



Karolinska
Institutet

Ledarskap och medarbetarskap på KI

Inspiration och upplägg för att arbeta med implementeringen av den nya policyn för ledarskap och medarbetarskap på KI

<https://medarbetare.ki.se/ledarskap-och-organisationsutveckling>

Viktiga frågor att diskutera

- Vad innebär tillitsbaserat ledning och styrning inom KI?
- Hur är den nya policyn konkret användbar inom vår verksamhet?
- Vad gör vi i vår grupp/team/enhet redan bra och vad kan vi konkret arbeta med och mot?
- Övningar. Nuläge och nästa steg
- Hur kan vi nyttja lokalt och centralt stöd i samband med implementering av policyn i vardagen?



Annika Östman Wernerson, rektor. Foto: Liza Simonsson

Hur blir vi tillsammans ETT KI?

Policy för ledarskap och medarbetarskap

Ett KI. KI är Vi. Vi, tillsammans, alla.

För att infria vårt löfte att kunna bedriva kunskapsutveckling om livet och bidra till bättre hälsa för alla behöver vi medarbetare och chefer som känner sig engagerade och skapar en arbetskultur präglad av ömsesidigt förtroende och involvering

KI vill:

- vara ett globalt svenskt universitet i tiden
- vara en modern arbetsplats där vi attraherar, behåller och utvecklar medarbetare i att vara i framkant av sina specialistområden
- attrahera medarbetare och chefer som vill bidra till vårt uppdrag och värdesätter en förtroendebaserad kultur av partnerskap, ömsesidigt förtroende, samarbete, ansvar och integritet.

KI:s ambition och strävan är att skapa en organisationskultur som ger utrymme för samverkan och verksamhets- och KI-övergripande samarbeten samtidigt som den erbjuder optimala villkor för en sund arbetsmiljö och hållbara förutsättningar för alla.


Syftet med policyn är att förmedla en gemensam syn på ledarskap och medarbetarskap för alla medarbetare på Karolinska Institutet.





KI ÄR VI VI ALLA, TILLSAMMANS



A woman with a long, dark brown braid is shown from the side, wearing a light blue button-down shirt. Her arms are crossed. To her right, a man in a blue textured suit jacket is also shown from the side, with his arms crossed. He is wearing a silver watch with a black strap. The background is plain white.

...så varför känns det
som vi och de ibland?

En komplex kultur med olika professionella verkligheter...

... en motor för innovation



En organisation med historiska rötter



KI i världen och i tiden

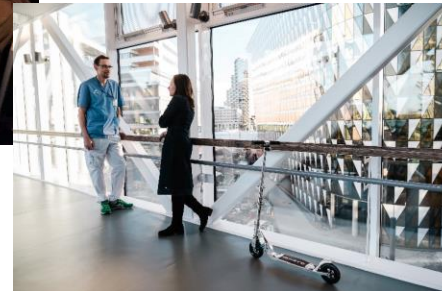


En svensk myndighet

Ett av de bästa medicinska universiteten...



..med eftertraktade forskningsmiljöer



...i partnerskap med akademisk sjukvård

Tillitsbaserad styrning är inget nytt inom akademien

För att vi ska lyckas ska traditionella synsätt på ledarskap och medarbetarskap som styr beteenden inom akademien idag...

- Kollegial styrning och ledning
- Demokrati och konsensus
- Förankra och företräda gruppens syn
- Autonomi och självständighet
- Legitimitet i gruppen baserat på akademiska meriter (Primus inter pares)

