

Ledarskap



Syftet med en ledarskapskompass

- Ledarskapskompassen ska komplettera PPP – personalpolitiskt program som också är kommunens arbetsmiljöpolicy.
- Ledarskapskompassen ska tydliggöra chefs- och ledaruppdraget så att ledare och medarbetare vet vad som förväntas av alla ledare i kommunen.
- Ledarskapskompassen ska ses som ett ramverk som förtydligar det personalpolitiska programmet och en riktning mot vad vi strävar.



Chefs- och ledarskap

Som chef och ledare i Haninge kommun är huvuduppdraget att skapa bästa möjliga förutsättningar för verksamheten och medarbetarnas utveckling. Chefen är en viktig länk mellan det politiskt givna uppdraget och verksamheten.

Chefen är bärare och aktiv marknadsförare av Haninge kommuns

- värdegrund och vision
- syn på och mål med arbetsgivarskapet

Denna text är från PPP och visar på ett övergripande plan tanken med chefs och ledarskapsuppdraget i Haninge kommun



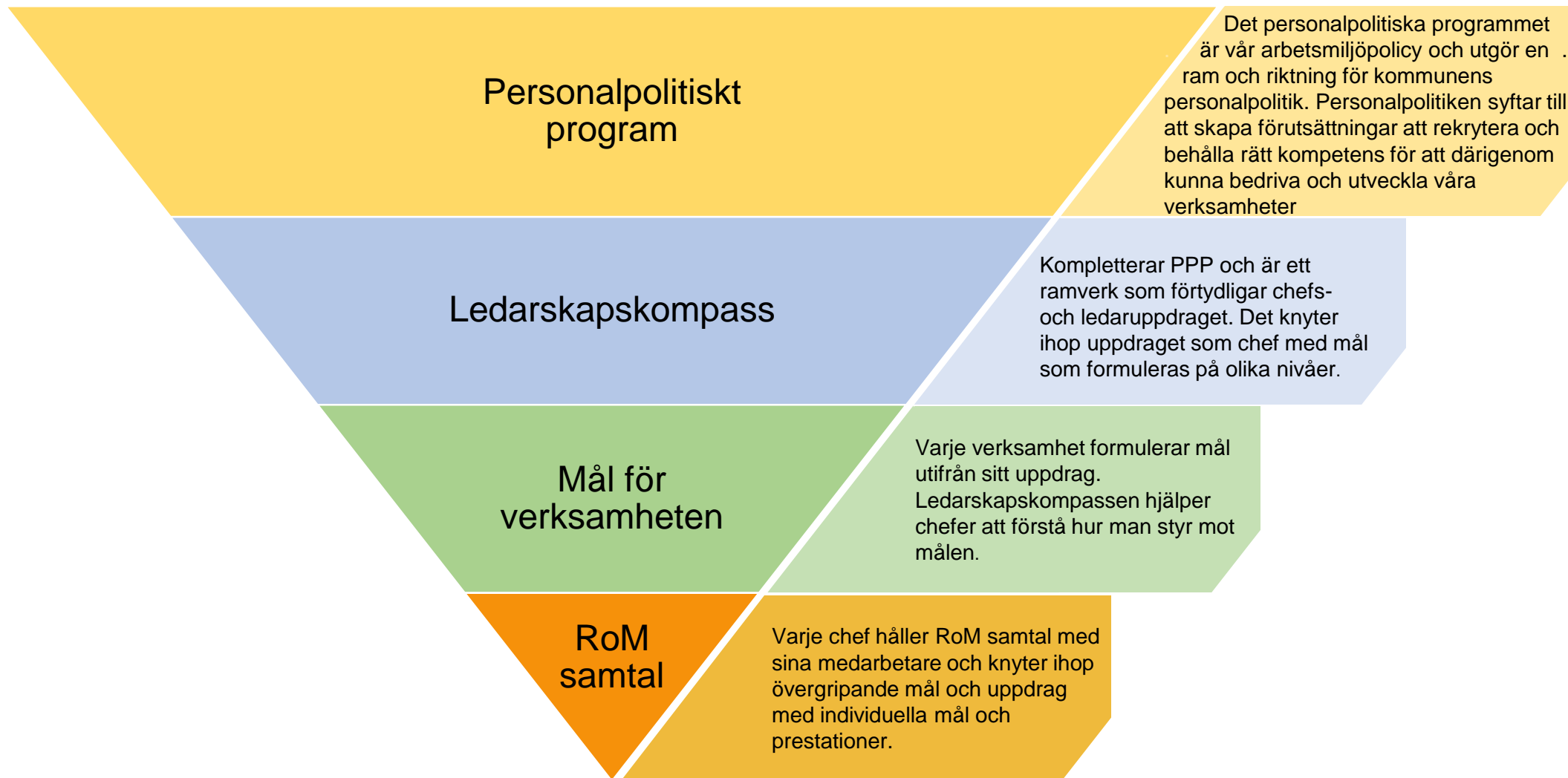
Ledarskapskompassen skapar förutsättningar för att du som chef

