

Norra Hisingen



Göteborgs
Stad

Slutrapport Den visa organisationen

Bilaga 3 Den visa organisationens syn på ledarskap

Den visa organisationens syn på ledarskap

Artikel skriven av Ruddi Porsgaard, projektledare DVO

Ledarskap i en tid av komplexitet

”Ibland hör vi chefer uttrycka att den största utmaningen i ledarskapet är att utveckla arbetslag att bli effektiva och att nå uppsatta mål. Det krävs mod, vilja och uthållighet i ledarskapet när vi vill förändra de beteenden i arbetslaget som inte bidrar till utveckling, hälsa och trivsel. Med rätt insatser kan teammedlemmar utvecklas till att ta initiativ och ansvar för verksamhetens processer och bli mer självgående i sitt arbete.”

Ruddi Porsgaard, projektledare Den visa organisationen

I det komplexa sammanhang vi idag verkar inom ställs krav på ledarens förmåga att utveckla team och teamets deltagare till ett arbetssätt som genomsyras av dialog, aktivt lyssnande och reflekterande med verksamhetens mål i fokus. Det innebär att kunna hantera olikheter i perspektiv och drivkrafter så att teamet utvecklar sin samarbetsförmåga, sin ansvarskänsla och driver sitt uppdrag mot önskat resultat. Det handlar om att skapa en delad vision som inspirerar och engagerar medarbetare att vilja vara sitt bästa talangfulla jag.

Tillsammans skapas en kultur som utvecklar och stärker individen där vi inte bara har pålitliga och lojala medarbetare utan också en organisation som är pålitlig och lojal gentemot sina medarbetare – en organisation som fostrar och stödjer empowerment. Om våra strukturer och system inte främjar och stödjer empowerment, det vill säga självständighet, ansvar och handling, så uteblir det önskade lärandet samt medföljande önskade förändringar i våra mindset (antaganden, tankemönster, förhållningssätt och attityder) och beteenden.

Att leda genom tillit

Det medskapande ledarskapet grundas på coachande förhållningssätt, delaktighetsprocesser och tillitsorganisering. I projektet Den visa organisationen gör vi antagandet att ledarskap med coachande förhållningssätt är effektivt. Ledare uppträder med en positiv attityd, efterlever goda värderingar och skapar delaktighet, vilket stärker relationer, lärande och tillit till processen. I delaktighetsprocesser är reflektion och dialog centralt arbetssätt och stöds av formella strukturer som kan stödja en maktförskjutning, såsom ledningsgrupper i verksamhetens linjeorganisation. Vi behöver tänka nytt när det gäller ledarskap i organisationer då det ledarskap som ofta dominerar kan vara för passivt eller för auktoritärt, vilket skapar ineffektivitet, stress och ohälsa.

”Oavsett vem du irriterar dig på beror det på att du speglar dig i andra. Visst, du kan nöja dig med att lära dig att hantera andra personer, men vill du utvecklas som chef krävs det att du lär känna dig själv.”

Markus Fernlund, ur boken Dina sanningar

Syftet med det tillitsbaserade och medskapande ledarskapet är att skapa en positiv kultur för samarbete, lärande, effektivitet och hälsa. På så sätt kan de problem som finns i

organisationen lösas. Idag kännetecknas många organisationer av att de är extremt slimmade eller platta. Ett minimum av personal finns för att sköta uppgifter och arbetsgrupperna är allt större till antalet per chef. Ledaren har allt mindre tid för ledarskap eftersom allt fler administrativa uppgifter läggs på ledaren.

Medarbetarna förväntas vara mer självständiga samtidigt som ledarskapet fortfarande riskerar ske genom metoder som skapar passivitet hos medarbetare, till exempel genom att de styrs och kontrolleras utifrån och i en hierarkisk ordning samt ställs inför krav på detaljerad informationsinhämtning. Gruppen förväntas vara ansvarig för att utföra arbetsuppgifter och medverka i förändringar samtidigt som ledarskapet inte arbetar med att utveckla gruppens ansvar. Medskapande ledarskap och tillitsbaserat ledarskap är nya trendord med gott syfte. För att dessa ords intentioner ska bli verklighet så behöver vi vara överens om att ledarskap handlar om att utveckla medarbetare på ett sätt som leder till ökad självständighet och ansvarskänsla. Det bygger på att vi har en kultur som ger medarbetare stärkt självkänsla och tillit till processer så att samarbete och samverkan är effektivt. Då kan vi skapa nya okonventionella strukturer och vårt sätt att arbetsorganisera kan baseras på tillit samt mod och vilja att dela makt.