Kompletteras med

- Tillitsbaserad styrning och ledning

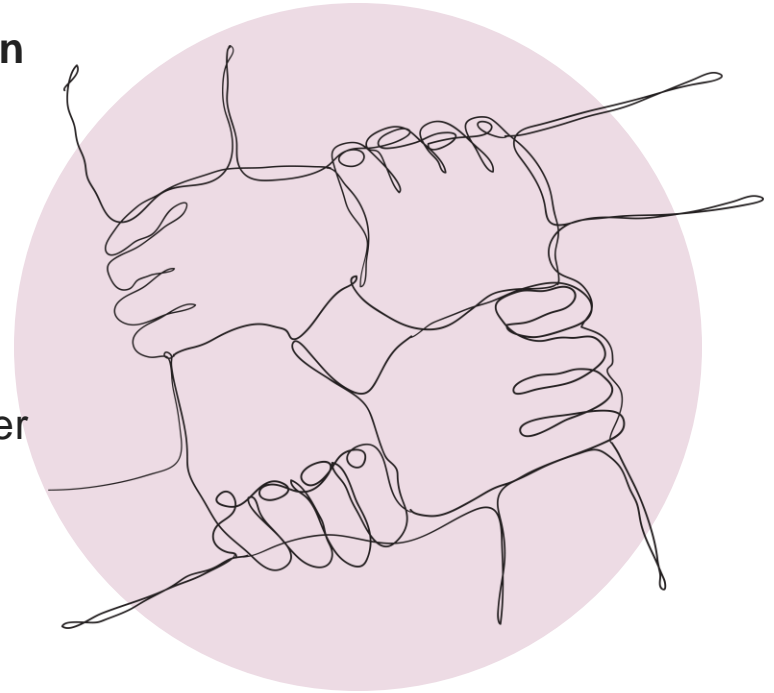


Illustration: Getty Images

Varför satsa på en tillitsbaserad kultur på KI?

KI vill att vi alla är delaktiga i att:

- ... skapa framgångsrika professionella samarbeten i och mellan högspecialiserade grupper och team.
- ... ikraftsätta medarbetare, chefer och studenter att aktivt medverka i att skapa en optimal verksamhet som främjar framgångsrik forskning och undervisning.
- ... genom inkludering och engagemang skapa en arbetsmiljö som främjar en hållbar livs- och arbetssituation för alla
- ... gemensamt uppnå KI:s mål enligt vårt uppdrag och vår strategi.

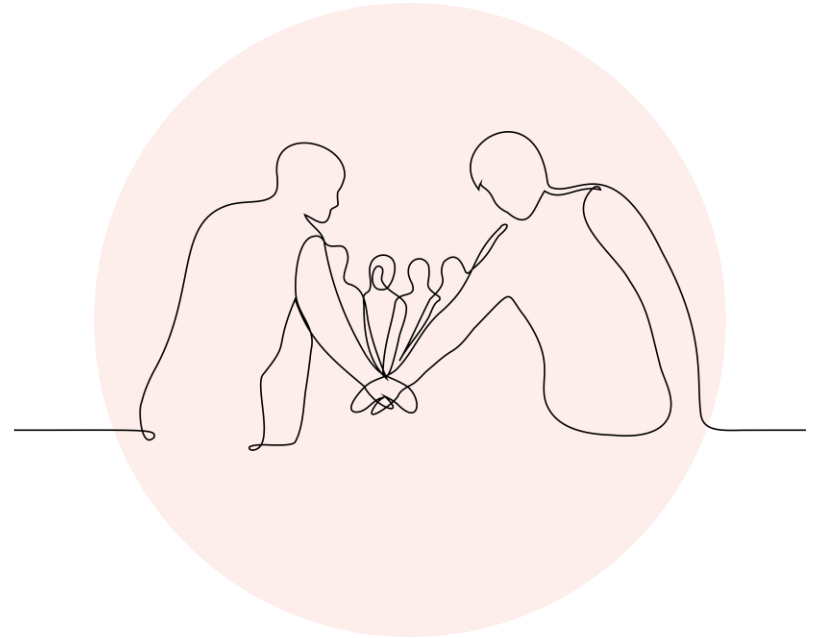
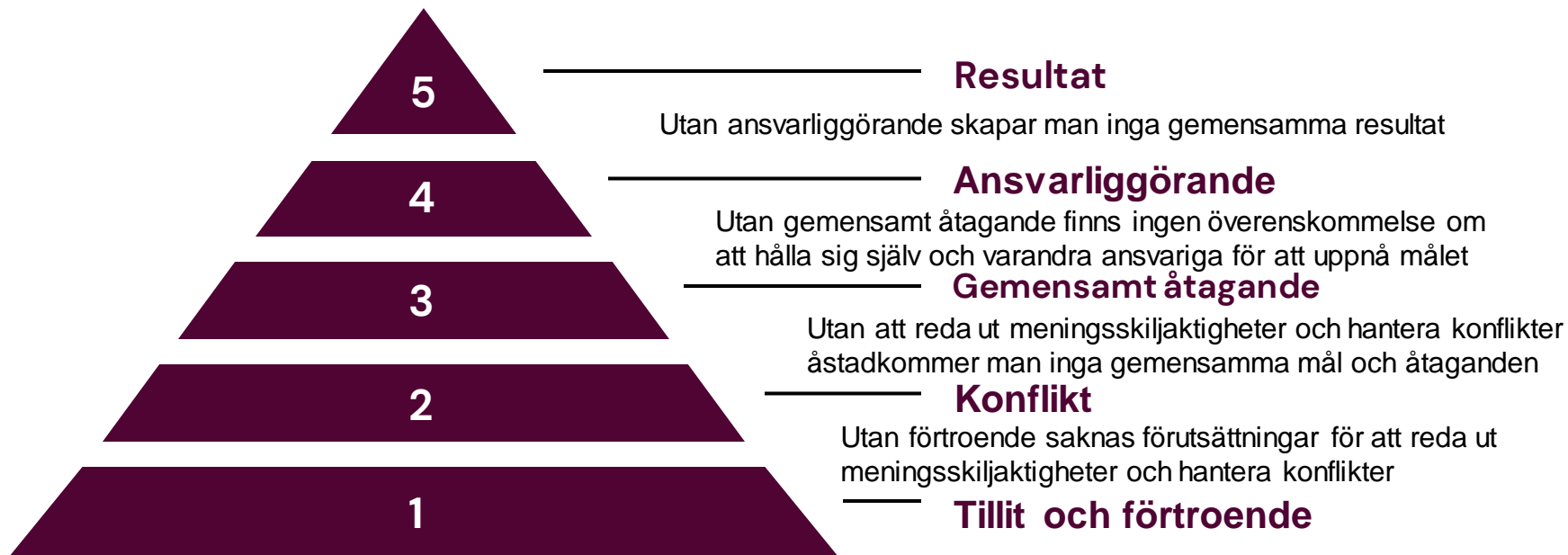


