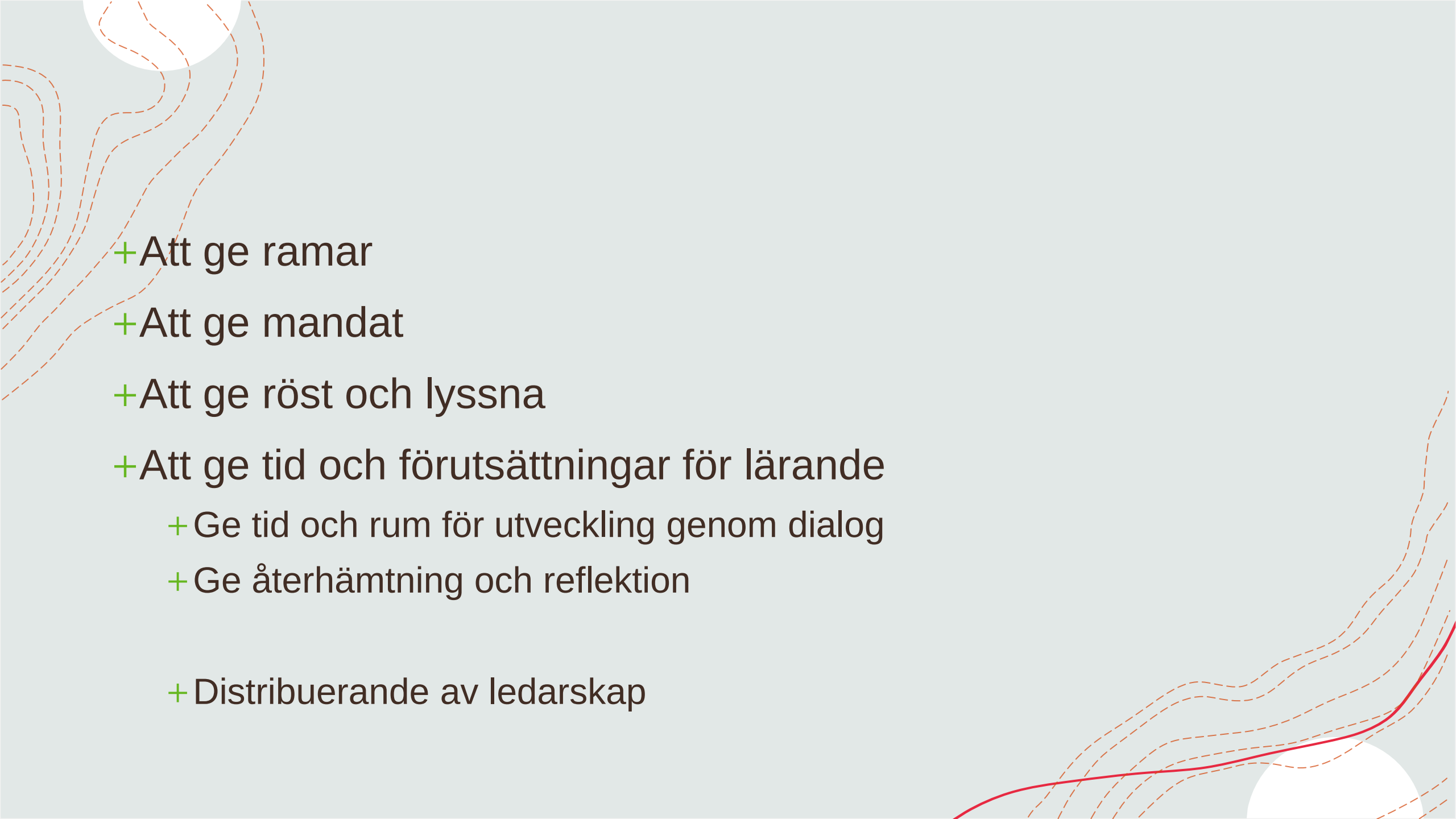


Tillitsorienterad styrning och ledning

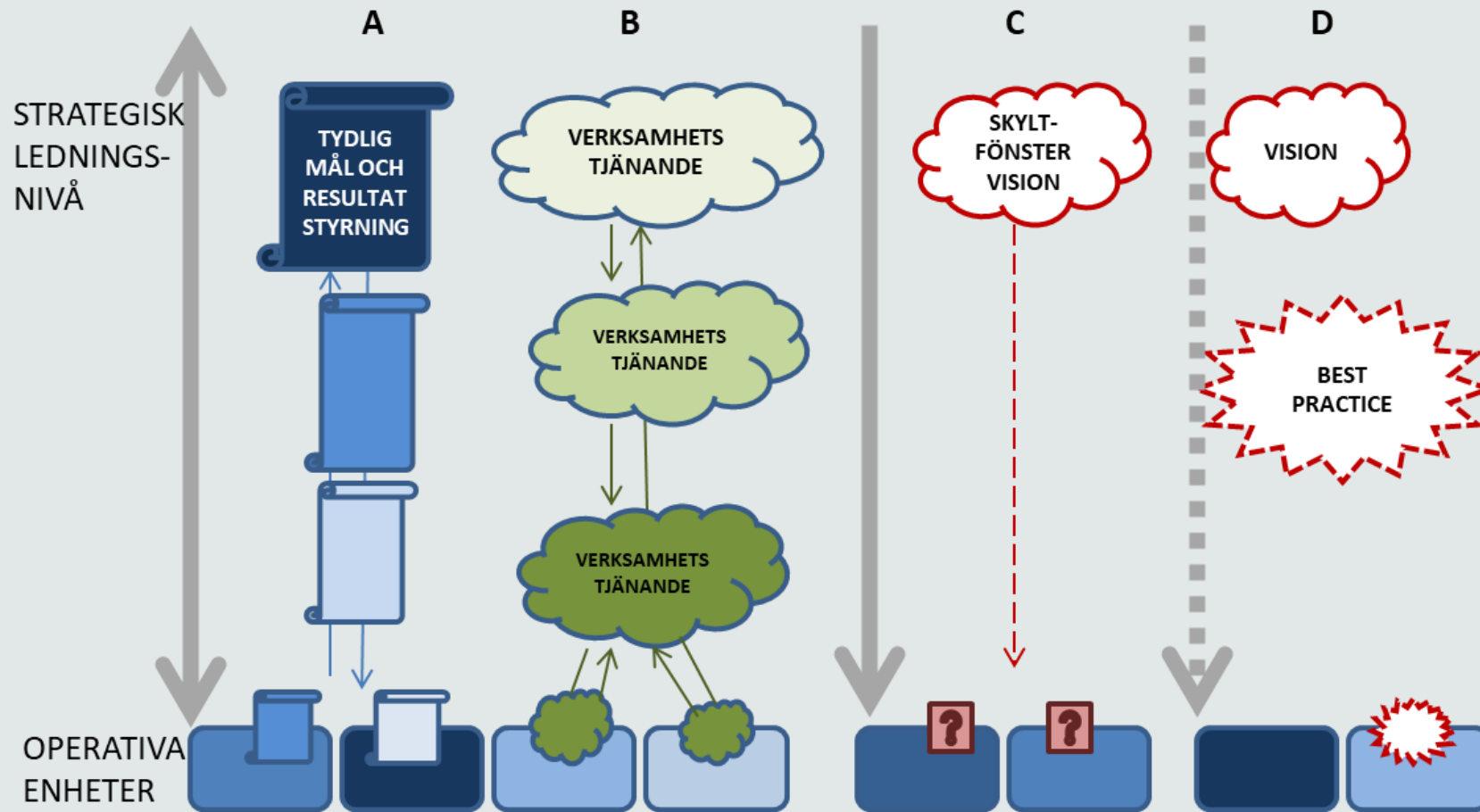


Lotta Delleve

professor i arbetsvetenskap, Göteborgs universitet

- 
- + Att ge ramar
 - + Att ge mandat
 - + Att ge röst och lyssna
 - + Att ge tid och förutsättningar för lärande
 - + Ge tid och rum för utveckling genom dialog
 - + Ge återhämtning och reflektion
 - + Distribuerande av ledarskap

Distribuerande av ledarskap – strategiska nivåer



Distribuerande av ledarskap – operativa nivåer

Medarbetare antar och utvecklar ledande roller i linje med behov, motivation och kunskap.

