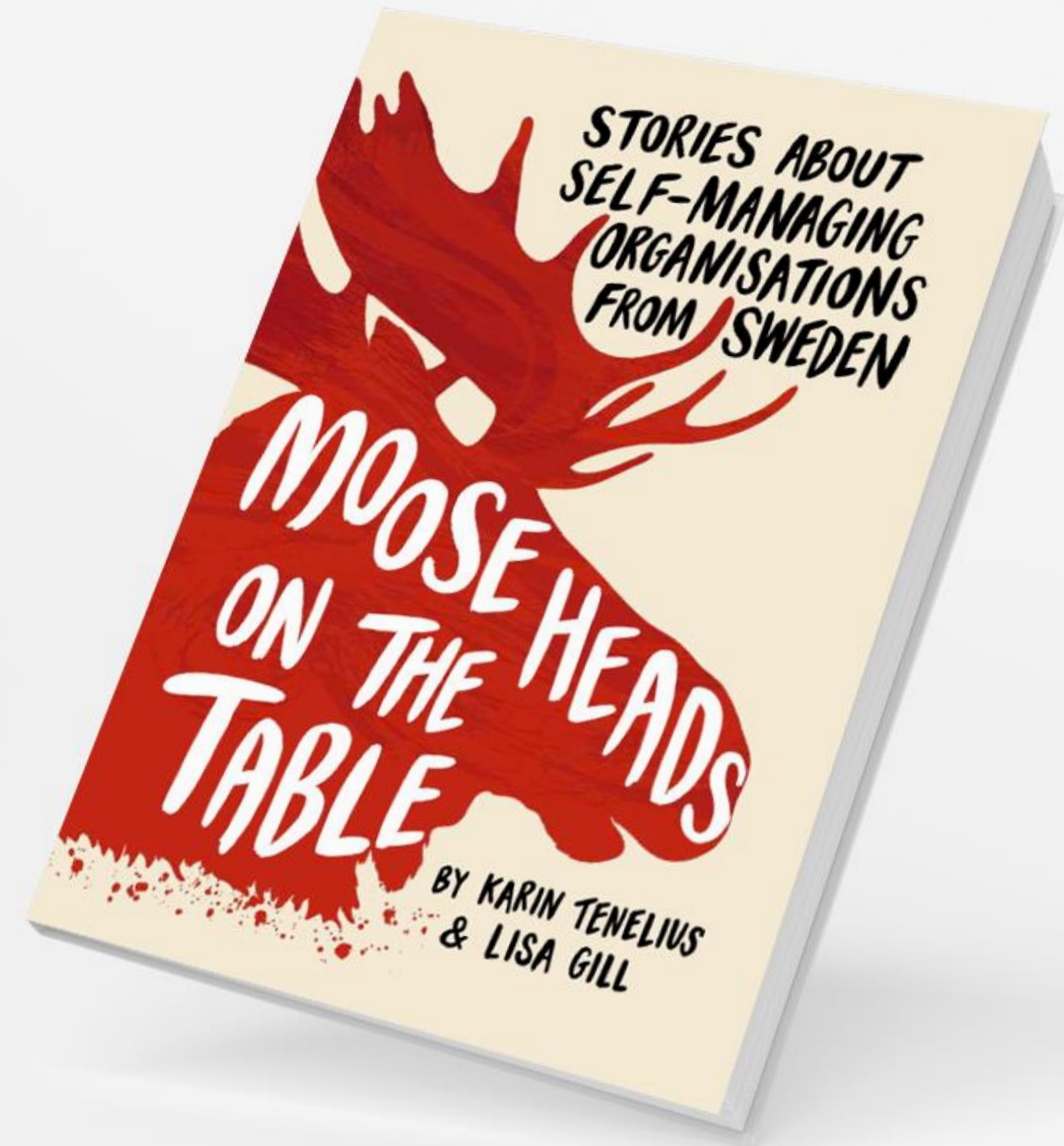
**Tillitsbaserad styrning  
och ledning i praktiken –  
hur får man det att  
fungera?**