- är en tydlig och engagerad ledare
- leder och agerar utifrån uppdraget med en helhetssyn i en politiskt styrd organisation
- tar ansvar för såväl produktion som relationer
- tar ett aktivt ansvar för sina medarbetares arbetsmiljö och kompetensutveckling
- inger förtroende hos sina medarbetare
- skapar förutsättningar för goda värden och kulturer på arbetsplatsen.

Denna text är från PPP och visar på ett övergripande plan tanken med chefs och ledarskapsuppdraget i Haninge kommun



Den röda tråden



Tillitsbaserad styrning - definition

Styrning, kultur och arbetssätt(organisering) med fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att:

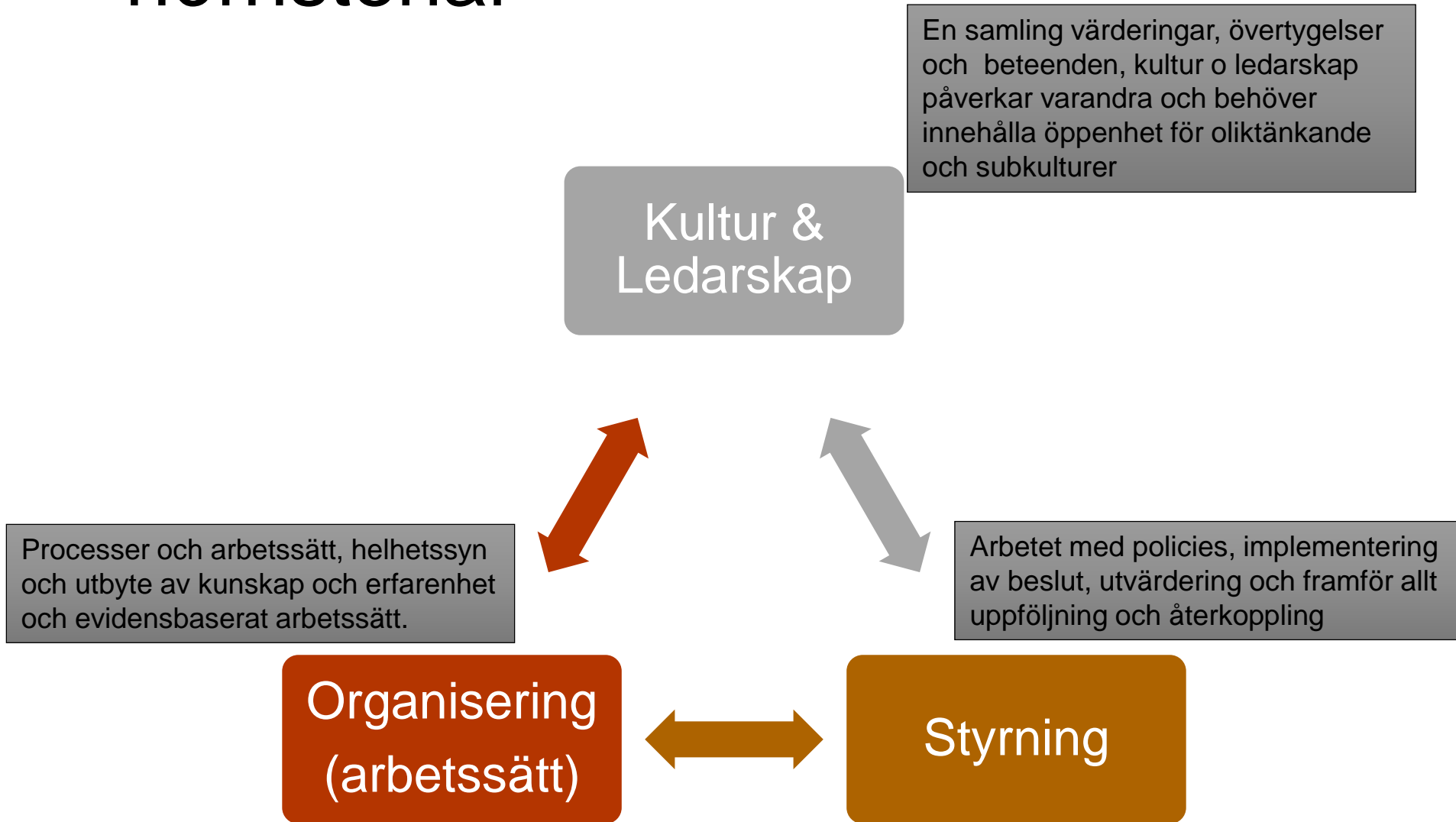
- Stimulera samverkan och helhetsperspektiv
- Bygga tillitsfulla relationer
- Säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa medborgaren

