

Norra Hisingen



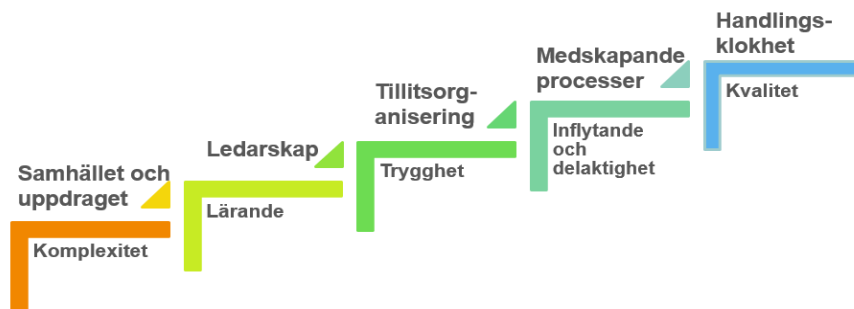
Göteborgs
Stad

Slutrapport Den visa organisationen

Bilaga 2 Kunskapsmodellen Trappan

Kunskapsmodellen Trappan

Trappan – vägen till den visa organisationen



Trappan är en modell för förändringsarbete och ett metodiskt arbete vars olika delar kan utvecklas parallellt med varandra. Trappstegen är beroende av respektive trappstegs utvecklingsprocess. Hur vi väljer att betrakta och förhålla oss till en nivå kommer att påverka hur vi hanterar en annan nivå. Det ger förutsättningar för hur vi kan utvecklas mot en vis organisation där team är mer självorganiserande och medarbetare handlingskloka.

Första trappsteget: samhället, uppdraget och det komplexa

Våra verksamheter speglar samhället vi lever i. De utmaningar vi ser i samhället ser vi också i vårt dagliga arbete. Förändringstakten är hög och aspekter som rätten till valfrihet, digitalisering och internationalisering/mångkultur ökar. Parallellt ökar tillgången till information och kunskap som leder till att medborgaren i högre grad förväntar sig att få påverka och delta i beslut som påverkar den enskilde.

Den politiska ambitionen är att demokratiprocesser i det lokala samhället ska öka och att mänskliga rättigheter ska respekteras.¹ Vi som driver verksamheter och tjänar samhället har nya krav på oss. Vi måste framförallt förändra våra perspektiv kring medborgarens inflytande och delaktighet i våra arbetsprocesser.

Samhällets komplexitet påverkar oss i våra uppdrag och i våra relationer på arbetsplatsen. De gör att vi behöver tillgång till fler kunskapsfält och att vi behöver kunna agera snabbare. Förändrade krav ställs därmed också på styrning och ledning. David Snowden beskriver det i modellen Cynefin.

¹ Framgår bland annat i regeringens budgetproposition för 2018 och i budgeten för Norra Hisingen 2018



Källa: David Snowden, Cynefin framework

Traditionellt har våra organisationer inriktat sig på att arbeta i det högra fältet genom regelverk, ramar, policyer, expertkunnskap och god praxis. Idag märker vi att allt fler av våra uppdrag befinner sig i det vänstra övre fältet, det komplexa hörnet. För att hitta hållbara lösningar på de utmaningar vi ställs inför, behöver vi samverka med dem som berörs av det aktuella problemet eller situationen. Först då kan vi skapa en gemensam problemdefinition. Med en gemensam syn på problemet ökar chansen för en mer bestående lösning eller ett förändrat och mer effektivt arbetssätt. Det här ställer nya krav på förmågan att leda processer och skapa trygghet i ovisshet, det vill säga, att inte i förväg veta svaren men ändå känna trygghet i att vi kommer att hitta dem tillsammans.

