

# Nätverket

22-06-02

# Trycket på den offentliga sektorn ökar...

Demografi, pandemi, krig...

Stora och komplexa samhällsutmaningar...

- Kompetensförsörjning – inte minst på landsbygden
- Klimat
- Folkhälsa
  - Ensamhet
  - Psykisk ohälsa hos unga
  - Utanförskap, kriminalitet, missbruk



**Det kommer inte att vara möjligt att  
bara fortsätta som vanligt**

*Hur ska välfärden upprätthållas och utvecklas om förutsättningarna är ökade behov i kombination med begränsade ekonomiska och personella resurser?*

# Ledarskap?

*”Förmåga att leverera störande nyheter och väcka svåra frågor på ett sådant sätt att människor kan ta dem till sig och känner sig manade att ta ansvar för dem i stället för att ignorera dem eller döda budbäraren.”*

- Ledarskap handlar om att skapa handling
  - och blir farligt när det måste konfrontera människor med förlust

(Ronald A Heifetz, Marty Linsky, Leadership on the Line)

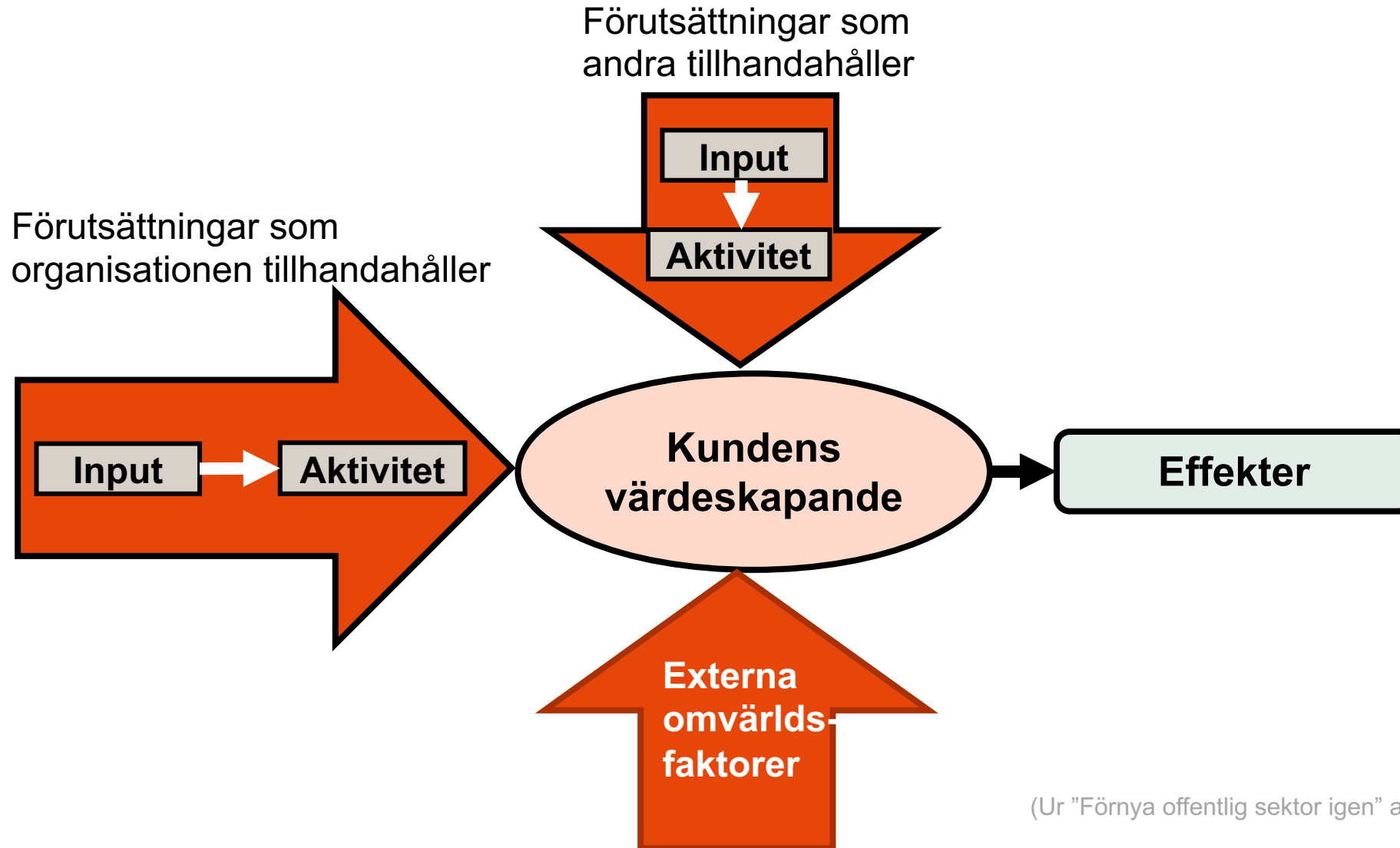
# Vad krävs för att arbeta med komplexitet?

- Skapa handling/Ledarskap – riktning, koordinering/samordning och engagemang
- Inte förenkla och koppla bort – säkerställa att de som har intressen i frågan finns med
- Rimlig enighet om vad som är problemet (inte bara min förståelse)
- Förståelse för motståndet
- Klara av att mobilisera dem som kan bidra till svaren

# Hur vet man om en offentlig organisation utfört sitt uppdrag väl?

- Det är mycket svårt eftersom kvalitet är svårt att definiera och svårt att mäta. Dessutom beror resultatet även på vad andra aktörer gör.

# Världen är komplex och full av osäkerhet



(Ur "Förnya offentlig sektor igen" av Lennart Wittberg)



*Sambanden mellan  
prestationer och effekter är  
inte så enkla som man tror*

# Om det är så att...

- Man mäter kostnader för det som görs och allt ska göras så billigt som möjligt. Men den stora kostnadsbesparingen ligger i att se till att saker inte behöver göras.
- Krävs att man lyfter blicken och ser utanför den egna processen och utanför den egna organisationen.

CYKLING  
UTAN  
ALDER



# Be my eyes



# Aktivitet



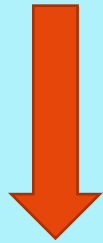
# Effekt

# Meningen med föreningen...

*”Effektivitet i offentlig sektor bör bedömas utifrån hur väl man lyckas med sitt uppdrag, alltså att uppnå önskade effekter. Att effekter ofta är svåra att mäta ändrar inte på detta.”*

(Ur ”Förnya offentlig sektor igen” av Lennart Wittberg)

**Leverera**



**Facilitera**

# Svårt att sätta mål?

- Har jag själv varit med och satt ett mål för vad jag vill uppnå med den hjälp jag får?
- Är kommunen/regionen lojal i arbete med att jag ska nå mitt mål?