Mod att dela makt

Vår förmåga att utföra arbetsuppgifter påverkas av många faktorer som vi inte alltid är medvetna om eller som syns. Om vi ökar vår förmåga att bli medvetna om och förstå gruppdynamik kan vi i högre grad öka möjligheterna för grupputveckling. Grupper som har utvecklat sin förmåga att kommunicera hanterar olika uppfattningar och meningsskiljaktigheter. De kan på ett konstruktivt sätt framföra både krav och idéer.

På grund av gruppernas komplexa sammanhang av uppdrag, frågeställningar och omgivande system, får samarbete och nätverksbyggande allt större betydelse. Samtidigt som krav förändras på grund av komplexitet har tidspress blivit en mer central faktor som kan bidra till att vi blir händelsestyrda. Utifrån de förutsättningarna är det en strategisk framgångsfaktor att ge arbetsgrupper möjlighet till handlingsutrymme så att tidsfaktorn inte orsakar kvalitetsförluster.

Eftersom hierarkiska system kan påverka tidsfaktorn har de mer decentraliserade organisationerna blivit allt mer ändamålsenliga. Om ansvaret finns närmare det vi kallar för ”sanningens ögonblick”, det vill säga leverans i mötet med den vi är till för, vår kund, kan arbetsgrupper vara mer lyhörda för det som efterfrågas och lösa det eller föra fram det till organisationen om det ställer krav på större åtgärder och förändringar.

Vi ställer allt större krav på att medarbetare ska vara flexibla så att de kan hantera förändring effektivt. Vi vill att de tar ansvar för prestationer för att nå uppställda mål och att de har en hög kvalitetsmedvetenhet. Vi vill också att de ska kunna samarbeta eller samverka i mångkulturella sammanhang och/eller i tvärprofessionella arbetslag. Det ställer krav på förmåga att vara interprofessionell, alltså att samverka med andra professioner, och det ställer nya krav på organisationens förmåga att ta in och tillgodogöra sig ny kunskap och använda sina erfarenheter för att korrigera sådant som inte fungerar. För att kunna genomföra utvecklingsinriktade åtgärder bör vi utgå ifrån ett lärande perspektiv där vi först gör en gemensam problemdefinition innan vi väljer lösning och agerar.

Transformativt ledarskap

Ett annat nämnt ledarskap som varit i fokus är transformativt ledarskap som bygger på ett coachande förhållningssätt med fokus på att skapa goda relationer och kommunicera och utveckla medarbetarnas förmåga. Syftet är att få medarbetare att arbeta för gruppens bästa och utveckla självständighet och ansvar. Det transformerande ledarskapet ses som en process där medarbetarna görs till sina egna ledare genom att ledaren

- är en förebild som medarbetaren tar efter.
- motiverar medarbetare att arbeta mot ett tydligt mål och att ta tag i arbetsuppgifter.
- möter medarbetarnas behov genom personlig omtanke, uppmuntran vid framsteg och erkännanden.
- stimulerar intellektuellt genom att ifrågasätta och förbättra arbetsprocesser och övervinna hinder genom att lösa problem.

Den transformativa ledarskapsstilen har i ett flertal studier visat sig vara effektiv när det gäller att få en grupp att prestera. I våra platta och ”slimmade” organisationer är det viktigt att gruppen kan samarbeta, lösa problem och fungera så att gruppen bidrar till att organisationen når sina mål.

Projektet Den visa organisationen framhåller i beskrivningen av ledarskapets påverkan vikten av att skapa goda relationer genom sättet ledare uppträder på och genom hur de utvecklar arbetssätt, medarbetare och grupper genom delaktighetsprocesser. Vi utgår från goda mänskliga värderingar i ledarskapet. Det här är hållbart ledarskap som tar hänsyn till mänskliga behov och som kan skapa långsiktig framgång för organisationer.

Den visa organisationens syn på ledarskap

Transformativt ledarskap överensstämmer väl med det DVO anser vara medskapande och tillitsbaserat ledarskap. Avsikterna är desamma, men vi anser att tillitsorganisering är ett måste för att det transformativa ledarskapet ska kunna utvecklas och bli verklig verkstad. Ordet ledarskap anser vi blir kidnappat i trender där prefixet före ordet beskriver tidens syn och påverkan på begreppet ledarskap.