**tuff**ledarskapsträning

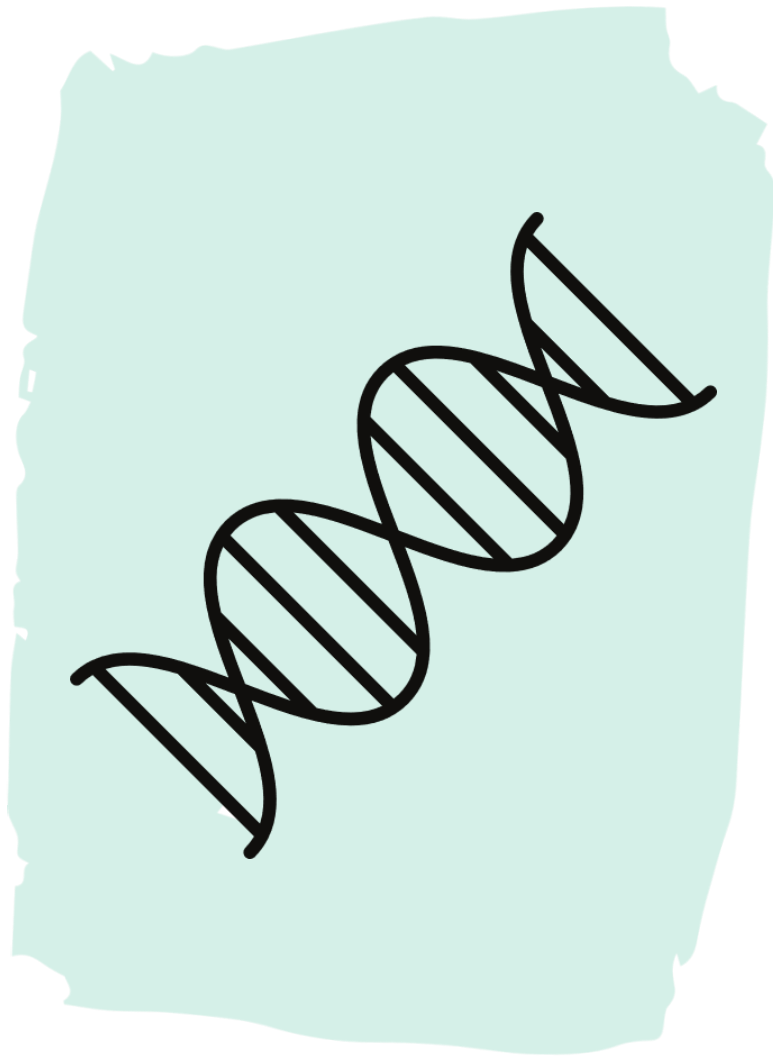
**Moose Heads on the Table:  
Stories about self-managing  
organisations from Sweden**

by Karin Tenelius and Lisa Gill

Drev egna verksamheter i olika  
branscher runtom i landet



# Det traditionella ledarskapet utmanas världen över



Strukturellt

Hur vi förhåller oss och leder

# Varför?

**Fler och fler organisationer upptäcker att traditionellt arbetssätt och ledarskap fungerar sämre och sämre.**

- Byråkratiskt – ineffektivt
- Tar inte tillvara medarbetarnas kompetens
- Tröga, långsamma processer
- Nya generationer – lämnat lydnad
- Nya värderingar - meningsfullhet
- IT-sektorn
- Vi blir sjuka



# Olika namn för samma sak



Tillitsbaserad ledning o styrning

Agilt

Självorganiserande

Medarbetarskap, självledarskap

Coachande förhållningssätt

# Tillitsdelegationen

**3 okt 2019**

Kommuner och landsting behöver i större omfattning kunna ta tillvara medarbetares kompetens och erfarenhet i välfärden för att på så sätt bidra till högre kvalitet för medborgare.

Välfärdens proffs måste få vara proffs och istället ska vi börja styra med tillit till personalen, säger civilminister [Ardalan Shekarabi](#).