- Antal åter ringningar
- Chefen flyttar in
- Tråkiga mattektioner
- Åter inläggningar
- Närvaro i gruppen på äldreboendet
- EPA-traktorer och stök på stan
- Tillväxt Botkyrka
- Kjell är rik och snäll – uteklassrum
- Fd kriminell – ungdomar - industrin



**Gammal  
välfärdsförståelse:**

Välfärd mäts på de  
offentliga  
kostnaderna

**Konsekvens:**

Vi kommer att  
avveckla välfärden  
under de kommande  
åren och decenniet

**Ny  
välfärdsförståelse:**

Välfärd mäts på den  
skillnaden vi skapar  
för och med  
medborgarna

**Konsekvens:**

Omdefinierade behov  
Omtänkta uppgifter  
Nya partners

# Vad driver förändring?

Viljan

Viljan



Sense of urgency  
"Det är bråttom"

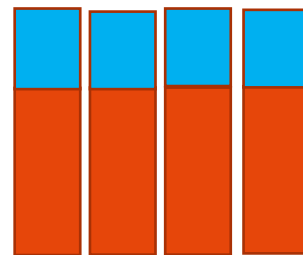
Attraktivitet  
"Det där brinner jag också för"

Utforska



Förvalta

Struktur/organisering:



(Leif Denti, Fil.Dr. i psykologi, Göteborgs universitet)

# Diskutera:

– Var befinner ni er?

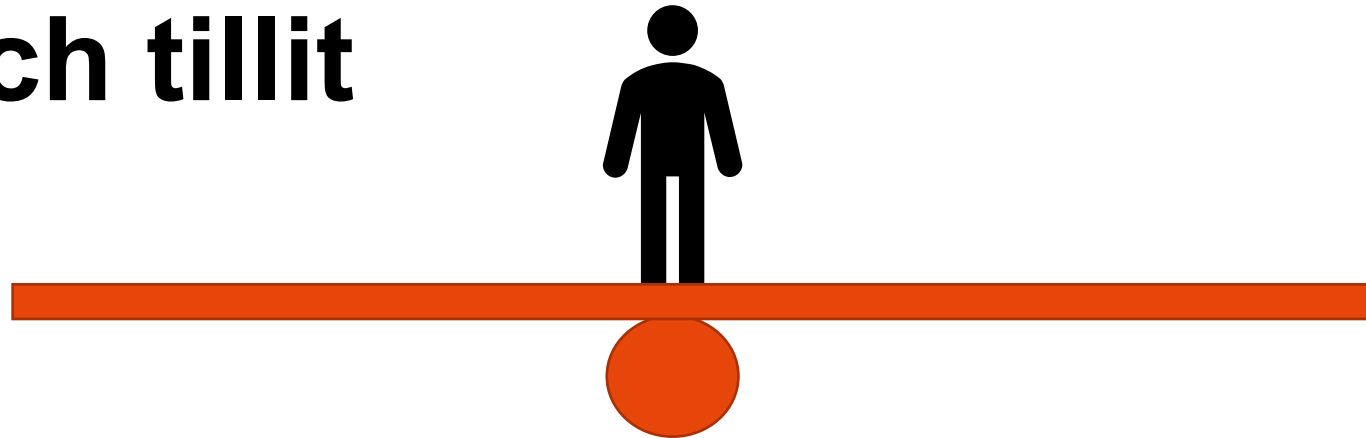
- Kris, Vision eller varken eller?



# Makt och tillit

Kontroll

Tillit



Tvingande (illegitim)  
makt  
- Rädsla

Legitim makt  
- Vilja

Kontroll

Kontroll



Kontroll/uppföljning som verktyg för att bygga förtroende

(Erich Kirchler, Österrikisk psykolog)

# Diskutera:

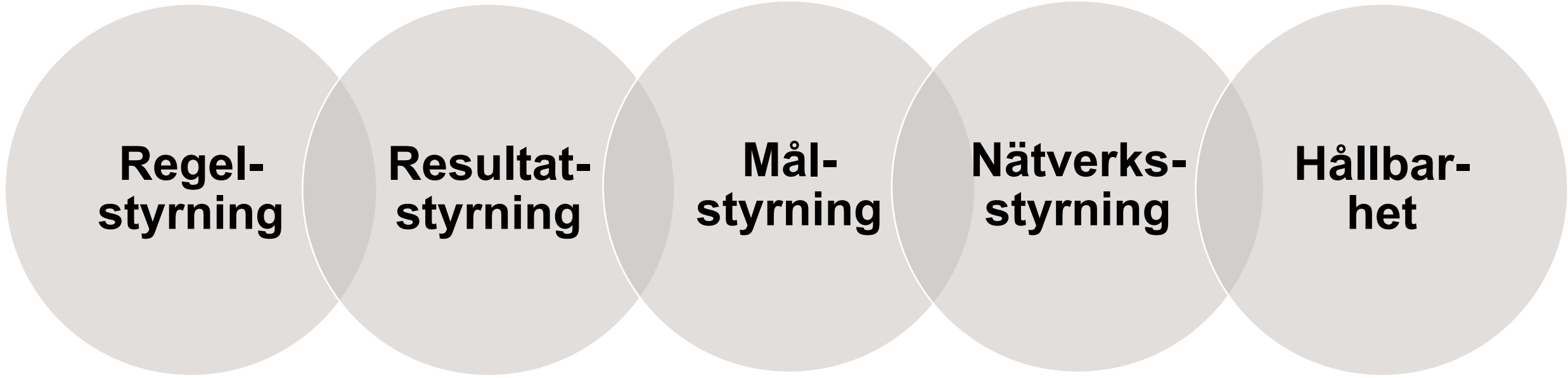
- Var på gungbrädet finns ni?
  - Bygger er styrning rädsla eller vilja?



# Hur ser ett styr- och ledningssystem ut som...

- är flexibelt dvs. klarar av att hantera förändringar?
- omfattar komplexiteten?
- stödjer förbättring och utveckling?

# Olika styrlogiker



Styra förhållningsätt

Tillitsbaserad styrning

Rättighetsbaserad styrning



# Viktiga komponenter/ kompetenser

- System
- Variation
- Förändringspsykologi
- Lärande

**“The best-laid plans of mice  
or men often go awry”**

Robert Burns

De bäst lagda planerna för möss och män går ofta  
snett

**Lös inte det förra problemet,  
skapa  
problemlösningssförmåga!**

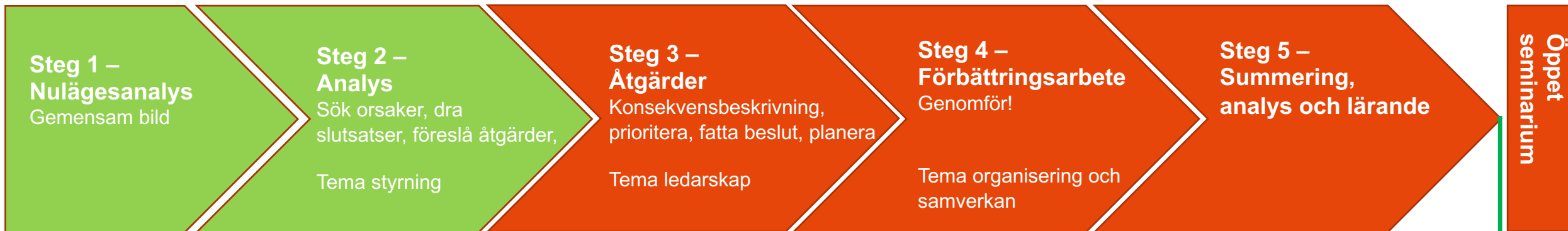
**Tack!**

# Vår arbetsprocess -

2021

Våren 2022

Hösten 2022



## Gemensamma möten

### Övergripande analys

- identifierat ekonomiskt bistånd och arbetsmarknad
- utbildning
- infrastruktur

24 november 2022  
9-12 Alla inbjudna  
13-16 Arbetsgrupper

Januari 2023



## Nulägesanalys:

Sammanställning av relevanta nyckeltal och observationer!