Former utvecklas och omskapas kontinuerligt efter behov, förutsättningar och sammanhang.

- **Ombudsroll** att anta en expertroll i en fråga, vidareutbilda sig, förmedla till kollegor, överser rutiner och arbetsprocesser
- **Fördelade ledarskapsuppgifter** till personer och team, ex rekrytering, inköp, planering, samordning
- **Lokala ledningsgrupper**, självstyrande team
- **Intraprenad**

Dialogorienterat - Värde- och idéorienterat
Lärande - Resursorienterat - Dumpande



Betydelser av distribuerat ledarskap

Kapabilitet för anställda, brukare och i chefskap organisation

Motivation att stanna kvar och jobba längre

Kunna arbeta trots högre ålder och/eller hälsoproblem

- Att kunna göra anpassningar av arbetet (tid)
- Ekonomiska incitament

Synergier – stärkande faktorer:

Relationer i arbetsgruppen

Engagemang i DL – Arbetstillfredsställelse, Attraktiv arbetsplats

Arbetstillfredsställelsen - Viljan till delaktig i beslutsprocesser

Förutsättningar bör speglas över nivåer

För bra start

- Hängivna, drivande chefer, med tydlig idé och coachande förhållningssätt
- Relationsskapande - tillit
- Valfungerande grupper med samsyn kring mål
 - Internaliserade kärnvärden - kärnuppgiften
- Ekonomiska incitament
- Aktivt stöd från andra systemnivåer
 - Stöd från egen chef!

Lärande organisation med uppmärksamhet riktad på service och utmaningar i kärnverksamheten:

Kunnighet, stödjande, ansvar
God och förtroendefull samverkan



Avstannad utveckling

Personalomsättning och sjuktal

Arbetsbelastning, begränsade resurser

Konflikter mellan nivåer

Kultur med negativ syn på utökat ansvar
bortom traditionellt vårdarbete

Inte samsyn kring kärnvärden

Obalans i ansvarstagande och ersättning



Vanliga fallgropar

Pressade situationer (tight budget, personalbrist, tid)

Förvaltningsledning: Förenklad, snabb lösning

Chefer: snabb-dumpande av ansvar/DL - istället
för att distribuera ledarskapet i ett samskapande

Arbetsgrupper: konflikter, personligt
ansvarstagande

Att inte ge tid att gradvis utveckla DL

Att inte justera efter förändrade förutsättningar

Överorganisering, dvs strukturering som inte fått med
sig medarbetare och/eller enhetschefer i processen



Var varsam i implementeringen och vårda trygga relationer

Strategisk ledning ger utrymme för DL, ger
verksamhetstjänande stöd och uppföljning