Tillitsbaserad styrning bygger på 3 hörnstenar

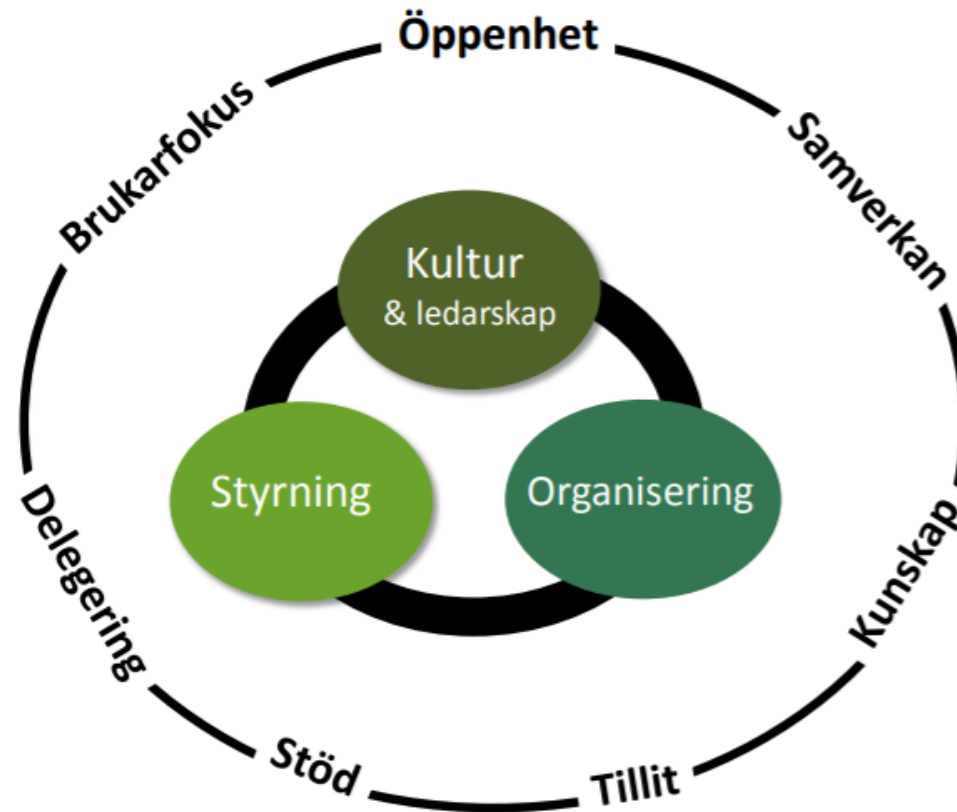
- Ledarskap och organisationskultur
- Styrning och utvärdering
- Organisering av verksamhet (arbetssätt)