Var finns avvikelserna?

**Vad ska prioriteras? Vägval.**

Fördjupad analys. Vad orsakar problemet?

# Planering:



## Varulogik

- Värdet ligger i produkten, i det som organisationen gör
- Kunden är mottagare av något
- Det blir viktigt vad organisationen gjort, kvalitet = att följa detaljerade rutiner
- ”produktion”, ”driften”, ”leveranser”

## Tjänstelogik

- Värdet ligger i kundens nytta, i det som kunden kan göra eller uppleva
- Kunden är delaktig i skapandet av tjänsten
- Kunden avgör om det finns någon nytta och kunden äger sin egen upplevelse



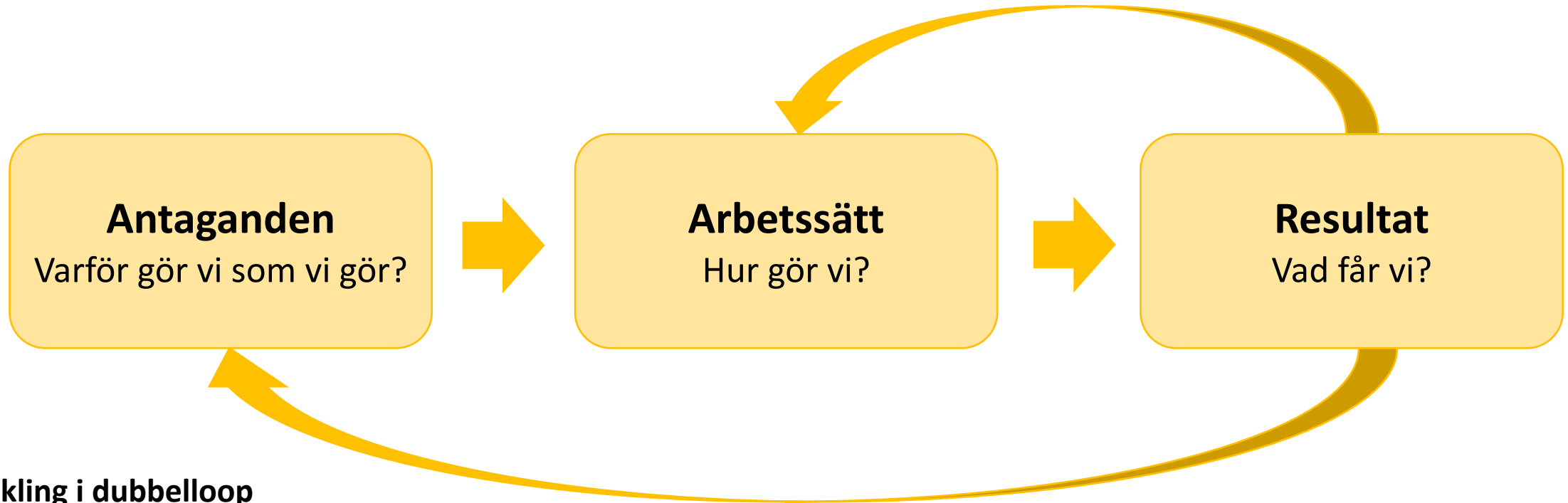
Det var som det var  
tills det blev som det blev.  
Det blir som det blir  
när det är som det är.  
Det är som det är  
tills det blir som det blir.  
Faran är att det blir som det var.

*Alf Henrikson*

# Dubbel- and singelloop learning

## Utveckling i enkelloop

- Utveckling av befintliga arbetssätt, metoder och tekniker eller genom tillägg/avveckling.
- Den vanligaste formen av utveckling.



## Utveckling i dubbelloop

- Utveckling som sker när befintliga antaganden, synsätt och "sanningar" ifrågasätts och ersätts med nya.
- Sker sällan eftersom det hotar exempelvis vår syn på oss själva, vår syn på världen och vår position.

(Inspirerad av:

Dinshaw, A., Fischer, S., Mcgray, H., Rai, N., & Schar, J. (2014). Monitoring and evaluation of climate change adaptation: Methodological approaches, OECD

Runsten, P. & Werr, A. (2016). Kunskapsintegration Om kollektiv intelligens i organisationer

Studentlitteratur)

# Ett ledningssystem öppet för förändring

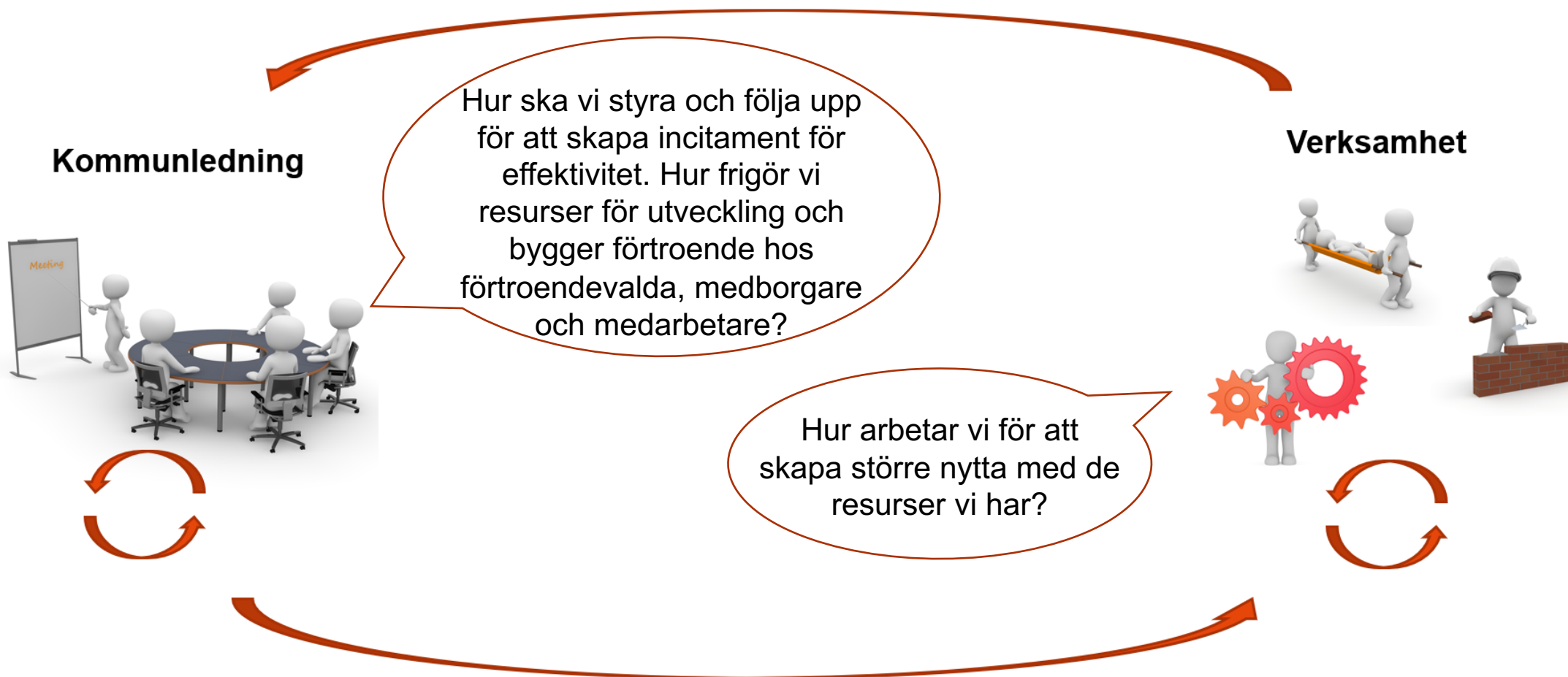
- Avsiktsförklaring/mandatperiodens prioriteringar
- Grunduppdrag, målgrupper och lagstiftning