Illustration: Getty Images

Varför satsa på en tillitsbaserad kultur på KI?

The five dysfunctions of a team Patrick Lencioni



Tillit på arbetsplatser kan vara olika saker för olika människor Jag/vi känner tillit...

TIDLIGHET: När det är **tydligt för alla** vilket ansvar, mandat, befogenheter och skyldigheter jag/vi har.

ARBETSSÄTT. När jag/vi **vet vad som gäller**, vad man förväntas göra, hur man ska göra det och vilka man ska samarbeta med för att åstadkomma överenskomna resultat.

RÄTTVISA. När vi upplever **att arbetet fördelas rättvist och baserat på kunskap, att målen följs upp, utvärderas** objektivt och kompetens kontinuerligt utvecklas.

INKLUDERING. När vi känner oss **inkluderade** i förankring av beslut som är relevanta för vår roll, får den information vi behöver och får **påverka** verksamhetens utveckling och vår egen arbetssituation.

GOTT LEDARSKAP. När vår chef har **rätt kompetens** för sitt uppdrag, visar att hen **vill oss väl**, har **integritet** och håller det hen lovar.

forts. ►

Tillit på arbetsplatser kan vara olika saker för olika människor Jag/vi känner tillit...

KOMPETENS. När vi känner till och kan lita på **chefernas, kollegornas och medarbetarnas kompetens och samarbetsvilja.**

ENGAGEMANG. Att vi kan lita på att de vi samarbetar med och delegerar till kan och vill göra det de ska göra.

FÖRUTSÄTTNINGAR. När vi har **rätt förutsättningar, utrymme och kunskap** för att kunna ta optimalt ansvar för vårt arbete och samtidigt som vi har en hållbar arbetssituation och mår bra.

UPPSKATTNING. När arbetet vi gör **uppskattas och är meningsfull**, både för oss själva, för kollegor och medarbetare och för organisationen i stort.