Philip Runsten har beskrivit hur ökad komplexitet innebär att organisationer blir alltmer ostyrbara uppifrån och därför behöver förlita sig mer på förmågan hos mindre självstyrande grupper. När vi förbättrar samarbetet och bättre utnyttjar gruppens tillgängliga kunskap ökar vi vår kollektiva intelligens.²

De komplexa frågeställningarna ställer krav på organisationen att lära av varandra och att skapa en kultur som stimulerar lärande. Det innebär att interna processer för lärande behöver spridas, implementeras och internaliseras (bli en del av strukturen och ett vedertaget arbetssätt).

Andra trappsteget: ledarskap med fokus på lärande

Samhällets ökade komplexitet kräver något nytt av oss som ledare. En lösning passar inte i alla situationer. Vad ska vi göra när färdiga manualer, policyer och riktlinjer inte löser utmaningarna vi ställs inför? DVO tror att lösningen ligger i att utveckla en lärande organisation som skapar handlingsklokhets utrymme i linjen. Målet är en vis organisation där vi är trygga i ovisshet, litar på processer, har tillit till varandras kompetenser och arbetar med dialog och reflektion för att komma fram till beslut. Beslutsprocesser bör baseras på kunskap, inte tyckande. Uppdraget och dess ramar ska vara i centrum.

En viktig uppgift för ledarskapet och organisationen blir att skapa ett lärande klimat. Ledarens syn på sitt uppdrag och bemötande i utmanande situationer påverkar kulturen.

Organisationens ledare behöver ha ett tydligt fokus på lärande och kommunicera att det är viktigare att vara i lärandet än att vara lärd. När ledare har ett coachande förhållningssätt och bjuder in till dialog och reflektion med inställningen att vi är i ett lärande formas en kultur som stödjer utveckling och ger god arbetsmiljö.

² Philip Runsten och Andreas Werr (2016): Kunskapsintegration. Om kollektiv intelligens i organisationer

När organisationen tar ett aktivt beslut om syftet med ledarskapet kan handlingar och arbetssätt utformas för att stödja verksamhetens utveckling mot önskade resultat. Syftet och HUR ledarskapet utövas påverkar medarbetares känslor, engagemang, drivkrafter och motivation. Stödjande strukturer som tillitsorganisering (se tredje trappsteget) och nya arbetssätt som stärker syftet kan ge kraft att skapa en hållbar och långsiktig effekt i arbetsmiljön.

Bilden nedan beskriver ledarfilosofin som utvecklar medarbetarnas handlingsutrymme, självständighet och handlingskloket. Modellen beskriver först varför vi har ett ledarskap. Ledarens främsta uppgift är att utveckla sina medarbetare. Under Hur och Vad beskrivs arbetssättet för att nå handlingskloket som bidrar till högre kvalitet. Ett ledarskap som kommunicerar och utgår ifrån rubrikerna Varför och Hur väcker känslor, engagemang och motivation. Arbetssättet under rubriken Vad ska vara kongruent med de intentioner som vi beskriver att ledarskapet ska utgå ifrån och tala till vårt förnuft, fakta och förståelse.



Det finns ett samband mellan hur ledarskapet utövas och teamets handlingskraft och interna arbetsmiljö. I ett allt mer komplext sammanhang för ledare och medarbetare krävs ett coachande och medskapande förhållningssätt och kompetens i att samverka i olika processer. Förmågan att ha tillit i processen, och vara i ovisshet om resultatet, har vi nämnt. Tilliten ger kraft till processen och gör att vi når en ökad kvalitet eftersom resultatet blir bättre och bättre. Medvetna beteenden och bemötanden ska därför leda till att skapa trygghet inom organisationen. Tryggheten uppstår när vi visar att vi har en god vilja att stödja varandra i lärandet på individ-, team- och organisationsnivå.