För att utveckla en vis organisation behöver vi utgå från helheten och som ledare använda de ledarskapsverktyg som uppdraget kräver utifrån det sammanhang vi verkar inom. Vill vi till exempel utveckla större ansvarstagande och initiativkraft i operativa linjen behöver vi utforska hur vi bäst gör detta, utan att skapa oönskade effekter såsom försvarsmekanismer som triggas när makt används utan medvetenhet om följderna. Det är uppdraget och verksamhetens behov som ska ges makt. Kunskap och ramverk ska styra oss mot resultat. Vi tycks inom offentlig sektor befinna oss i parallella processer där både decentralisering och centralisering samtidigt påverkar verksamheterna och det valda ledarskapet. Det innebär att vi verkar med dubbla budskap. Decentraliseringsivern leder till uttalade behov av att verksamheter utvecklas i riktning mot att ta större initiativ och ansvar. Centraliseringen av det strategiska arbetet efterfrågar däremot allt mer data från verksamheterna för att kunna styra och kontrollera. Det är utifrån dessa perspektiv vi ser hur samtalet om tillit växer fram.

Tillit behöver vara ömsesidig för att få effekt, vilket innebär att traditionella maktstrukturer behöver släppa efter på kontroll och dela makten med linjen genom delaktighetsprocesser. Tillitsskapande processer ger förutsättningar för utveckling, och med ökad delaktighet i våra

arbetsprocesser ger vi tillbaka meningen och kontrollen till utföraren. Det innebär att beslutsprocesser i högre grad behöver kännetecknas av ”nedifrån och upp”- processer där vi samtidigt har respekt för verksamheternas komplexitet. Ramverk kan fortfarande hållas i det strategiska rummet, men vi behöver vara medvetna om dess påverkan på det operativa rummet.

”Risken med att använda ”överdriven” regelstyrning är att vi inte utvecklar vår moral.”

Sören Kierkegaard

I de sammanhang vi verkar inom behöver vi hantera etiska dilemman, vilket innebär att vår lösningskvalitet påverkas av hur väl vi utvecklat förståelsen för vad ett etiskt förhållningssätt och en god moraluppfattning innebär. När vi agerar och lyssnar till vår inre moraliska medvetenhet har vi makten och friheten att principiellt välja väg – en moralisk auktoritet. Moralisk auktoritet kan sägas definiera det tjänande ledarskapet – ett ledarskap som är lojalt med ändamålsenliga principer som fortsatt kan inspirera och skapa mening åt uppdraget. Här är nyckeln till framgång hur vi möts och reflekterar över verksamhetens utmaningar på ett sätt som utvecklar vårt sätt att tänka dynamiskt. Genom dessa lärandeprocesser påverkar vi attityder, tankemönster och förhållningssätt samt utvecklar de principer som vägleder oss i beslut.

Det begrepp som uppfattas komma efter transformativt ledarskap är ”servant leadership” vilket beskriver ett ledarskap som står i utförarnas och uppdragets tjänst. I DVO har vi tidigare talat om processer där vi som ledare stödjer perspektivet att vara i tjänst till uppdraget, det vill säga vi ger uppdraget makten som styr hur vi relaterar till verksamhetens perspektiv. Anställda inom offentlig förvaltning kan sägas stå i samhällets tjänst vilket innebär att det resultat som arbetet ska leda till, också ska ge bättre förutsättningar för samhällsutvecklingen, annars ska vi avstå.

Tjänande ledarskap möter framtida behov

“Servant-leadership may be the answer to the current demand for a more ethical, people-centred leadership where humility, servitude and contribution are key elements.”

Dick Van Dierendonck

I en alltmer komplex och föränderlig värld är överblick och kontroll inte längre möjlig i samma omfattning som tidigare. Värderingar, motivation, förtroende och tillit är alltmer centrala begrepp och det personliga tjänande ledarskapet blir en grund för framgångsrikt ledarskap. Slutsatsen är att det medskapande ledarskapet inte bara är tillitsbaserat utan också verkar för en tillitsorganisering där makten flyttas till dem som verkar i ”sanningens ögonblick” och därmed får det handlingsutrymme de behöver för att skapa högre kvalitet och mer mening. Praktiskt kan detta innebära att vi formar en organisation där vi bildar lokala ledningsgrupper så att medarbetare är inbjudna i verksamhetens beslutsprocesser. Det kan även vara att vi differentierar och delegerar arbetsuppgifter som tidigare legat på ledarskapet men nu ger nya karriärmöjligheter inom verksamheten.

Detta kan också ses som en belastning om arbetsuppgifter flyttas ut i organisationen men resurser inte följer med, vilket indirekt begränsar möjligheten till delaktighet. Vill vi införa tillitsorganisering så behöver vi se över de beslut vi tar som förändrar linjens uppdrag och

ansvar kopplat till resurser. Makten i det operativa rummet behöver formaliseras och kopplas till resurs. När detta är utfört så kan det medföra att medarbetare upplever trygghet och tillit till processer istället för att påverka genom informell maktutövning, där val och beslut baseras på deras egen inre agenda.

