



"Jag upplever att CANEA har en strategisk höjd som är rätt unik. CANEA har förmågan att väga samman komplexa faktorer och härleda saker som har betydelse för ledarskap, förändringsledning och kvalitetsledning. Det är CANEAs styrka."

Madeleine Fälleskog

HR-direktör, Tyresö kommun

CANEA har hjälpt Tyresö kommun med att undersöka de organisatoriska förutsättningarna för ett tillitsfullt ledarskap med hjälp av:

- enkäter
- intervjuer
- chefsskuggning.

Samt skapat en beräkningsmodell för när det blir lönsamt att rekrytera en ny chef.

Så lade Tyresö kommun grunden till ett gott ledarskap

När Tyresö kommun för några år sedan införde ett nytt ledningssystem baserat på lean-principerna, fick både målen för medarbetarna och det tillitsfulla ledarskapet en starkare betydelse. För att kunna ta fram ett nytt ledarutvecklingsprogram gjordes en översyn av chefernas organisatoriska förutsättningar att kunna leda tillitsfullt.

Kommunens ledningssystem är baserat på lean-principerna, där medarbetarna tillsammans i sina grupper sätter mål, har uppföljningar och lägger grunden för ständiga förbättringar. Utvecklingen av verksamheten ska ske på ett behovs- och syftedrivet sätt, det vill säga med medborgarnas behov i fokus. Det är en omställning som ställer höga krav på att ledarskapet följer styrmodellen genom att vara tillitsfullt och utvecklande.

– Tanken är att alla medarbetare och chefer tillsammans ska bidra till omställningen, säger Madeleine Fälleskog, HR-direktör i Tyresö kommun, och fortsätter:

– När tillitsfulla chefer lyssnar på sina medarbetare blir både engagemanget och känslan av delaktighet större. Det är vår övertygelse att vi kommer att kunna leverera bättre välfärdstjänster som en effekt av detta.

Ett gott ledarskap definieras

En arbetsgrupp från Tyresö kommun definierade ett antal önskade ledarbeteenden med utgångspunkt i ett

resonemang kring ledaruppdrag och värdegrund och efter att ha genomfört en workshop med kommunens ledningsgrupp och fackliga företrädare.

– Det var viktigt att börja med att definiera goda ledarbeteenden, för att förstå vilka förmågor cheferna skulle behöva utveckla för att lyckas med sina uppdrag. När det arbetet var klart, så behövde vi lära oss mer om chefernas arbetssituation för att vi i ledningen skulle kunna underlätta deras arbete så mycket som möjligt, berättar Madeleine.

Det tillitsfulla ledarskapet

Tyresös kommunplan innehåller fyra övergripande mål – motiverade och engagerade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare; ständiga kvalitetsförbättringar; leverans av bra välfärdstjänster som skapar goda livsvillkor samt en kostnadseffektiv, balanserad och cirkulär ekonomi.

Ett tillitsfullt ledarskap är en av förutsättningarna för att kunna nå målen. Det var därför viktigt att undersöka chefernas förmåga att leda med tillit. Kommunen behövde även undersöka deras arbetsituation och hur den skulle kunna stärkas samt kartlägga behovet av chefsförtätning, där utgångspunkten var att alla verksamheter skulle ha högst 20-25 medarbetare per chef.

”CANEA förstår helheten i ett chefsuppdrag.”

”CANEA är kunniga när det gäller processer och förstår helheten i ett chefsuppdrag samt hur kvalitetsledning och arbetsmiljö hänger ihop med ledarskap.”

Madeleine Fälleskog
HR-direktör, Tyresö kommun

Vill du veta mer om hur vi kan hjälpa er att få en röd tråd mellan strategi och genomförande med hjälp av managementkonsulter, utbildningar och IT-stöd?

canea.se
info@canea.se
010-459 00 00

– Vi behövde en leverantör som skulle kunna klara uppdragets breda anslag och gjorde därför en direktupphandling där vi jämförde fyra potentiella leverantörer. CANEA hade den bredd som krävs för att ta sig an ett uppdrag som omfattar både ledarskaps- och organisationsutveckling, förklarar Madeleine.

Uppdraget

Tyresö kommun behövde således undersöka de organisatoriska förutsättningarna för ett tillitsfullt ledarskap, med utgångspunkt i de önskade ledarbeteendena, samt räkna på nyttan i förhållande till kostnaden för chefsförtätningar. För att kunna hantera så komplexa frågeställningar, och genomföra en nyanserad analys, klargjorde kommunen att man ville att undersökningarna skulle göras på ett antal olika sätt – med enkäter, intervjuer och genom chefskuggning.

– CANEA vet hur man gör ekonomiska beräkningar och effektmätningar på processflöden, vilket var en av anledningarna till att de var en så bra leverantör. De är kunniga när det gäller processer och förstår helheten i ett chefsuppdrag samt hur kvalitetsledning och arbetsmiljö hänger ihop med ledarskap.

Resultat

En av de saker som kom fram var att många chefer tyckte att måluppföljningen ibland var för omständlig och tidskrävande. Som en

konsekvens av det har Tyresö kommun vid några tillfällen genomfört en ”Förenklingsfredag”.

När det gäller chefernas arbetssituation så saknade man både ett digitalt stöd och utveckling på området. IT & Digitaliseringsstaben har startat ett pågående förändringsarbete kring sitt stöd till verksamheterna, med hänsyn tagen till det som CANEA fick fram.

CANEA skapade även en modell för beräkning av när det blir lönsamt att rekrytera en ny chef och kom med hjälp av den fram till att vissa delar av organisationen, som till exempel hemtjänsten, skulle gynnas av en chefsförtätning.

Och så har Tyresö kommun startat ett ledarutvecklingsprogram, där den första kullen snart kommer att ha gått klart. Det är en omfattande utbildning med olika steg, där det första steget är ”Ny som chef”-steget med fem hel- och fyra halvdagar.

– Vi har tagit hänsyn till både vad cheferna efterfrågat och vad vi såg att de behövde stöd med. Och i början av 2024 kommer vi att gå in på steg 2 i ledarutvecklingsprogrammet som kommer att handla om utvecklande ledarskap och de beteenden som vi vill att man ska jobba med, avslutar Madeleine.