Bilden nedan beskriver sambandet mellan ledarens trygghet att vara i visshet eller ovisshet och hur ledarskapet exekveras. Ett auktoritärt ledarskap riskerar att skapa grupper som är passiva och rädda att göra fel. Gruppen blir händelsestyrd och utvecklar svårlösta konflikter eller andra oönskade beteenden. I en period av kaos kan vi lockas till det auktoritära som signalerar trygghet och säkerhet och kan därför uppnå goda resultat. Har vi andra ambitioner med ledarskapet än ordning och reda såsom ökad initiativkraft att självorganisera och arbeta tvärprofessionellt, då behövs andra färdigheter som medskapande processer och lärande. Vi anser att ledarskap är något vi kan träna och utveckla. Den som är trygg i ovisshet har tillit till medskapande processer som leder till att gruppen utvecklar sitt samarbete och sin gemensamma förmåga. Gruppen blir mer kreativ, självorganiserande, lärande och handlingsklok.

TEAM	INDIVID	LEDARE	STYRNING
Självorganiserande Handlingskloka Tillits- och ansvarsfulla	Trygg i ovisshet	Medlare Pedagog	Riktning Utvecklingsmål
Gemenskap "Good enough" Trivsel	Trygg i visshet	Tillsammans	Mätbara resultat prestationsmål
Reaktiva Passivitet Dolda agendor Tiger och lider	Otrygg i ovisshet	Chefen (auktoritär)	Detalj

Modifierad utifrån källa: Marie Gustavsson, UL-utbildare hos [Malino](#) Utveckling AB och perspektiv från Susan Wheelan, Att skapa effektiva team.

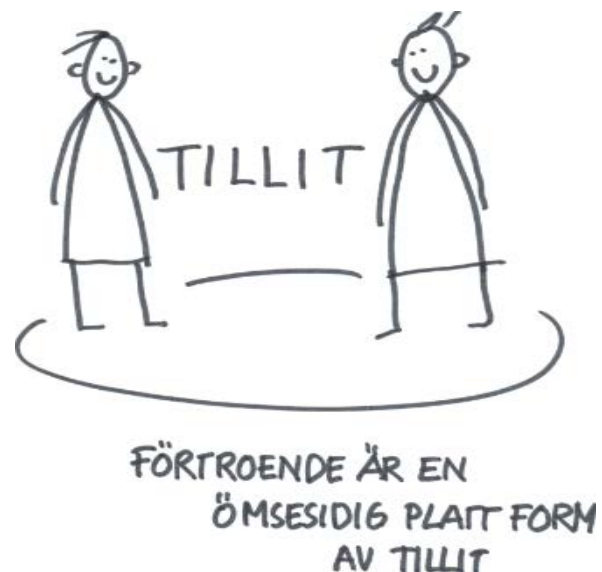
Tredje trappsteget: tillitsorganisering för ökad trygghet

De allra flesta människor vill vara viktiga, bidra och vara en del av ett meningsfullt sammanhang. Chefer som delar ut order och uppträder auktoritärt riskerar att få passiva medarbetare som undviker att ta risker om risken är att göra fel eller misstag. Ingen vill bara lyda order och i detalj bli tillsagd om vad som ska göras. Med kunskap om ramar, utmaningar och möjligheter kan medarbetare bidra med planering, idéer och egna initiativ. På det sättet väcks den inre motivationen och därmed den egna viljan att driva arbete framåt, tänka ”utanför boxen”, söka nya lösningar samt ta ansvar för förbättringsåtgärder och produktivitet. Tillit och trygghet börjar i organisationens olika relationer.

Som ledare måste vi först visa tillit till medarbetare och deras kompetens, därefter kan medarbetarna visa tillit till ledare, överordnade chefer och organisationen. Med en kultur som värdesätter att vi är i lärande ökar medarbetarens trygghet. Att ses som kompetent och få mandat av omgivningen gör skillnad. När vi har mötesplatser för dialog och reflektion om verksamhetens utmaningar och uppdrag, skapar vi ökad insyn, trygghet och känsla av meningsfullhet, samtidigt som vi sprider kunskap genom samarbete och samverkan.

Målet är att ledare och medarbetare känner sådan trygghet och tillit till organisationen att de har mod att ta initiativ när utmaningar uppstår. För bästa resultat använder de även kompetenserna i sin omgivning för att skapa så bra lösningar som möjligt.