En summering av behov i komplexitet

I komplexa sammanhang leder vi inte mot färdiga lösningar för dessa utvecklas i samarbete inom arbetslag eller i samverkan mellan olika professioner samt i relation till kund. Vi leder arbetet på ett sätt som utvecklar såväl den enskilde medarbetaren som teamet, till självständighet och ansvarskänsla. Innebörden är att ledarskap eller organisation möter behov som att

- tillitsorganisera, det vill säga skapa rum för delad makt och hålla delaktighetsprocesser
- utveckla tillit till processer, tillit behöver vara ömsesidig för att få effekt
- vara varandras förebild
- söka gemensamma problemdefinitioner innan vald problemlösning och handling görs
- skapa arbetssätt som bidrar till lärande t ex dialog, reflektion och reflektiva frågor
- skapa en kultur som utvecklar dynamiskt tänkande och lärande, (minskar försvarsmekanismer)
- möta medarbetare eller kollegers behov med personlig omtanke, uppmuntran vid framsteg och erkännanden
- utveckla "handlingsklokhet" vilket innebär stärkta yrkesroller och ramverk för stärkt handlingskraft i "sanningens ögonblick"
- att som ledare få känna sig besjälad av ledarfilosofin inom organisationen.

Att känna sig besjälad av ledarfilosofin

Ett ledarideal som uttrycker en ambition om hur relationer och arbetssätt kan ge goda förutsättningar för att utveckla och utvecklas med andra och få en lärande och hälsosam arbetsmiljö är det som eftersöks. Ett ideal som guidar när nya ledare ska rekryteras och matchas mot vald ledarfilosofi. Det ska skapa en längtan att få tillhöra vår organisation där vi känner oss besjälade av det ledarskap vi vill ha och det uppdrag vi får. Det ger oss en attraktiv profil som arbetsgivare.

Slutord på vägen

När känner du dig smart? När du är felfri eller när du lär dig något?

"Passionen för att anstränga dig och hålla fast vid något, till och med eller särskilt när det inte går så bra, är kännetecknet för ett dynamiskt mindset. Det är det som gör att människor lyckas under några av de mest utmanande perioderna i livet."

Carol S. Dweck, psykolog

Carol Dweck beskriver begreppet förmåga (mindset) utifrån två definitioner; en statisk förmåga som måste bevisas och en föränderlig förmåga som kan utvecklas genom lärande. Carol Dweck noterar (Dweck 2006) att inlärningsivert minskade för individer med mer statiskt mindset då de inte tillåter sig misslyckas och undviker därför oftare utmaningar än de med mer dynamiskt mindset som ser utmaningar mer som ett tillfälle för lärande. Om vi kopplar detta till medarbetarskap och ledarskap så kan det få konsekvenser för hur vi leder processer utifrån ett statiskt eller dynamiskt mindset. Vi

behöver kunna leda processer i ”ovisshet om resultatet” för att bli framgångsrika i det komplexa sammanhanget. Förmågan att känna tillit till att processen leder oss fram till de svar vi behöver för att lära, blir en viktig färdighet att utveckla. Det kan vara det som gör skillnad för ett organisatoriskt lärande. Leder vi utifrån ett mer statiskt perspektiv är risken att vi upprepar det vi redan vet och har tidigare erfarenheter av, gör samma saker som vi alltid gjort och får samma resultat som vi alltid fått. Organisationer som domineras av statiskt mindset skulle med detta resonemang förändras för långsamt på omvärldens krav och förväntningar och därför dras med brister i effektivitet och ekonomi.

”Jag delar inte in världen i starka och svaga eller i framgångsrika och misslyckade... Jag delar in världen i de som lär och de som inte lär”

Benjamin Barber, sociolog

Ge ledarskap ett syfte

Vi kan behöva båda dessa perspektiv i en organisation men när ett av perspektiven dominerar det andra så får det konsekvenser. Det sammanhang äldreomsorgen befinner sig i skulle jag definiera som komplext och därför önska se mer av ett ledarskap som bidrar till ett dynamiskt tänkande för att skapa förutsättningar för organisationens maximala lärande. Det kan vi göra genom att ge ledarskap ett syfte att utveckla medarbetare i vår organisation på ett sätt som leder till ökad självständighet och ansvarskänsla samt lärande. I det uttalande ligger uppdraget att utveckla den interna miljön där rädslor inte begränsar vårt dynamiska tänkande och förhållande till att våga tänka nytt!

Vi vill kunna säga att det är på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen vi startade begreppet en vis organisation som tillitsorganiserar och har ett medskapande ledarskap. Det är här det händer!