Tillitsbaserad styrning – 3 hörnstenar



7 grundläggande principer för tillitsbaserad styrning och ledning



Källa: https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/35941881/Rapport_Tillitsdelegationen_2017_2_upplaga_2.pdf



Tillitsbaserad styrning

För att kunna arbeta med tillitsbaserad styrning behöver vi arbeta utveckla vår ledarskapsförmåga utifrån **Ledarskapskompassen** som bygger på det så kallade **transformativa ledarskapet**. Det är en förutsättning för att skapa tillit.

Notera att tillit handlar om att ledare ska ha tillit till sina medarbetare, men medarbetare behöver också ha tillit till sina ledare.

Ledarskapskompassens fyra delområden:

1. **Vara en förebild,**
2. **Uppmuntra och inspirera**
3. **Utmana till förändring**
4. **Situationsanpassa**



Vägen mot tillit?



Transformativt ledarskap



Varför TILLIT?

Tillit är en viktig grund för att vi ska känna meningsfullhet med det vi gör



HÄLSOSAMMA ARBETSPLATSER

TRIVSEL, EFFEKTIVITET & PRODUKTIVITET



Vad är TILLIT?



Tillit handlar om att kunna hjälpa, att våga hjälpa och att vilja hjälpa. Tillit bygger på upplevelsen att den andra personen går att lita på, på ärlighet, genuinitet, ömsesidighet– att lita på andra och att andra ska lita på dig. Ledarskapet behöver vara i samklang med kulturen, kräver att man är lyhörd, att det finns ett medledarskap och man är öppen för oliktankande

Tillit konkretiseras i termer av Meyers modell av förutsättningar som krävs för att tillit ska uppstå mellan två personer, dvs. *Ability, Benevolence och Integrity*(förmåga, hjälpvillighet och integritet). Alltså att man måste se den andra personen som kompetent att utföra det den ska göra, men också välvillig och modig nog att göra det den ska göra. Risker är att det ibland kan kännas lite "fluffigt" och diffust när man pratar om tillit och då tappar begreppet sin kraft. För man in Meyers begrepp rimmar det ju också rätt väl med vilka egenskaper man måste gestalta för att kunna vara den förebild det transformativa ledarskapet förutsätter.

Källa: Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integration model of organizational trust. Academy of Management Review, 20 (3), 709-734.



Transformativt ledarskap

Följande 4 bilder är teorin bakom transformativ ledarskap. I vår ledarskapskompass utgår vi ifrån våra förutsättningar.

Modellen består av fyra delar som vi översatt från engelska till svenska – översättningen omfamnar även varje områdes beskrivning.

Idelized Influence – Att vara en förebild

Inspirational Motivation – Uppmuntra och inspirera

Intellectual Stimulation – Utmana till förändring

Individulized Consideration - Situationsanpassa



Vad innebär det att utmana till förändring?

Eng: Intellectual stimulation

Transformativa ledare stimulerar och uppmuntrar medarbetare att vara innovativa och kreativa genom att ifrågasätta antaganden, omformulera problem och utmaningar och hitta nya lösningar på gamla arbetssätt. Kreativitet uppmuntras och fel kritiserar inte offentligt.

Medarbetare uppmuntras och uppmanas att komma med lösningar och att de är involverade i processen som ska lösa problemen. Medarbetare kritiserar inte för sina förslag även om de skiljer från andras.

Ledord: Ledaren får andra att se på problem från olika perspektiv



Vad innebär det att vara en förebild?

Eng: Idealized Influence

Transformativa ledare betar sig på ett sådant sätt att de uppfattas som förebilder för andra. Ledaren är beundrad, respekterad och en person att lita på.

Medarbetare uppfattar att ledaren har kapacitet utöver det vanliga, är tålmodiga och uthålliga. Det finns två perspektiv på detta, dels faktiska beteenden som ledaren har men också attribut som medarbetare tillskriver ledaren.