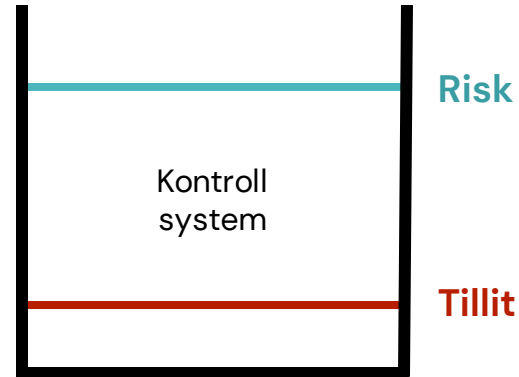
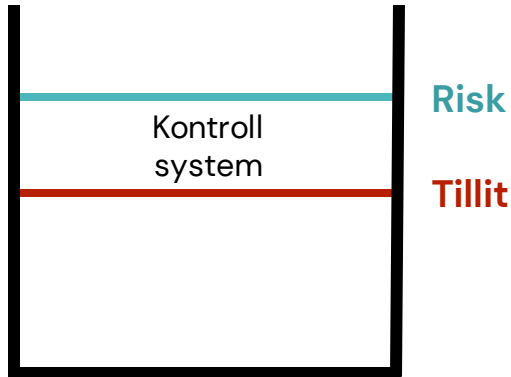
STÖD. När vi har **rätt verktyg och stöd** för att göra det vi ska.

TILLIT. När vi har **tillitsfulla relationer** på arbetet och får stöd och hjälp när vi behöver det.

Tillit och kontrollsystem

Alternativa metoder för riskhantering

- Förtroende och kontrollsystem är alternativa sätt att hantera risker
- Båda kan användas samtidigt



Tillit är också...

...en aspekt av en relation mellan enstaka individer i en grupp

...så

...att skapa en förtroendemiljö i en grupp handlar om att skapa förtroendefulla relationer mellan individerna i gruppen!