Chefer är "ambassadörer", coachar och visar tillit

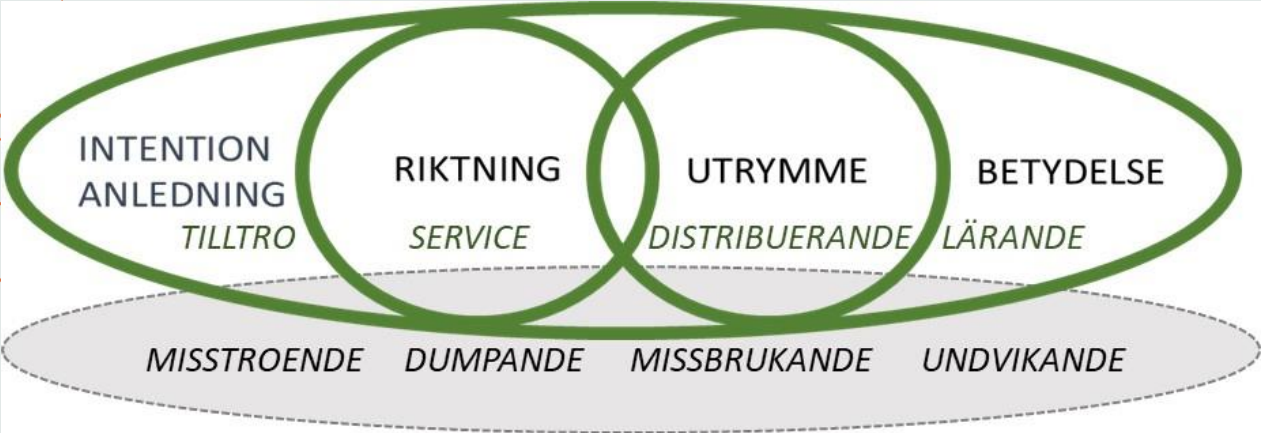
Samarbeten som överbryggar genom ett lärandeklimat

Lärande utveckling av beslutsfattande kapacitet

Kunna välja att utvecklas professionellt



Stöd för systematisk planering och utvärdering

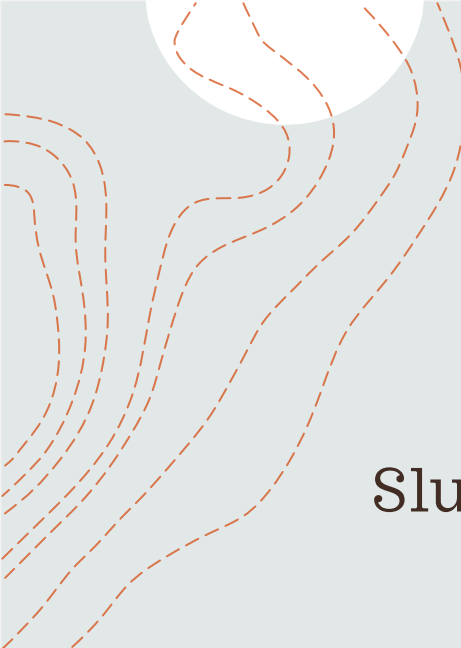


Vad är målet för och anledningen till satsningen? Hur uppstod intentionen? Är satsningen rimlig med tanke på anledningen?

Vilka implementeringsstrategier används? Hur påverkar dessa tillit bland anställda? Vilken riktning har kommunikation av mål, problembeskrivningar och förslag på lösningar? Är den enkel- eller dubbelriktad? När och hur lyssnar funktioner på olika organisationsnivåer på varandra?

Vilket utrymme ges för omdöme och handling på varje organisationsnivå? Finns organisatoriska förutsättningar för att genomföra satsningen i praktiken? Hur skapas utrymme för omdöme och ansvar? Är mandat kopplade till omdömes- och handlingsutrymme tydliga på alla nivåer? Finns utrymme för individer att göra meningsfulla val i arbetet?

Grupp, funktion	INTENTION ANLEDNING	UPPMÄRKSAM- HETSRIKTNING	HANDLINGS- UTRYMME	BETYDELSER
Projektövergripande				
Omsorgspersonal				
Omsorgspersonal, natt				
Sjuksköterskor				
Enhetschefer				
Metodstödjare				
...				



Slutrapport med publikationer: www.afa.se

Tillämpningsstöd: Använd vår forskning!
[Distribuerat ledarskap | Centrum för global HRM, Göteborgs universitet \(gu.se\)](http://Distribuerat%20ledarskap%20|%20Centrum%20f%C3%B6r%20global%20HRM,%20G%C3%B6teborgs%20universitet%20(gu.se))

Kontakt: lotta.dellve@gu.se