# Grundprinciperna

## Tillitsbaserad ledning och styrning

Tillit

Medborgarfokus

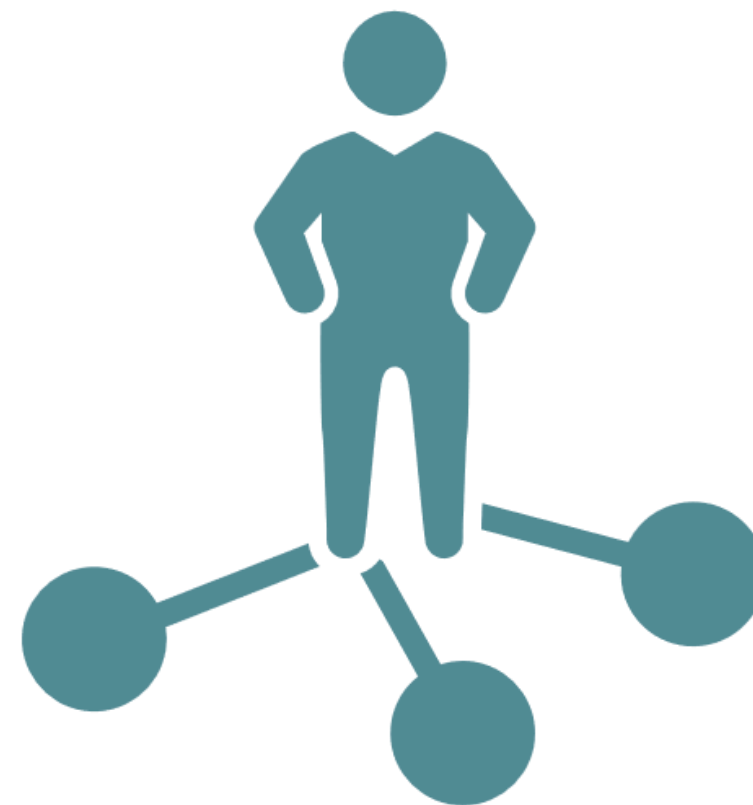
Helhetssyn

Handlingsutrymme

Stöd

Kunskap

Öppenhet



# Vad innebär det?

- Beslut fattas tillsammans av team, inte bara av chef
- Beslut fattas närmare verksamhet
- Förändring/Förbättring startar på initiativ av medarbetare/team istället för "uppifrån"
- Chefers roll blir att lyssna mer, skapa förutsättningar, stötta
- Man tänker tillsammans för att hitta lösningar hellre än att vänta på direktiv



# Varför? Fördelar för organisationen

- Klokare, verksamhetsnära beslut
- Kortare från bra idé till handling (förbättring, innovation)
- Stabilare
- Mer attraktiv som arbetsgivare
- Lägre personalomsättning
- Mindre byråkrati
- Effektivitet
- Ökat medborgarfokus



# Fördelar för medarbetare

- Större mandat att påverka - närmare besluten
- Större möjligheter att komma till tals
- Utvecklande - lärorikt
- Ens kompetens och kunskap tas tillvara
- Hindrande strukturer förändras till stöttande strukturer



# Belgian Federal Office of Social Affairs

(En myndighet i Bryssel med 300 medarbetare)

## Några av deras resultat:

- Produktiviteten på årsbasis ökade med 10%
- Lägst sjukfrånvaro av alla belgiska organisationer
- 92% av Belgiens nyutexaminerade studenter valde dem som önskvärd arbetsgivare (jfr 18% innan förändringen)
- 57 jobbansökningar per tjänst i genomsnitt (jfr med 3 st innan förändringen)

<https://corporate-rebels.com/government-department/>

# BUURTZORG

- 14000 sjuksköterskor
- Inga chefer
- Populäraste arbetsgivaren i sin bransch
- Bäst resultat i medarbetarundersökningar i Holland i alla företag, alla branscher, med över 1000 medarbetare

# Absolut avgörande 1

Ett samarbetsklimat präglad av tillit, respekt, rak och ärlig kommunikation och acceptans.

Det går att skifta samarbetsklimat på relativt kort tid.

- Kollektiva förhållningssätt/fenomen skiftas genom att medarbetarna producerar det samarbetsklimat de vill ha

**Det går att skifta  
samarbetsklimat på  
relativt kort tid.**



# Harvard säger...

Harvardforskarna John P Kotter och James L Hasket undersökte 200 ledande företag i 22 olika branscher under 11 år.