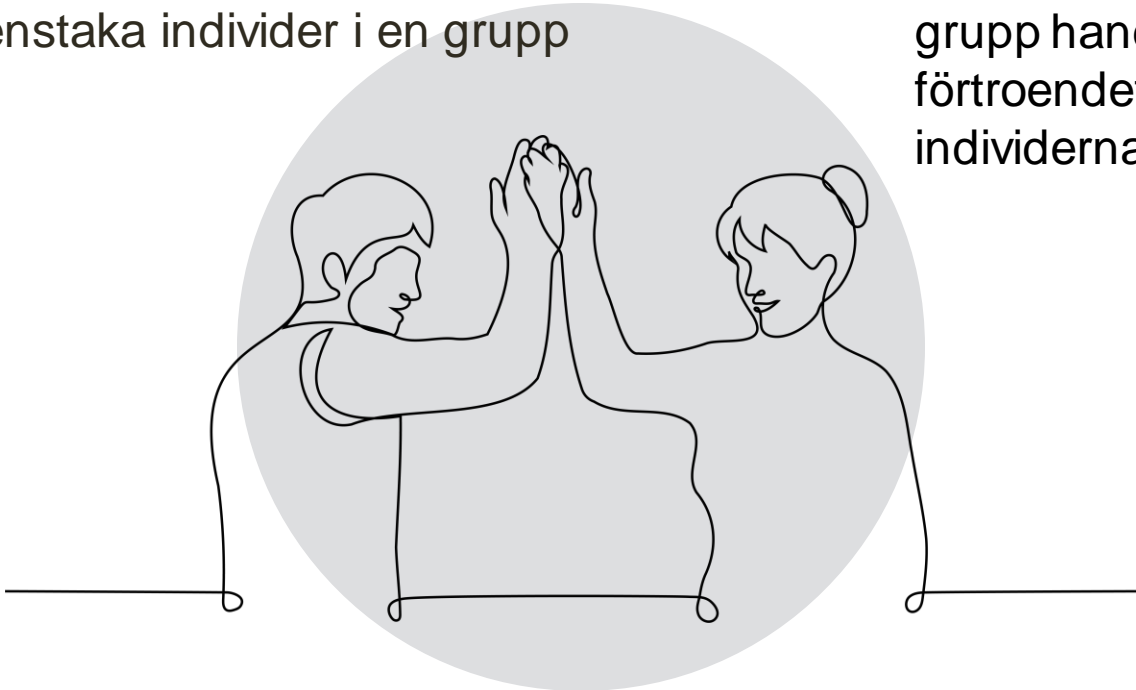


Illustration: Getty Images

Att bygga förtroendefulla relationer på jobbet är upp till oss alla



Dr. Brené Brown

<https://www.youtube.com/watch?v=OqB5CEkPII4>

Att bygga förtroende är upp till oss alla

Hur bygger man tillitsfulla relationer

B – Boundaries

R – Reliability Do what you say you do over and over

A – Accountability Own it, apologise and make amends

V – Vault Confidentiality

I – Integrity Courage over comfort, right over fun, fast and easy, practice your values

N – Non-judgmental

G – Generous Assume the most generous interpretation and check in with me

Aspekter att tänka på när det gäller tillit

- Tillit behöver inte vara ömsesidig
 - Tillit kan vara situationsberoende (Man kan lita på någon i ett område men inte i ett annat)
 - Tillit är en färskvara som grundar sig på individens upplevelse av en grupp eller en annan persons:
 - Kompetens för uppdraget
 - Välvilja
 - Integritet
 - Tillit är relationsbaserad
 - Benägenhet att lita på sin arbetsgivare, ett team eller en arbetskollega beror på individens personlighet, erfarenheter och kulturell/organisatorisk sammanhang
- Till exempel:
- individens behov av kontroll och förutsebarhet
 - våga eller viljan att vara sårbar och ta risker i ett professionellt sammanhang
 - normer utifrån kön, kulturell bakgrund och uppfostran
 - organisationens kultur så som ledarskap, organisering eller belöningssystem
 - social och professionell identitet och normer
 - tidigare erfarenheter
 - emotionell trygghet i ett specifikt sammanhang

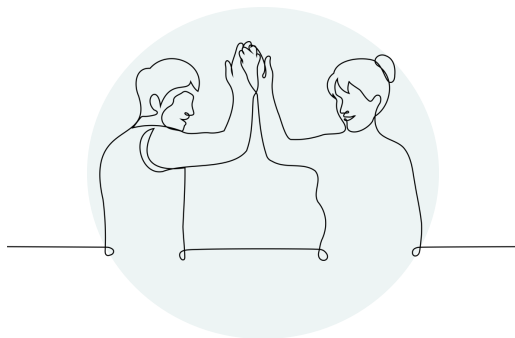
Tillitsbaserat styrning och ledning inom staten

som bas för KI-policy för ledarskap och medarbetarskap

Tillitsdelegationen tillsattes av regeringen 2016 och hade som uppgift att sprida kunskap om hur statliga myndigheter kan utveckla och implementera en mer tillitsbaserad styrning i sina egna verksamheter.

Syfte:

Regeringen vill vända en utveckling med växande detaljstyrning och byråkrati inom den offentliga sektorn. På så vis hoppas man att öka handlingsutrymmet för chefer och medarbetare och bättre ta vara på den kompetensen, motivation och det omdöme som finns hos såväl anställda som verksamhetens målgrupper. Ledarskap ska fördelas och ska finnas på alla nivåer i organisationen.



Vägledande principer i en tillitsbaserad kultur:

- 1 Öppenhet** Att dela information, välkomna oliktankande, samverka och lyfta förbättringsförslag ur verksamheten.
- 2 Handlingsutrymme** Att delegera handlingsutrymme, välkomna medarbetarinflytande, men också vara tydlig kring mandat och prioriteringar.
- 3 Nära stöd** Ett verksamhetsnära och hållbart administrativt, psykosocialt och professionellt stöd i kärnverksamheten.
- 4 Lärande** Att premiera kunskapsutveckling, lärande och en forskningsbaserad praktik. Skapa optimala förutsättningar för lärandet. Lära sig av misstag.
- 5 Helhetsperspektiv** Att stimulera alla i verksamheten att ta initiativ och att ta ansvar för helheten - medledarskap.
- 6 Målgruppens perspektiv** Att utgå från brukarnas/målgruppens perspektiv och behov.
- 7 Positiva förväntningar** Att sträva efter att som utgångspunkt välja att lita på dem man samarbetar med och ha positiva förväntningar.

