

# Det nya ledar- och medarbetarskapet

**Den 14 och 15 maj genomförde Partsrådet det andra av fyra planerade tvådagarsseminarium i sitt program Förändring och utveckling, ett konstant tillstånd. Fokus denna gång var på ledar- och medarbetarskap.**

Under de två dagarna på Såstaholm konferensanläggning varvades föreläsningar med grupparbeten där programdeltagarna tillsammans arbetade fram förutsättningar för det nya ledar- och medarbetarskap som behövs för att våra myndigheter bättre ska kunna hantera kontinuerlig förändring.

## **Sluta aldrig informera**

Måndagens första föreläsning hölls av Ann Follin, som berättade om det förändringsarbete hon genomfört som chef för Riksställningar (i och med myndighetens flytt till Gotland), och det arbete hon nu genomför som chef för Tekniska museet. I båda exemplen återkom hon till vikten av att som ledare kontinuerligt informera sina medarbetare om det som händer.

– Den som genomgår en förändring vill veta varför den sker, vad den innebär för dem, hur den kommer att gå till och vad den kommer att resultera i. Först när man som medarbetare fått svar på dessa frågor kan förändringen få acceptans.

Hon menade också att det är viktigt att aldrig sluta informera, oavsett hur många gånger du som ledare tycker att du har fört ut ett visst budskap.

– När du ger information om förändring fastnar det sällan, sa hon. Det blir en sorts ”tefloneffekt”. Därför kan man aldrig informera för mycket. Av samma anledning är det också viktigt att informera på många olika sätt, som skriftligt, muntligt, individuellt och i grupp.

## **Acceptera att inte alla är positiva**

Oavsett hur väl ledaren än informerar så kommer förändringen alltid att väcka ett visst motstånd. Detta, menade Ann Follin, ligger i sakens natur. Det är därför viktigt att acceptera att inte alla är positivt inställda till det som sker.

– Förändring är svårt för det flesta av oss, sa hon, och det är lätt att som chef lägga för mycket tid på dem som inte vill. Men detta fungerar inte. Satsa istället på dem som är positivt inställda och utse ett antal förändringsagenter som kan hjälpa dig att driva olika frågor. Ju fler medarbetare du får upp på ”förändringsscenen”, desto bättre kommer det att gå.

## **Att förmedla ett förändringsperspektiv**

På måndagskvällen berättade CSN:s generaldirektör Christina Gellerbrant Hagberg om det förändringsarbete hennes organisation genomfört för att

öka möjligheterna att uppnå sina verksamhetsmål. Christina berättade att hon i sitt arbete tog avstamp i [John Kotters förändringsmodell](#), och pratade om vikten av ett engagerat ledarskap och om olika åtgärder som gör det lättare för medarbetare att hantera processen.

– En förändring av det här slaget tar lång tid att genomföra och kräver mycket uthållighet. Det är därför viktigt att kontinuerligt visa medarbetarna vad man har åstadkommit. Ett tips är att börja med ”de lågt hängande frukterna”, alltså de förändringar som är enkla att genomföra och ger goda resultat.

### **Polisens arbete med värdegrund och medarbetarpolicy**

Seminariets andra dag började med att Maria Borgström, programdeltagare och HR-strateg på Rikspolisstyrelsen, berättade om polisens arbete med värdegrund, ledarskap och medarbetarskap.

– Vi står just nu inför den största förändringen i verksamheten på 50 år, där en stor omorganisation föreslås för att få en sammanhållen svensk polis, sa hon. Utmaningen är att verksamheten, under tiden detta sker, ska fortsätta bedrivas som vanligt - 24 timmar om dygnet.

En viktig utgångspunkt i den nya organisationen är den värdegrund som Polisen haft sedan 2009 och som har tagits fram utifrån ett nedifrån -och- upp - perspektiv.

– Vår värdegrund, som är resultatet av bidrag från nästan 20 000 av våra medarbetare, ligger till grund för allt det vi gör. Den fungerar som en utgångspunkt i diskussioner om verksamheten och är vägledande i allt ifrån polisens övergripande inriktning och prioriteringar till utvecklingsåtgärder.

### **Det viktiga samspelet mellan chefer och medarbetare**

Med utgångspunkt i värdegrunden har polisen sedan tagit fram en medarbetarpolicy, där de ringat in krav och förväntningar för alla sina medarbetare. Målet, berättade Maria Borgström, är att skapa det goda samspel mellan chefer och medarbetare som behövs för att alla inblandade ska kunna bidra med sin kompetens och sitt engagemang på bästa sätt.

### **Det goda kundmötet**

Senare på tisdagen berättade Lotta Bjurhult, Systembolagets chef för kanalutveckling och strategi, om sin organisations arbete med att utveckla vad hon kallade ”Det goda kundmötet”.

– I arbetet tog vi fram en målbild för hur vi ville att kunden skulle uppleva Systembolaget och ett kundlöfte som innebär att kunden alltid ska känna sig välkommen, alltid ska lära sig något av oss och alltid ska kunna lita på att vi säljer med ansvar, sa hon.

För att få fram förslag på hur dessa löften skulle kunna infrias genomförde organisationen en testverksamhet kallad ”Akvariet”, där 30 butiker fick experimentera med olika sätt att möta kunden.

– Genom att göra testerna bland de av våra medarbetare som arbetar mot kund fick vi fram mängder av fungerande lösningar. Det är alltid där man måste börja när man ska förbättra en verksamhet, med att ta hjälp av dem som kan den bäst.

### **Det agila ledar- och medarbetarskapet**

Utöver föreläsningarna deltog programdeltagarna under de två dagarna i ett antal grupparbeten, där man diskuterade såväl hinder som förutsättningar för ett agilt (mer förändringsbenäget) ledarskap och medarbetarskap.

Gemensamt för samtliga grupper var uppfattningen att det agila ledarskapet handlade om:

- att motivera snarare än att kontrollera
- att fokusera på verksamhet och resultat snarare än på regler
- att skapa det klimat som krävs för att samtliga medarbetares kompetenser ska komma till sin rätt.

Då det gällde det agila medarbetarskapet, var den gemensamma uppfattningen att detta i mångt och mycket handlade om:

- att ta mer egna initiativ och fatta egna beslut när situationen kräver det.
- att ta ansvar för verksamhetens resultat och utveckling snarare än bara för sin egen lilla del.

§

### **Vidare läsning:**

Ann Follins boktips: ”Guldfisk eller Sardin?” av Liza Rudolfsson

Christinas Gellerbrant Hagbergs/Maria Borgströms lästips: ”En statsförvaltning i förnyelse” (Ladda ned på <http://www.regeringen.se/sb/d/15977/a/191315>)

Rapport om Riksställningars arbete med att driva projekt i förändringstider: (Ladda ned på <http://www.utvecklingsradet.se/1837>)

Artikel om systembolagets kundarbete:

<http://www.campus.se/Arbetsgivare/Alla-Arbetsgivare/S/Systembolaget/Pa-Systembolaget-star-kunden-och-folkhalsan-hogst->

### **För mer information om Partsrådets utvecklingsprogram:**

Kontakta Alan Schürer, e-post [alan.schurer@partsradet.se](mailto:alan.schurer@partsradet.se),  
tfn 070-795 01 07