# Ledarskap handlar om att skapa handling!

När saker är komplexa har vi en tendens att:

- Förenkla och koppla bort – ofta viktiga människor, stakeholders
- För att kunna arbeta med komplexitet måste vi förstå den eller åtminstone ha en hyfsat gemensam bild av vad som behöver göras

# Förändring i två perspektiv för ökad effektivitet!



**”Generaler planerar för det  
förra kriget”**

# Svårt att sätta mål?

- Har jag själv varit med och satt ett mål för vad jag vill uppnå med den hjälp jag får?
- Är kommunen/regionen lojal i arbete med att jag ska nå mitt mål?

# Om det är så att...

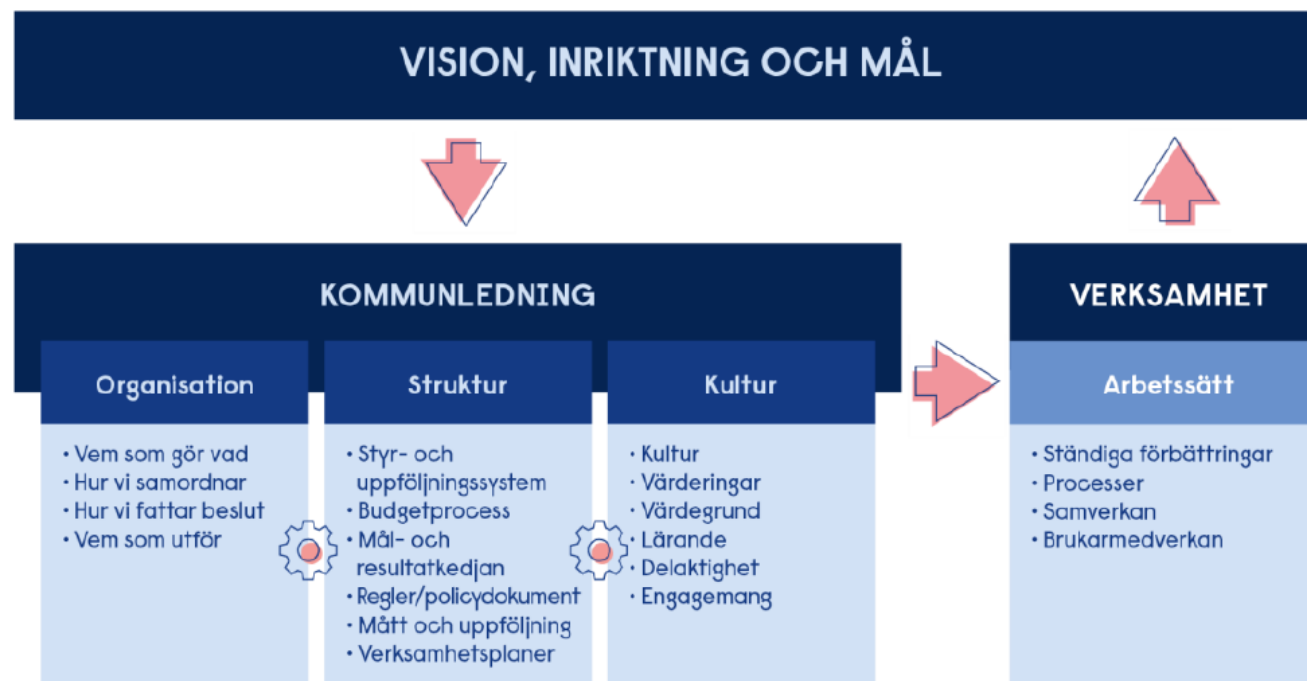
- Man mäter kostnader för det som görs och allt ska göras så billigt som möjligt. Men den stora kostnadsbesparingen ligger i att se till att saker inte behöver göras. För att få syn på detta krävs att man lyfter blicken och ser utanför den egna processen och utanför den egna organisationen.
- Bedöma ansvaret utifrån hur väl den egna organisationen lyckas bidra till syftet och den samlade nyttan utifrån sitt uppdrag.
- Det kräver en bedömning av många olika faktorer och många olika perspektiv. Det kräver kunskap om verksamheten. Subjektiva bedömningar är ofrånkomliga. Men det är detta som är uppdragsgivarens uppgift. Svårigheterna och komplexiteten försvinner inte därför att man låtsas att verkligheten är enkel och tydlig.
- Kunden är i högsta grad delaktig i skapandet av tjänsten. Det är kunden som lär sig, som får vård eller omsorg eller som läser och agerar på myndighetsbeslut. Det är dags att lämna