ÖVNING – Tillitsbaserad styrning och ledning - CHEFER

I ett tillitsbaserat eller distribuerat ledarskap är din viktigaste uppgift som chef att delegera ansvar, skapa handlingsutrymme, ta initiativ och skapa gynnsamma strukturella förutsättningar för medarbetarna att göra det jobb de är anställda för att göra.

Fyra huvudfunktioner för chefer inom tillitsbaserade organisationer:

Kompass: Vart är vi på väg? Helhetssyn, strategier, testa nya tillvägagångssätt, omvärldsbevakning, innovation och affärsutveckling, trendspaning.

Coach: Attrahera talanger, utveckla och utbyta kompetens, skapa samarbete och uppmuntra medarbetarnas utveckling. Förebygga och lösa konflikter genom att bygga förtroende i team och grupper. Skapa lärande genom mentorskap, coaching och feedback. Kommunicera och informera på sätt som tillgodoser olika människor, grupper och behov.

Facilitator: Skapa tydlighet kring uppdrag, mål och förväntningar. Efterlevnad av processer, lagar och riktlinjer. Förenkla och minska byråkratin, lämpliga strukturer kring IT, ekonomi, rapportering, uppföljning. Optimal infrastruktur som en strukturell förutsättning.

Mentor/lärare: Dela med sig av egen expertis, nätverk och resurser. Utbilda, undervisa, vara mentor och handledare.

Diskussionsunderlag - CHEFER

Vägledande principer för en tillitsbaserat kultur

- 1. Öppenhet** Censurerar jag som chef och vi som grupp informationen eller får alla veta allt samtidigt? Delar vi med oss av kunskap och nätverk? Är jag och gruppen öppen och inkluderande eller är det möjligt att öka öppenheten? Hur då?
- 2. Handlingsutrymme** Hur gör jag som chef och vi som grupp för att skapa handlingsutrymme för oss alla? Hur pass autonoma är vi? Har vi tydliga styrningsprinciper och följer vi riktlinjerna? Följer vi upp och samarbetar vi? Ger jag som chef utrymme till kreativt samarbete och att testa nya tillvägagångssätt?
- 3. Nära stöd** Hur närvarande är jag som chef och vi som grupp – både i engagemang och fysiskt från en skala från 1-5? Hur mycket stöd och uppmuntran får gruppen av varandra och jag min chef? Får jag/vi stöd av kollegor och verksamhetsstödet i min institution?
- 4. Lärande** Hur hanterar jag/vi situationen när vi gör misstag? Används misstagen för konstruktivt lärande eller skyller man på varandra? Vad är ett allvarligt misstag och vad är ett mindre allvarligt misstag? Har vi en struktur för lärande?

Diskussionsunderlag - CHEFER

Vägledande principer som främjar en tillitsbaserat kultur

- 5. Helhetsansvar** Engagerar jag mina medarbetare att ta ansvar för verksamheten som helhet? Hur tar jag emot förslag ur verksamheten i operativa och strategiska frågor? Ser jag mina medarbetarna som medledare eller är ledarskap något som är förbehållet formella chefer och mig? Delegerar jag mandat och befogenheter? Har vi klara mål?
- 6. Medborgarens/samhällets perspektiv** tar jag hänsyn till medborgarnas/målgruppens perspektiv och behov. Hur för jag in samhällets perspektiv i min roll som chef? Hur vet jag vad medborgarnas behov är och hur påverkar det mina beslut?
- 7. Positiva förväntningar** Hur värderar jag mina medarbetares kompetens? Känner jag mig trygg med att de kan och vill göra ett bra jobb även om jag inte styr dem på nära håll? Börjar jag nya arbetsrelationer med tillit eller misstro? Tänk på exempel.