	<b>Stärkande kulturer:</b>	<b>Icke stärkande kulturer:</b>
<b>Intäkter</b>	+682%	+162%
<b>Vinst e skatt</b>	+756%	+1%
<b>Aktiekurs</b>	+901%	+74%
<b>Ant anställda</b>	282%	+36%

## Schablonbild

- Ha kul
- Kul aktiviteter
- Högt tempo
- Målorienterat



## Verkligt stärkande kulturer

- Respektfullt bemötande
- Tid för reflektion
- Förtroende
- Rak o ärlig kommunikation
- Självklar feedbackkultur



# Absolut avgörande 2

## Att bryta den hierarkiska dynamiken

### Chefer

- Ansvariga
- Automatiska problemlösare
- Drivande

### Medarbetare

- Inväntande

- ✓ Chefer och medarbetare utvecklar nya sätt att relatera till varandra – kräver medvetenhet och en högre nivå av kommunikation
- ✓ Ersätta föräldra-barn-dynamik med vuxen-vuxen- dialog

## Från:

Chefen är ansvarig  
Det hänger på chefen  
Föräldra-barn-dynamik  
Chefen driver agenda  
Chefen driver  
Chefen pratar mycket



## Till:

Gruppen är ansvarig  
Det hänger på oss  
Vuxen-vuxen  
Chefen stöttar gruppens agenda  
Gruppen driver  
Chefen lyssnar och faciliterar

# Absolut avgörande 3

## Att chefer tränar upp nya förmågor:

- Att lyssna
- Att vara sig själva
- Att lägga problemet hos medarbetarna
- Att tänka tillsammans med medarbetarna
- Att facilitera sakfrågor

Att medarbetarna "kliver in" och utvecklar ledarskapsförmågor.



## **Superenkelt i teorin – väldigt svårt i praktiken**

- **Vår blindhet – vi tror att vi redan kan**
- **Går emot allt vi lärt oss – är vana vid**
- **Traditionella chefsstyrkor hindrande**
- **Varande – inte görande**
- **Det krävs träning av förmågor – inte kunskap**



# Vad krävs av chefer?

- Att de konfronterar hur fast de är i det traditionella ledarskapet: driva, kunna
- Att de tränar centrala förmågor: lyssna, coacha, facilitera, tänka tillsammans med gruppen
- Att finns sig till rätta i en annan funktion: mer stöttande än drivande
- Att de vågar lita på sina medarbetares kapacitet - ge befogenheter
- Transparenta med information

# Vanliga insikter hos chefer som tränar

”Svårt att motstå frestelsen att gå in och styra”

”Hjälp! Jag kan inte vara tyst!”

”Jag är värdelös på att verkligen lyssna!”

”Jag behöver träna på att lita på processen och lita på att vi kommer i mål”

”Jag drar mig för att tynga min grupp med problem”

”Jag har mycket större kontrollbehov än jag trodde”

”Jag har lärt mig kliva av scenen, och låta min grupp inta den”

”Jag behöver inte göra allt själv”

”Jag har klivit tillbaka så att de kan kliva fram”



# Vad krävs av medarbetare?

- Engagemang/intresse
- Bidra till bra samarbete med sin grupp/team
- Stötta sin chef att lyckas lyssna mer
- Helhetstänkande
- Ansvar, kliva in, ta initiativet
- Att de har rätt jobb