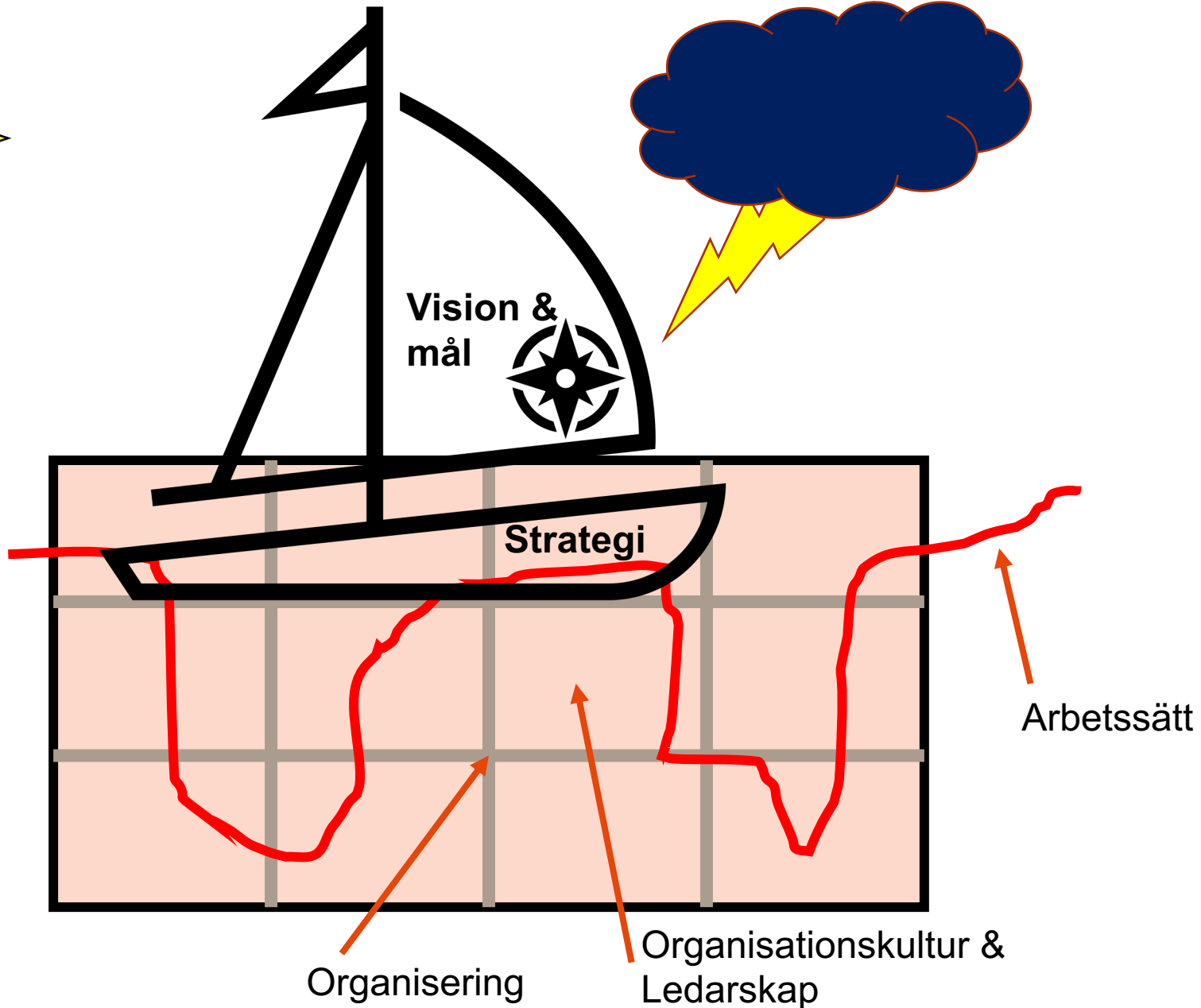
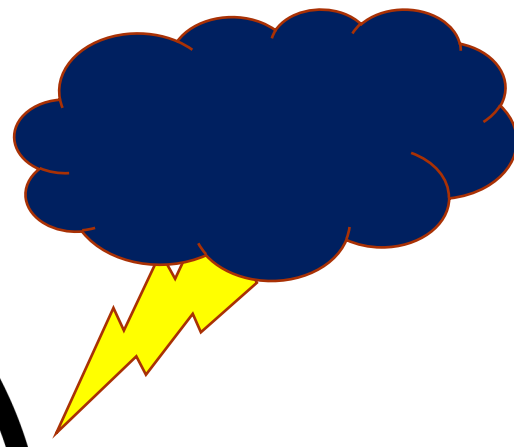
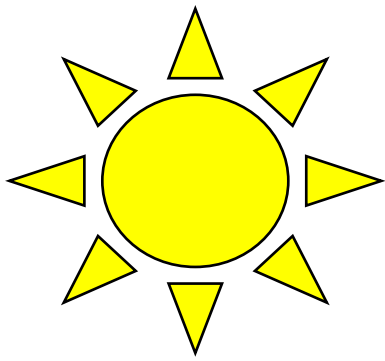
# Hur vet man om en offentlig organisation utfört sitt uppdrag väl?

- Det är mycket svårt eftersom kvalitet är svårt att definiera och svårt att mäta. Dessutom beror resultatet även på vad andra aktörer gör.
- andra. I det rådande tankeparadigmet ska chefer endast kunna hållas ansvariga för sådant som de direkt kan påverka. De kan styra över tid per ärende eller kund men inte över om patienten blir frisk eller om eleven lär sig något. Uppdragsgivaren vill kunna jämföra en siffra, något kvantitativt, med ett mål eller föregående års siffra. Detta brukar kallas "management by Excel". Den chef som uppfyller dessa kvantitativa

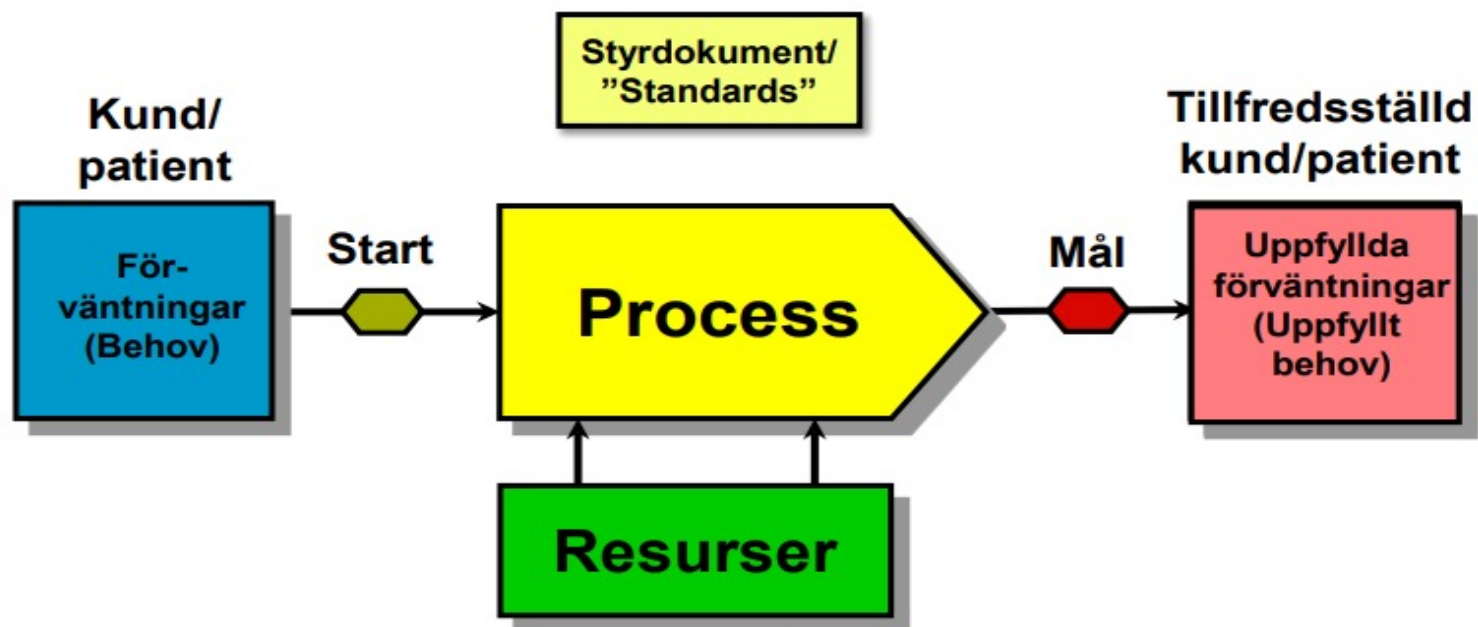
# Riktning, kultur och struktur



Figur 1: En övergripande bild av styrkedjans olika delar.