Diskussionsunderlag - CHEFER

Vägledande principer och förutsättningar för en tillitsbaserat kultur

Förutsättningar

1. Vilka förutsättningar har jag som chef att utöva ett gott ledarskap, när det gäller organisation, styrning och arbetskultur och miljö? Till exempel: arbetsbelastning, administrativt ansvar och stöd från egen chef?
2. Vilka förutsättningar har mina medarbetare att göra ett bra jobb, ur samma perspektiv?

Mod och integritet

Vågar jag i min roll som chef utmana strukturer, människor och mandat så att mina medarbetare får möjlighet att göra ett bra jobb? Visar jag som chef mod och integritet nog att stå upp för mina egna och gruppens värderingar och beslut när vi blir ifrågasatta? Lever jag/vi som jag/vi lär?

Illustration: Getty Images

ÖVNING: Walk and talk i par 5+20 min

CHEFER

1. Välj en partner
2. **Läs igenom diskussionsunderlaget var för sig och reflektera (5 min)**
3. Välj 1-3 av de vägledande principerna som fungerar bra för dig som chef och i din grupp/enhet. Fundera varför det fungerar bra?
4. Vad fungerar mindre bra? Fundera varför det fungerar mindre bra och vad du tror man kan göra åt det?
5. Vad finns det för positiva/negativa förutsättningar (8+9) för att göra ett gott arbete i termer av organisation, styrning och kultur i din grupp/verksamhet? +/- ge exempel.
6. Hur kan den nya policyn bidra med när det gäller att skapa ännu mer optimala förutsättningar så att alla ska kunna må bra och lyckas med sina uppdrag?
7. **Ger er iväg och diskutera (20 min)**

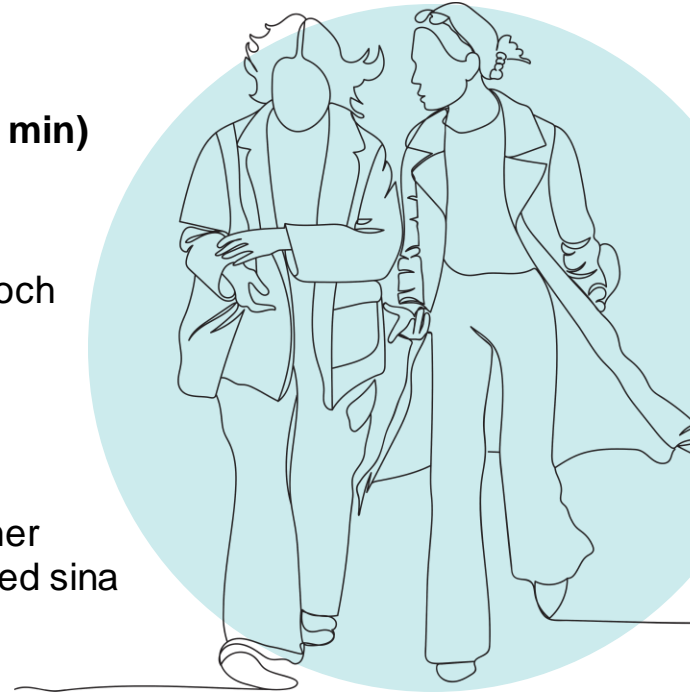


Illustration: Getty Images

Diskussionsmaterial – Grupp / team / enhet

Vägledande principer för tillitsbaserat arbetskultur

- 1. Öppenhet och dialog:** Vilken information delar vår chef med sig av till oss? Vad delar vi som grupp med varandra? Får vi alla samma information eller delas den enbart inom väldefinierade kretsar? Är det möjligt att öka transparensen och dialogen? Hur hanterar vi kritik och feedback?
- 2. Handlingsorientering:** Hur skapar vi handlingsutrymme för alla medarbetare? Skyddar vår chef oss från onödig byråkrati och kontroll? Har vi tydliga principer för hur vi ska samarbeta, och följer vi riktlinjerna?
- 3. Nära stöd:** Hur närvarande och stödjande är vår chef? På en skala från 1-5? Hur mycket stöd och uppmuntran ger vi varandra i vår grupp? Följer vi upp, ber om och får stöd när vi behöver det?
- 4. Inläring:** Hur hanterar vi situationer där vi gör misstag? Använder vi insikter från misstag för konstruktivt lärande eller skyller vi på varandra? Vad är ett allvarligt misstag där vi är mer kritiska och kanske till och med vidtar mer allvarliga åtgärder? Vad är ett misstag med inlärningspotential? Ge exempel.