# Vanligaste myterna

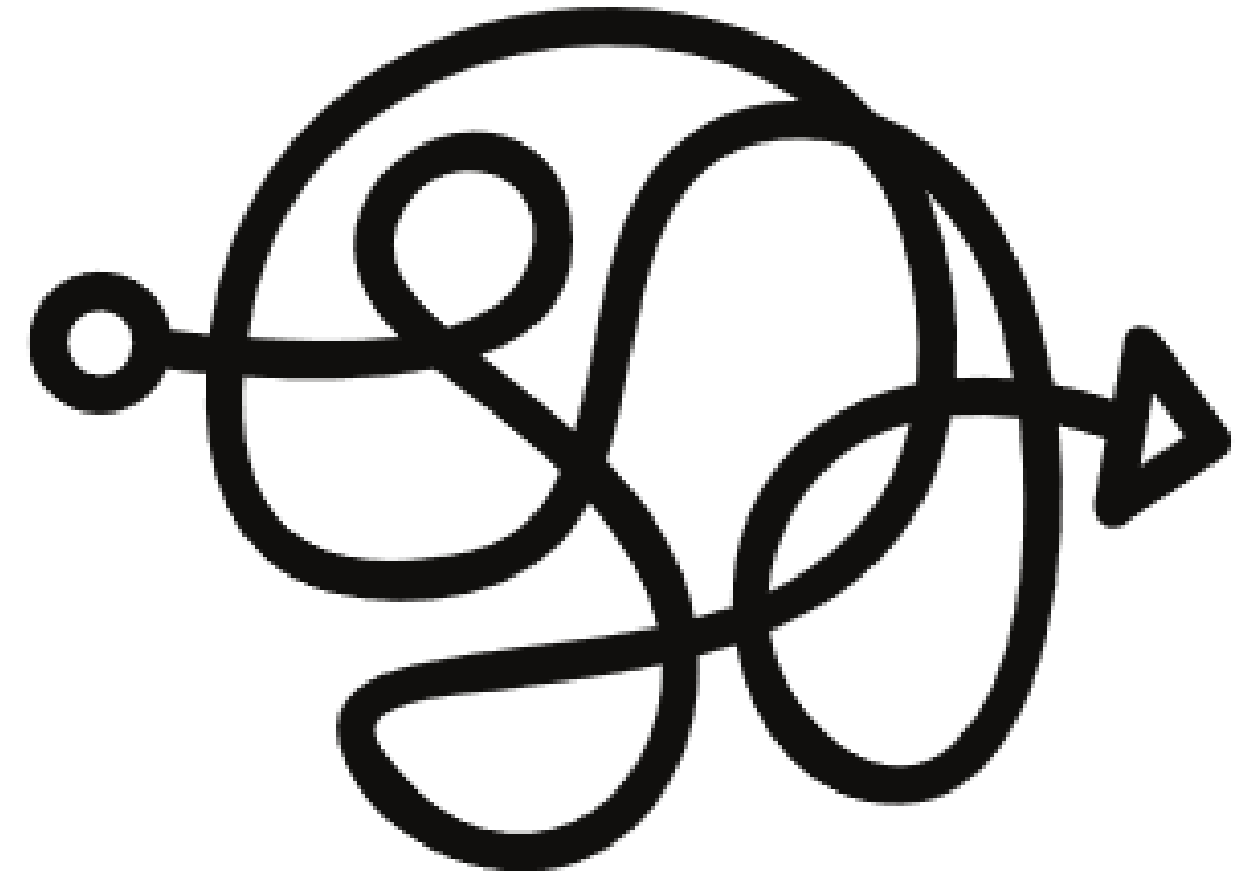
Alla bestämmer hur dom vill

Jag gör det jag känner för

Det blir kaos

Det kan aldrig fungera

Det finns medarbetare som inte klarar det här arbetssättet, de vill bli styrda.



# Hur börjar man?

- Vad?
- Varför?
- Hur?
- Samarbetsklimat
- Möten
- Beslut
- Befogenheter
- Information/insyn



# Östhammars Kommun

Vilka fördelar kan ni se med att införa tillitsbaserad ledning och styrning?

För Östhammars kommun?

För din organisation?

För din egen del?

För ditt team dina medarbetare?