# Kännetecknande för en process

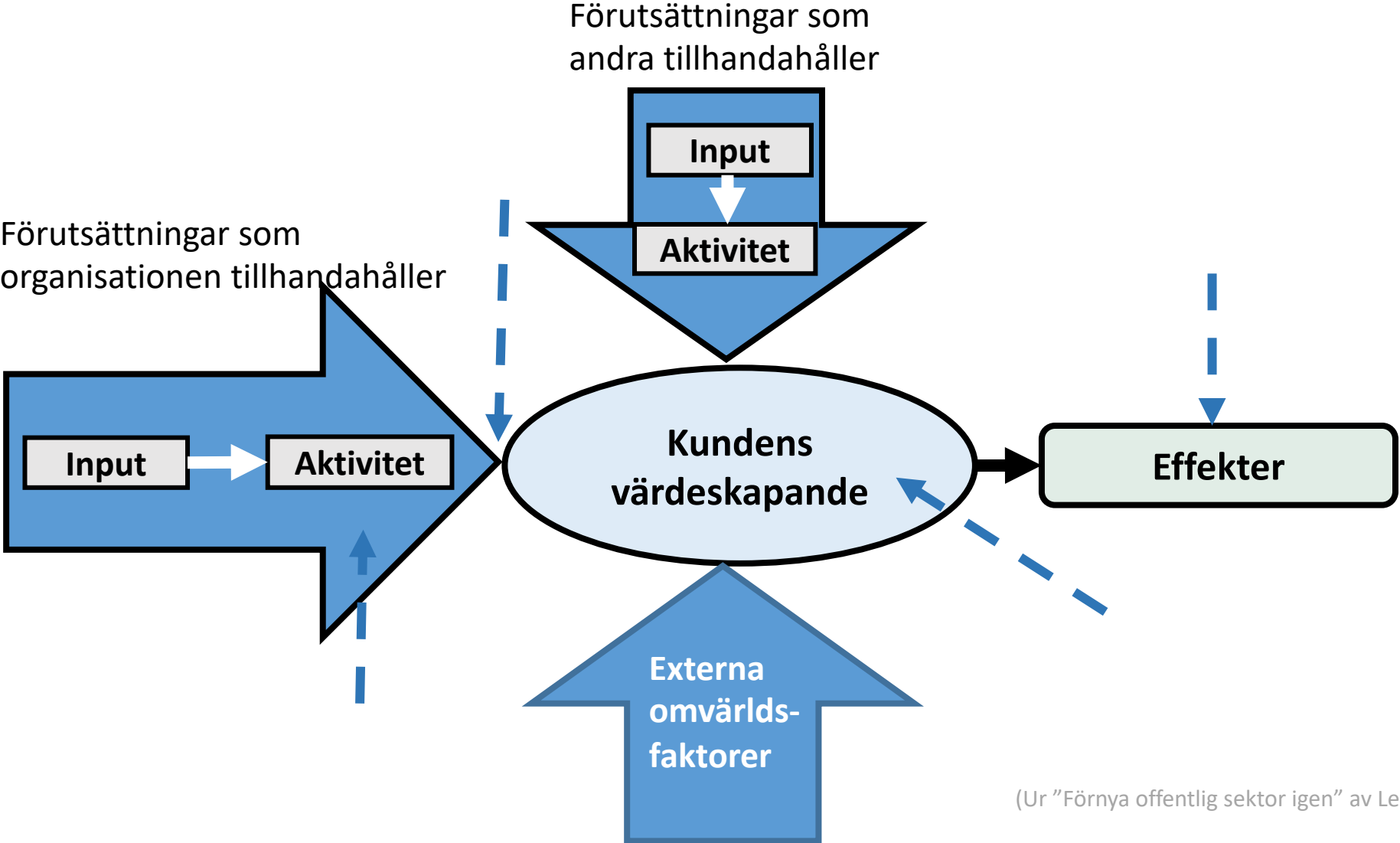


- Finns alltid en patient
- Väldefinierad början

- Upprepas i tiden
- Tillför ett nyttovärde för patienten
- Använder interna och externa resurser
- Logiskt sammanhängande kedja av aktiviteter

- Mätbara resultat
- Väldefinierat slut

# Världen är komplex och full av osäkerhet



(Ur "Förnya offentlig sektor igen" av Lennart Wittberg)

**”Varje system är perfekt utformat  
för att ge de resultat de faktiskt  
gett”**

P. Batalden

# Hur skapas förutsättningarna?

- Hur skapas organisationer där det är möjligt att samskapa och ta ansvar?
  - Medborgarinflytande
  - Från kund till medlem? Krav och rättigheter till var och en efter dennes behov?
- föreställa oss en bättre framtid tillsammans!
- Problem löses tillsammans och mycket nära den aktuella uppgiften.

# Viktiga komponenter/ kompetenser

- System
- Variation - tjänstelogik
- Förändringspsykologi
- Lärande



# Några råd från region Jönköping

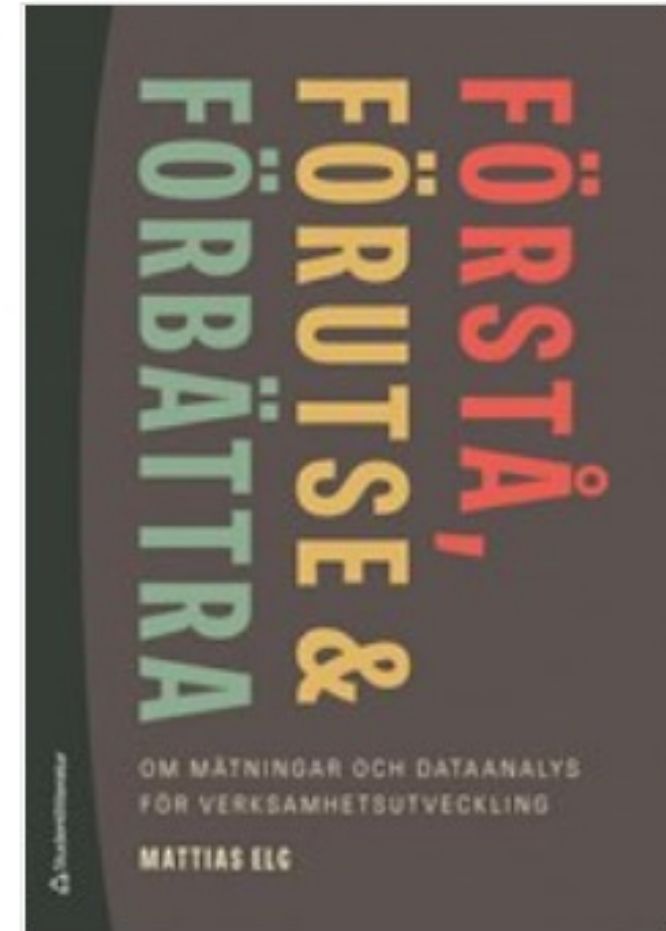
1. Ett kontinuerligt arbete med frågan ”Varför finns vi till?”
2. Agera utifrån organisationen som ett sammanhängande system med gemensamma processer som är ömsesidigt beroende av varandra och andra delar av samhället
3. Kontinuerligt mäta och följa upp vad verksamheten presterar
  1. Medborgare/Kund (effekter)
  2. Effektivitet (kostnad & flöde)
  3. Medarbetare
  4. Lärande & Förnyelse
  5. Ekonomi
4. Omvärldsinformation
5. Analys
6. Hantera förbättring/utveckling systematiskt