- Minska rädslor
- Positivt bemötande
- Ses som kompetent
- Stärkta yrkesroller



Medarbetare som har fått stöd i att utveckla teamets kommunikation och har byggt starka relationer kommer att hantera svåra utmaningar på ett mer stödjande sätt. När en teammedlem testat om miljön är trygg och omgivningen klarar att reagera på ett bra sätt, ökar tryggheten i gruppen. Genom att ledare tränar upp sin förmåga att stå trygga när de blir utmanade, påverkar de tilliten i gruppen positivt. Vårt bemötande har stor inverkan på relationer och på slutresultatet. Som ledare bör jag alltid lyssna först för att förstå andra innan jag kräver att bli förstådd. I otrygga grupper hämmas lärandet.

Enligt Susan Wheelan³ som forskat kring grupputveckling under mer än trettio år, får effektiva team dubbelt så mycket gjort som andra grupper. Kännetecknen är att målen för en effektiv grupp är tydliga och väl förankrade, alla känner engagemang och vet riktningen för verksamhetens mål. Alla gör det de är bäst lämpade för och arbetsätten är effektiva. Vi kan anta att förmågan till självorganisering i dessa team är hög. De har kunskap och förståelse för verksamhetens uppdrag samt kännedom om det egna teamets kompetenser och hur de ska använda dem på bästa sätt – kollektiv intelligens.

Fjärde trappsteget: medskapande processer, en förutsättning för trygghet

För att nå den visa organisationen bör vi medvetet bjuda in medarbetarna i arbetsprocesserna. Det gör vi genom att ha ledningsgrupper på arbetsplatserna som ger medarbetare ökat inflytande och delaktighet i verksamhetsnära processer. Vi har olika arbetsgrupper som arbetar självständigt med uppdraget inom angivna ramar och redovisar till närmaste chef.

Genom medskapande processer ökar teamens kunskap om uppdraget och om teamets kompetenser. Genom processerna kan teamets deltagare påverka och fördela arbetet utifrån förutsättningar och successivt öka kompetensen inom teamet. Gemensamma värderingar i teamet är en förutsättning när vi har frigörande regler som ger medarbetarna möjligheter att agera i olika situationer, till exempel ett budgetutrymme som de själva får förfoga över. Hämmande regler har en tendens att blockera människors kreativitet. Istället för att fokusera på målen eller resultatet flyttas fokus till vad vi får göra och vad vi inte får göra, allt för att undvika att göra fel eller misstag. Vi undviker att ta risker och utvecklar istället passivitet.

En stark verksamhetskultur kan ta fram det bästa hos medarbetarna. Gemensamma värderingar styr beteenden och organiseringens utformning. I verksamheten behöver vi en balans mellan det regelstyrda och våra värderingar så att vi inte hämmar medarbetarens kreativitet och initiativkraft. Inom ramen för våra regler och överenskomna normer är vi fria att välja hur vi vill lägga upp arbetet och hur vi vill lösa problem. Medarbetaren har utrymme för självbestämmande över sitt arbete och har förtroende att agera utifrån sin kunskap, uppdraget och de uttalade ramarna. Det får människor att växa och det ger ökad motivation och engagemang. Enligt Kristina Gyllensten, forskare i stressmedicin på Sahlgrenska Universitetssjukhuset, finns det ett samband mellan medarbetarens upplevda hälsa och makten över den egna arbetssituationen.

³ Susan Wheelan (2013): Att skapa effektiva team

Ett av ledarens viktiga uppdrag blir därför att utveckla teamets relationer och förmåga till samarbete och samverkan. I DVO-projektets ledarutvecklingsprogram tränar ledare färdigheter i teamcoaching som innebär att ledaren har fokus på att träna teamets förmåga att ha dialog och reflekterande lärandeprocesser. Det utvecklar teamets relationer och kultur/sociala kapital men också kunskap om varandras resurser och kompetenser. Ledarens uppgift är att uppmärksamma teamet på hur vi är med varandra och hur vi arbetar med varandra för att skapa ett lärande. Teamet tränas i att observera utan att döma, ta ansvar för att kommunicera hur de påverkas av andra samt att hämta in feedback kring hur de själva har påverkat andra. Tillsammans utvecklas förståelsen för teamets olika behov och vilka ramar som är effektiva för fortsatt arbete.