Ledaren är villig att ta risker och är konsekvent. Transformativa ledare upplevs vara någon man kan lita, att hen gör rätt saker och har en hög nivå på sitt moraliska och etiska uppträdande.

Ledord: Ledaren betonar vikten av att uppdraget är kollektivt, vi gör det här tillsammans och ledaren försäkrar att hinder är till för att övervinnas.



Vad innebär det att situationsanpassa?

Eng: Individualized Consideration

Ledaren är uppmärksam på varje individs behov för att kunna växa och agerar som en coach eller mentor. Kulturen är stödjande och skapar ett lärande i vardagen och utvecklar kollegor genom att nyttja sin potential.

Ledaren accepterar individuella skillnader, förstår vilka som behöver mer eller mindre stöd. Tvåvägs kommunikation uppmuntras och som ledare rör man sig bland sina medarbetare. Interaktionen med en medarbetare är personlig och ledaren är en bra lyssnare.

Delegering av uppgifter görs i syfte att utveckla medarbetare, uppföljning av arbetsuppgifter görs i samförstånd och upplevs inte som kontroll.

Ledord: Ledaren lägger tid på coaching och erfarenhets- och kunskapsdelning



Vad innebär det att uppmuntra och inspirera?

Eng: Inspirational motivation

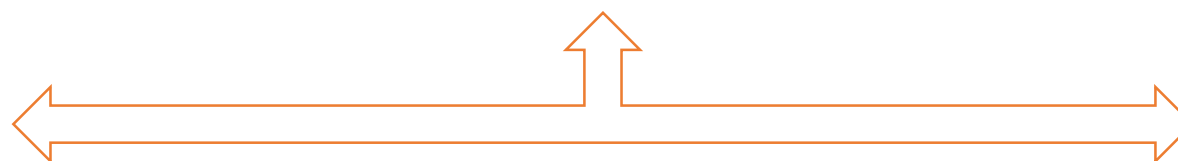
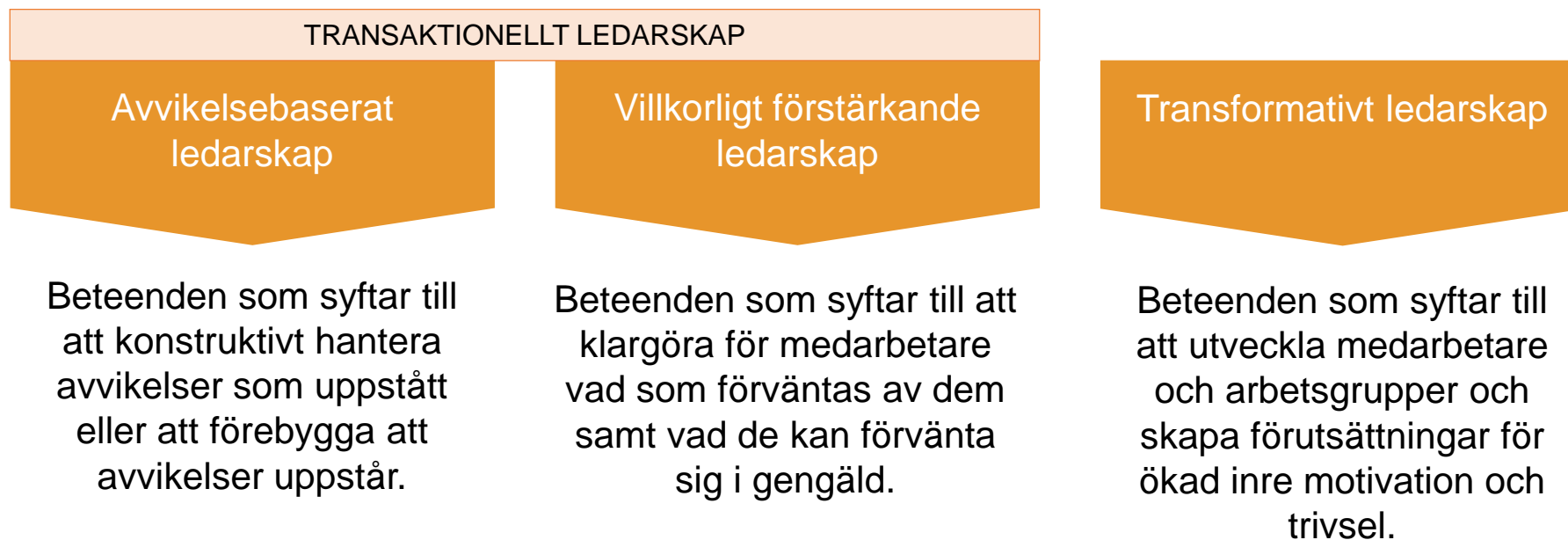
Transformativa ledare har ett beteende som motiverar och inspirerar dem som finns runtomkring genom att skapa mening och utmaningar i arbetet.