# Om mätningar och dataanalys för verksamhetsutveckling

## Ur innehållet:

- Om behovet av att mäta för att förstå
- Att förstå variation
- Systemsynsätt, verksamhet och variation
- Värdeskapande och effektkedjelogik

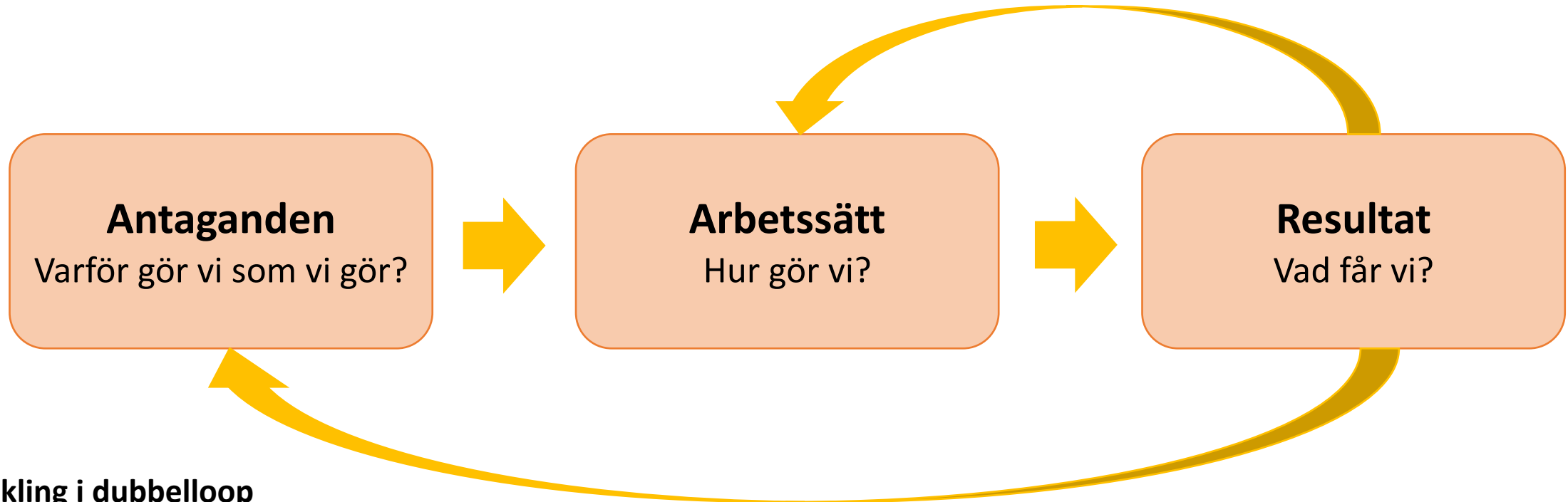
Mattias Elg, professor i Kvalitetsteknik på Linköpings Tekniska Högskola



# Dubbel- and singelloop learning

## Utveckling i enkelloop

- Utveckling av befintliga arbetssätt, metoder och tekniker eller genom tillägg/avveckling.
- Den vanligaste formen av utveckling.



## Utveckling i dubbelloop

- Utveckling som sker när befintliga antaganden, synsätt och "sanningar" ifrågasätts och ersätts med nya.
- Sker sällan eftersom det hotar exempelvis vår syn på oss själva, vår syn på världen och vår position.

(Inspirerad av:

Dinshaw, A., Fischer, S., Mcgray, H., Rai, N., & Schar, J. (2014). Monitoring and evaluation of climate change adaptation: Methodological approaches, OECD

Runsten, P. & Werr, A. (2016). Kunskapsintegration Om kollektiv intelligens i organisationer, Studentlitteratur)

# 7 principer för systematisk ledarskapsutveckling

- Ledarskapsutveckling utgår från behov och inkluderar förbättringskunskap/förändringsledning
- Syftet med ledarskapsutveckling stödjer organisationens strategier
- Alla med ledaransvar inkluderas
- Upplägg med blandade metoder för ledarskapsutveckling används
- Alla berörda individer är ansvarstagande och engagerade
- Förutsättningar för ledarskapsutveckling medvetandegörs och systematiskt förbättras
- Ledarskapsutveckling följs upp, utvärderas och förbättras systematiskt

(Ur SKRs skrift: Ledarskapsutveckling - principer och arbetssätt för systematiskt arbete med ledarskapsutveckling i kommuner och regioner)

# Ledarskapsutveckling som kugghjul i ett större system

1 Varför behöver vi ledarskapsutveckling?

2. Hur relaterar ledarskapsutveckling till organisationens uppdrag?

7. Hur vet vi att ledarskapsutveckling är meningsfullt?

3. Vem behöver ledarskapsutveckling?

4. Var sker ledarskapsutveckling? Vilka metoder är lämpliga för att nå det vi vill uppnå?

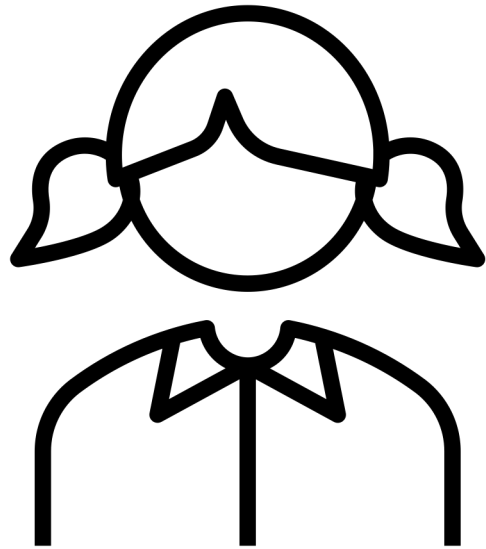
6. Hur vet vi att vi har goda förutsättningar för ledarskapsutveckling?