Floden = en process med riktning mot ett visst mål som teamet ska uppnå

Strandbanken = ramar, policyer, lagar, riktlinjer att förhålla sig inom

Sten = hinder, till exempel att teamet hamnar i konflikt eller motstridigheter – nu ska ledaren använda sina färdigheter i teamcoaching, stoppa konflikten och skapa en lärandeprocess i stället

STOP = skapa lärandeloop för att utveckla gruppens arbetssätt, samverkan kopplat till gruppkontrakt

Alla styrs av sina rädslor ibland, särskilt i de situationer där vi har tidigare känslomässiga sår som gör sig påmindra. De tidigare erfarenheterna gör att vi tenderar att reagera kraftigare än vad själva situationen egentligen kräver. Har vi låg självkänsla så styrs vi än mer av våra rädslor och blir upptagna med att fundera på vad andra tänker och tycker. Vi tenderar att vilja vara till lags, att duga och undvika att göra fel. Våra försvar kan bidra till att vi agerar på ett sätt som riskerar att andra såras, att det blir missförstånd och konflikter som konsekvenser.

Som ledare blir det viktigt att öka ditt medvetande om hur just du fungerar och hur du reagerar i olika situationer för att öka din självkännet och påverka din personliga utveckling. Det är mänskligt att göra fel eller att gå igång och drivas av sina rädslor, men som ledare får du aktivt välja att inte låta rädslan och ditt behov av försvar styra dig. Öka din förståelse för din bakgrund och hur du bäst kan ta ansvar för dina tillkortakommanden.

Femte och sista trappsteget: en självorganiserande, handlingsklok organisation

Med trappstegen på plats har vi skapat förutsättningar för medarbetare att agera handlingsklokt. Vi har skapat den visa organisationen, en arbetsplats där vi är trygga, litar på processer, har stärkt yrkesrollen och har ett gott bemötande. Vi har en vilja att förstå varandra, ser varandras goda intentioner och har mod att fråga efter andras kunskap. Vi kan använda dialog och reflektion för att lösa utmaningar på ett hållbart sätt.

Genom att implementera nya arbetssätt bidrar vi till att skapa mer stödande beteenden i arbetet, såväl när det gäller i det dagliga rutinarbetet som vid förändringsprocesser. När arbetssätten är en självklarhet i verksamheten, som att vi väljer dialog före diskussion eller

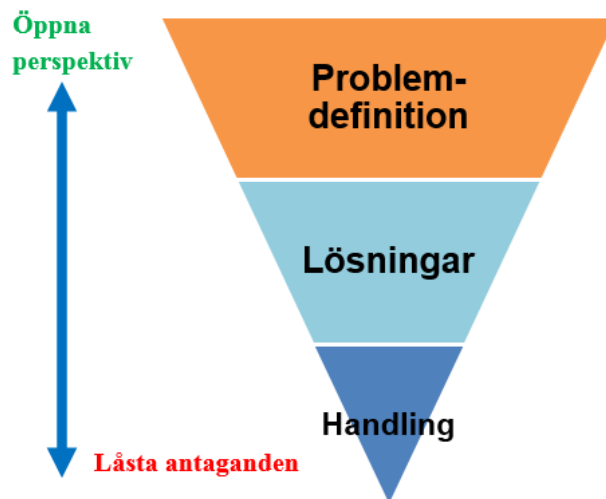
gemensamma reflekterande processer för att ge utrymme till förståelse och lärande, så har vi införlivat arbetssätten i verksamheten. Det vill säga, vi lever som vi lär och arbetar som en vis organisation.