Team känsla är viktigt och det finns en entusiasm och optimism. Ledaren involverar genom att vara visionär och tydligt kommunicerar förväntningar som medarbetare accepterar och vill fullfölja. Medarbetare delar målbild och vision. Det finns drag av karismatiskt ledarskap i denna del.

Ledord: Ledaren kommunicerar en övertygande framtidsbild och vision



Olika ledarskapsbeteenden



Alla samverkar och en chef behöver anpassa sig och sitt beteende utifrån situationen



Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap handlar om att man får något i utbyte av någon. Den enklaste formen är medarbetaren som får lön i utbyte mot arbete. Det transaktionella ledarskapet består av två delar

- Avvikelsebaserat ledarskap – ledaren agerar på det som är fel, eller för att förebygga fel
- Villkorligt förstärkande ledarskap – ledaren ger uppmuntran och feedback i syfte att få engagemang tillbaka.

Inget av ovan är fel, snarare nödvändigt (beroende på grupp) och behöver balanseras med det transformativa ledarskapet – vår ledarskapskompass.



Olika begrepp – rymms inom det transformativa ledarskapet

EQ –
emotionell
intelligens

Kommunikativt
ledarskap

Utvecklande
ledarskap

Karismatiskt
ledarskap

Salutogent
ledarskap

Servant
leadership

Situations-
anpassat

Värderings-
baserat
ledarskap

Coachande
ledarskap

OBM



Ledarskapskompassen versus andra ledarskapsstilar

De olika begreppen på sidan innan är var för sig på bra och är också delar i Ledarskapskompassen. När man på djupet granskar de olika begreppens innebörd inser man ganska snart att alla dessa delar ingår som pusselbitar i Ledarskapskompassen.

Ledarskap är komplext och ett livslångt lärande. Att förstå ledarskapskompassen, dess innebörd och hur man kan arbeta vidare med den är också en resa i personlig utveckling.



Hur vet vi att transformativt ledarskap är bra?

Att transformera följare, skapa visioner av de mål de har, och visa på vägar för att nå fram till dessa mål *(Bass, 1985)*

Att artikulera visioner, förkroppsliga värderingar, och skapa den miljö i vilken man kan uppnå saker *(Richards & Engle, 1986)*

Förmågan hos en individ att påverka, motivera, och möjliggöra för andra att bidra till effektiviteten och framgången hos en organisation *(House m fl., 1999)*

En påverkansprocess som strävar till att få andra att förstå och hålla med om vad som behöver göras och hur det kan göras effektivt och att underlätta individuella och kollektiva försök att uppnå de delade målen *(Yukl, 2001)*

Beteenden hos en individ som styr aktiviteten hos en grupp gentemot ett gemensamt mål *(Hemphill & Coons, 1957)*

Processen genom vilken en agent förmår få en underordnad att bete sig på ett önskvärt sätt *(Bennis, 1959)*

Närvaron av en speciell påverkansrelation mellan två eller fler personer *(Hollander & Julian, 1969)*

En interpersonell relation där andra lyder, inte för att de måste utan för att de vill *(Merton, 1969)*

En process som påverkar aktiviteten i en organiserad grupp gentemot uppsatta mål *(Roach & Behling, 1984)*