5. Vems ansvarstagande och engagemang behövs för ledarskapsutveckling?

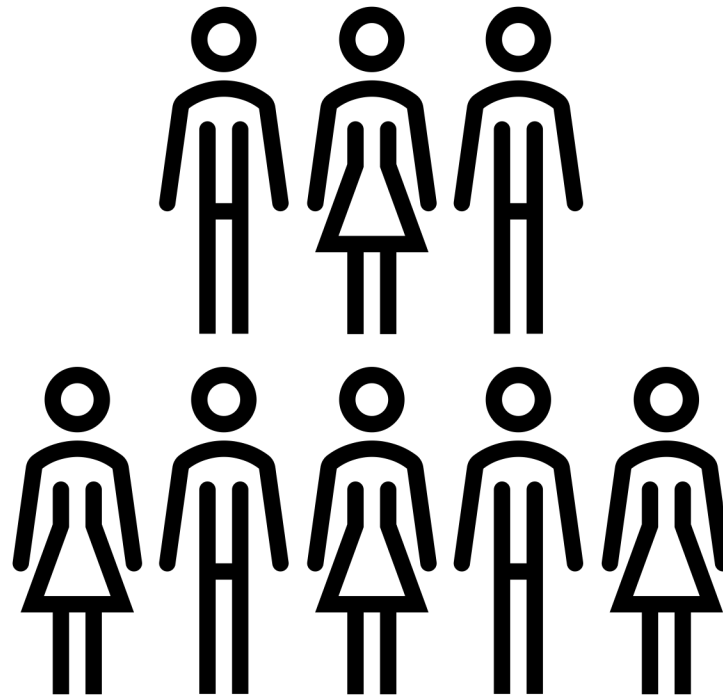
Ur SKRs skrift: Ledarskapsutveckling - principer och arbetssätt för systematiskt arbete med ledarskapsutveckling i kommuner och regioner

# Ledarskap

- individuellt eller kollektivt?



Ledarutveckling



Ledarskapsutveckling

(Day, 2000)

# 1. Varför behöver vi ledarskapsutveckling?

**Vilka behov tänker vi att ledarskapsutveckling ska fylla? Varför just dessa?**

- **Individ:** Utveckla/stärka individers kunskap, förmågor, beteende och förhållningssätt
- **Grupp:** Utveckla samspel och arbete mellan individer i grupper, exempelvis team och ledningsgrupper
- **Verksamhet:** Utveckla och effektivisera en verksamhet där driften tillgodoser kundernas behov och resurser frigörs till nya utvecklingsområden.

**Hur gör vi för att kartlägga behov av ledarskapsutveckling?**

- A. Vi tar reda på individuella behov:
- B. Vi tar reda på gruppens behov:
- C. Vi tar reda på verksamhetens behov av att utvecklas och effektiviseras:
  - a) Upplevda behov och önskemål, fångade via exempelvis kundgrupper, referensgrupper, ledningsgrupper eller fackliga organisationer
  - b) Resultatrelaterade behov, fångade via mätningar av vad verksamheten presterar jämfört med likvärdiga eller ledande verksamheter
  - c) Organisationens strategier och styrdokument som beskriver vad framtiden kommer att kräva och åt vilket håll verksamheten behöver utvecklas
  - d) Forskning och rapporter om framgångsrika verksamheter och framgångsrik kvalitetsutveckling
  - e) Annat?

(Ur SKRs skrift: Ledarskapsutveckling - principer och arbetssätt för systematiskt arbete med ledarskapsutveckling i kommuner och regioner)

## 2. Hur relaterar ledarskapsutveckling till organisationens uppdrag?

Vilka av organisationens strategier behöver ledarskapsutveckling relatera till? Varför just dessa?

- A. Ledarskapsstrategi/ personalstrategi som beskriver önskvärt ledarskap och ev. ledarbeteenden
- B. Organisationsstrategi/affärsstrategi med syfte (varför vi finns till) och tillvägagångssätt för hur vi når dit
- C. Andra strategier?

Hur gör vi för att relatera till utvalda strategier?

- A. Ledarskapsutveckling synkroniseras med övrigt som händer i organisationen för att vara ett sammanhängande stöd till helheten genom att:
  - a) Ledarskapsutvecklingsaktiviteter informerar om utvalda strategier
  - b) Ledarskapsutvecklingsaktiviteter bygger på/utgår ifrån utvalda strategier
  - c) Ledarskapsutveckling och utvalda strategier stärker varandra och genomsyrar en mängd olika sammanhang så som möten, program, information och uppföljning
  - d) Annat?
- B. Ledarskapsutveckling är en fristående del till det som händer i organisationen för att kritiskt kunna granska det som pågår.
- C. Annat?

(Ur SKRs skrift: Ledarskapsutveckling - principer och arbetssätt för systematiskt arbete med ledarskapsutveckling i kommuner och regioner)



# Princip 3-7

**3. Vem behöver ledarskapsutveckling?**

**4. Var sker ledarskapsutveckling?**

– Vilka metoder är lämpliga för att nå det vi vill uppnå?

**5. Vems ansvarstagande och engagemang behövs?**



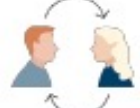







**6. Hur vet vi att vi har goda förutsättningar för ledarskapsutveckling?**

**7. Hur vet vi att ledarskapsutveckling är meningsfullt**

(Ur SKRs skrift: Ledarskapsutveckling - principer och arbetssätt för systematiskt arbete med ledarskapsutveckling i kommuner och regioner)

## Dialogkarta för ledar- och ledarskapsutveckling

# Princip 4 (lärande)

Metoder för Ledarutveckling				
				
<b>Utvecklande relationer</b>	<b>Utvecklande arbetsuppgifter</b>	<b>Feedback</b>	<b>Kurser</b>	<b>Självutveckling</b>
<p>Chefer</p> <p>Kollegor</p> <p>Mentorer</p> <p>Coacher</p> <p>Nätverk</p>	<p>Tillfälliga uppdrag</p> <p>Utökad ansvar för arbetsuppgifter</p> <p>Jobbrotation</p>	<p>Söka feedback från kollegor</p> <p>Reflektion kring arbetsprestationer</p> <p>Utvecklingssamtal</p> <p>360-feedback</p>	<p>Interna kurser och program</p> <p>Externa kurser och program</p>	<p>Läsa</p> <p>Föreläsningar</p> <p>Schemalagd självreflektion</p> <p>Återhämtning</p> <p>Sätta egna utvecklingsmål</p> <p>Ledarskapsroller utanför arbetet</p>
Metoder för Ledarskapsutveckling				
				
<b>Utvecklande relationer</b>	<b>Utvecklande arbetsuppgifter</b>	<b>Feedback</b>	<b>Kurser</b>	<b>Självutveckling</b>
<p>Tillit och relationsbyggande aktiviteter</p> <p>Coaching på gruppnivå</p> <p>Nätverkande med andra grupper och intressenter</p>	<p>Nya uppgifter för gruppen</p> <p>Problem-identifiering och problemlösning på gruppnivå</p> <p>Tillfälliga och tvärfunktionella team</p>	<p>Gemensam reflektion i grupp</p> <p>Feedback till gruppen från medlemmarna</p> <p>Feedback från externa intressenter</p> <p>Debriefing</p>	<p>Formell utbildning gemensamt som grupp</p> <p>Gemensamt deltagande på kurser och konferenser</p>	<p>Kollektiv delning av kunskap tex lunchseminarier</p>

(Sofia Kjellström, Professor  
Kvalitetsförbättring och Ledarskap)