En annan stödjande modell för att öka medvetenheten om vikten av att se flera eller nya perspektiv i utmaningar hämtar vi från boken Kunskapsintegration skriven av Runsten och Werr (2016). Modellen lär oss att när vi har identifierat ett problem bjuder vi in berörda för att gemensamt definiera problemet utifrån varandras olika problembeskrivningar.

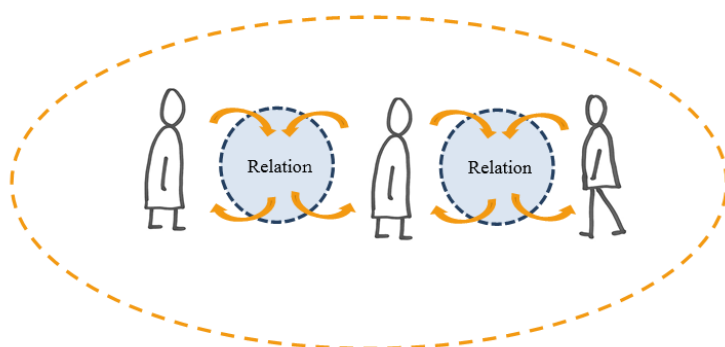
* Med diskussion menar vi en positionering med inslag av argumentation. I en dialog är vi mer öppna och utforskande i att hitta den gemensamma förståelsen och lärandet innan vi väljer att positionera oss. I dialogen kan vi vilja söka konsensus.

Det kräver att vi är öppna för andras perspektiv utöver vårt eget. När vi definierat problemet kan vi föreslå lösningar innan vi går till handling.

Om vi väljer att enbart lita till vårt eget perspektiv så ökar risken att vi går direkt till handling med oönskade konsekvenser som kunde ha undvikits fler kompetenser och erfarenheter inblandade.



I sanningens ögonblick, det vill säga i mötet med medborgare, hyresgäster/den enskilde och i andra relationer, ser vi det goda resultatet av vårt arbete.



Trygghet och tillit är basen i allt samarbete. I alla relationer gör vi investeringar då vi har behov av att kunna förutsäga framtida situationer. Oavsett var i organisationens olika led vi har en relation så påverkas den av föregående eller nästa leds relationer. Det finns parallella processer som speglar hur våra relationer är påverkade av det omgivande systemet.

Tillitsorganisering stöds genom våra strukturer såsom lokala ledningsgrupper i linjens kärnverksamheter, policyer och riktlinjer som inte står i motsats till varandra, överenskomna arbetssätt i möten såsom dialog och reflektionsarbete, det vill säga vi använder oss av det som kan kallas för frigörande regler. Vi ser även över vilka värderingar och normer som påverkar våra relationer och förmåga till samverkan och samarbete. Vi talar om att skapa trygghet genom att öka medvetenhet kring det som sägs vara en organisations sociala kapital. Inom socialt kapital ingår tre aspekter som svarar på om a) vi har tillit till varandra, b) vi bemöter varandra rättvist, och c) vi har förmåga att samarbeta.

Negativa händelser har större påverkan på arbetsinsatsen än positiva. Därför ska de undvikas. Inga respektlösa beteenden får förekomma. Inga kränkningar eller påhopp. Vi ska öka allas medvetenhet om hur det påverkar alla led i organisationen oavsett var de uppstår. En sund och stöttande kultur med fokus på att lära av erfarenhet och gott samarbete är a och o. Utan tillit i relationerna i organisationen så utvecklas rädsla. Tillit känner vi när vi är accepterade och respekterade. Då kan vi uttrycka vår åsikt, komma med idéer och berätta om våra behov och önskemål utan att bli bestraffade. Vi kan slappna av och slipper hålla garden uppe eller dölja delar av oss själva. Vi drar slutsatsen att öppenhet och respekt är viktiga delar i vår bemötandekultur för att få till ett fungerande samspel.