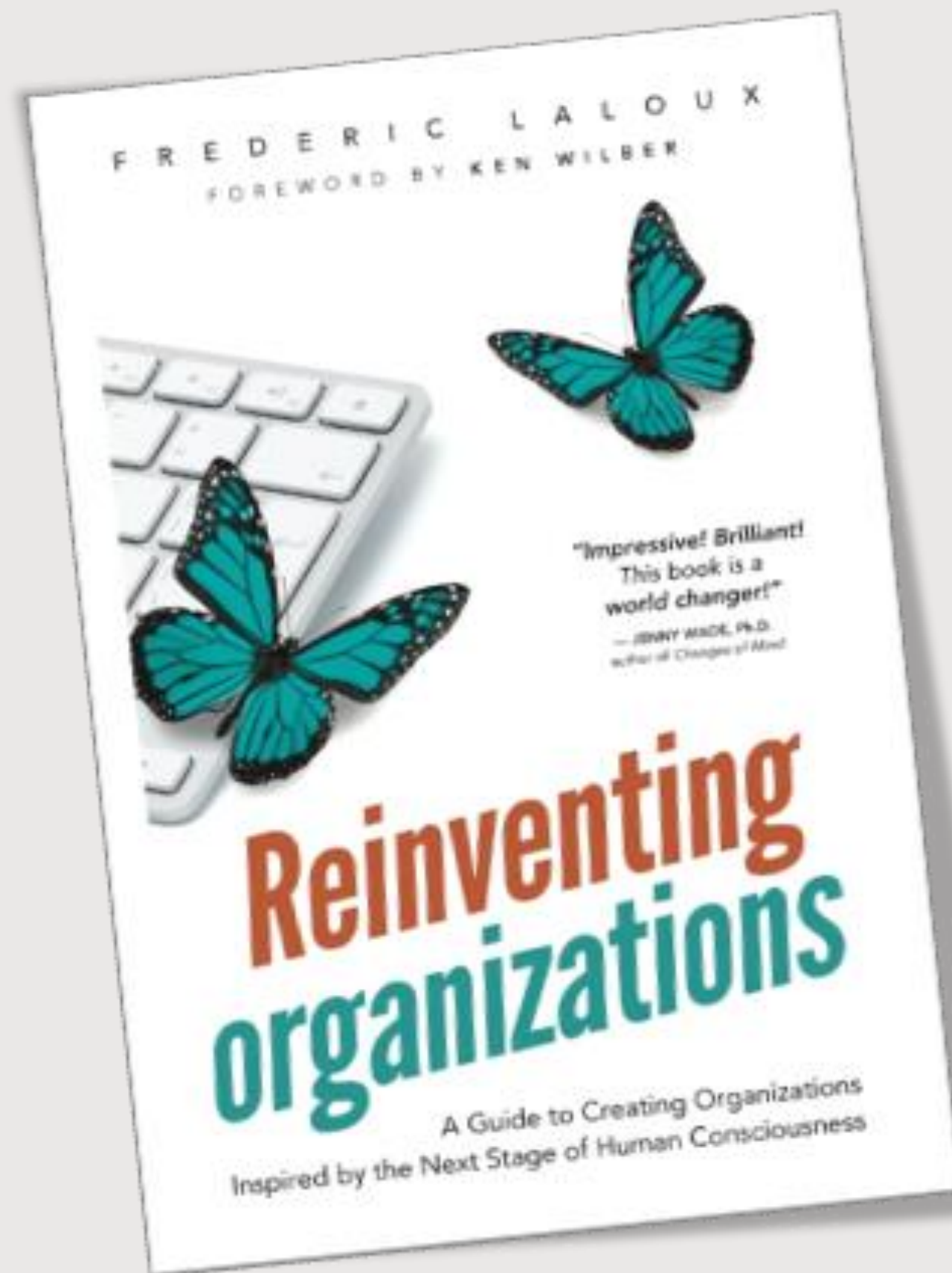
Nackdelar?

**tuff**ledarskapsträning

# Framåt

Vad ska till för att gå (snabbare) i den här riktningen?

Vad kan ni chefer påverka utvecklingen?



- Hur olika **organisationsparadigm** vuxit fram
- Kopplat till **mänskligt medvetande**
- Behandlar både **struktur** och **förhållningssätt**

## Några paradig:

- **Orange:** "maskin" - konkurrens, meritokrati  
- Förälder-Barn
- **Grönt:** "familj" - värderingar, empowerment  
- Vuxen-Vuxen
- **Teal:** "både och" - självledda grupper, helhet, framväxande syfte

Se: [www.agileforall.com/2015/04/laloux-cultural-model-and-agile-adoption](http://www.agileforall.com/2015/04/laloux-cultural-model-and-agile-adoption)

# Avsnitt av Tealpodden: intervju med Anna Elgh, Svenska Retursystem.

<https://open.spotify.com/episode/5bO4xC6ENV4vpO2so4qL2F?si=XAh9BFkEQ9qTzs9Or-0p0w>



**tuff**ledarskapsträning

# Podcast



## Leadermorphosis:

<http://leadermorphosis.co/>

Powered by:

**tuff**leadershiptraining