Diskussionsmaterial – Grupper / team / enheter

Vägledande principer för tillitsbaserat arbetskultur

5. Helhetsansvar: Tar vi som medarbetare ansvar för organisationen som helhet? Hur beaktas våra förslag, både av vårt ledarskap och inom gruppen? Ser vår chef oss / och ser vi själva varandra som medledare eller är ledarskapet förbehållet formella chefer?

6. Samhällsperspektiv: Hur får vår chef och vi i vår grupp "kund- och samhällsperspektivet" att synas? Hur vet vi vad som förväntas av oss? Vet vi varför och för vem vi finns till? Hur vet vi att vi gör rätt saker när det gäller vårt samhällsuppdrag?

7. Positiva förväntningar: Känner jag mig/vi oss kompetenta, viktiga och uppskattade på jobbet? Litar vår chef på att vi medarbetare kan och vill göra ett bra jobb, även om vi inte är nära arbetsledda? Börjar vi nya arbetsrelationer med tillit

Diskussionsunderlag - Grupp

Optimala förutsättningar för en tillitsbaserad organisation

Förutsättningar

Vilka är förutsättningarna har vår chef och vi som enhet för att kunna utöva ett gott chefs- och medledarskap? Vet jag/vi och de jag/vi arbetar med vad min/vår roll och mitt/vårt ansvar är? Har jag/vi ett tydligt mandat att fatta beslut inom mitt/vårt specialistområde? Hur stor är min/vår arbetsbörda och vilket stöd får jag/vi från kollegor och chefer?

Mod och integritet

Vågar min chef och vi som medarbetare utmana antaganden, strukturer och auktoriteter när det är nödvändigt för vårt arbete? Har jag modet och integriteten att stå upp för mig själv och gruppen när det behövs? Håller jag mina löften och kan andra lita på mig?

Övning: Walk and talk I par: 5+20 min

Grupp / team / enhet

1. Välj en partner
2. **Läs diskussionsunderlaget och reflektera individuellt (5 min)**
3. Välj 1-3 av de vägledande principer som fungerar bra för dig som chef och i din grupp/enhet. Fundera på varför det fungerar bra?
4. Vad fungerar inte lika bra? Fundera på varför och vad du tror att man kan göra åt det?
5. Vilka är de gynnsamma/negativa förutsättningarna (8+9) för att göra ett bra arbete när det gäller organisation, styrning, kultur och arbetsmiljö för dig och din grupp/enhet? Ge +/- exempel.
6. Hur kan den nya policyn bidra till att förbättra arbetsvillkor och resultat? Ge konkreta exempel.
7. **Gå och prata och dela insikter med din partner (20 min)**



Så här kan ni arbeta vidare

Integrera policyn och implementera en mer tillitsbaserad kultur

- Bedöm den allmänna tillitsnivån i era arbetsgrupper/team (enligt övningen). Diskutera!
- Om det finns områden där det råder brist på förtroende, varför är det så och hur påverkar det gruppen och medlemmarna i gruppen? Tänk på konkreta exempel!
- Om det finns gott om förtroende allmänt eller mer i vissa sammanhang eller områden, varför är det så?
- Vad kan vi göra för att öka tilliten i vår enhet ännu mer?
- Hur kan cheferna tillsammans med sina medarbetare KONKRET integrera den nya policyn i vardagen och kulturen?
- Hur kan policyn vara ett levande dokument och integreras i verksamhetens processer? Till exempel hur kan den vara till nytta inom utannonsering av tjänster, rekrytering, onboarding av nya medarbetare eller introduktion av nya chefer, medarbetarsamtal 1 o s v.
- ...

Vill du veta veta mera?

- <https://medarbetare.ki.se/om-ledarskap-och-medarbetarskap-pa-ki>



**Karolinska
Institutet**