



KALIX KOMMUN



**Handboken  
som saknats!**

# Kalixmodellens handbok

En sammanfattning av processen att införa  
tillitsbaserad ledning inom socialtjänsten i Kalix.

# Innehållsförteckning

<b>Innehållsförteckning</b>	<b>3</b>	<b>Byggklossar i ledarskapet</b>	<b>30</b>
		Coachande Ledarskap .....	31
<b>Förord</b>	<b>4</b>	Samtalsutbildning: Svåra samtal .....	34
		Teambuilding: Goda relationer .....	36
<b>Politiken är nyckeln</b>	<b>5</b>	Ledarstöd – individuell handledning .....	38
		Förändringsledning .....	40
<b>Inledning</b>	<b>8</b>	<b>Organisation</b>	<b>42</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>11</b>	<b>Kompetensförsörjning - Attraktiv arbetsgivare</b>	<b>46</b>
Dåläge .....	11	<b>Strategi för kommunikation: Media och PR-plan</b>	<b>49</b>
Förändringsbehovet och anpassade åtgärder och aktiviteter .....	12	<b>Övriga byggklossar</b>	<b>50</b>
Nuläge 2025 .....	13	<b>Medverkande</b>	<b>52</b>
<b>Fortsatt arbete</b>	<b>15</b>	<b>Tips på litteratur, redskap och inspiration</b>	<b>53</b>
<b>Utgångspunkter</b>	<b>16</b>	<b>Bilaga ekonomi</b>	<b>54</b>
Vår filosofi .....	16		
Utgångspunkt för förändringsarbetet och val av aktiviteter och insatser .....	16		
Vad är människan? Hur fungerar vi? .....	18		
Tillitsbaserat ledarskap .....	20		
<b>Handboken: En guide för ledare</b>	<b>23</b>		
Våra byggklossar .....	24		
Ledarskap: Att tänka på som ledare .....	26		

# Förord



**Susanne Andersson**

*Kommunalråd  
Kalix Kommun*

Som kommunalråd i Kalix såg jag att vi behövde arbeta med ett modernt ledarskap som bättre tog tillvara medarbetarnas kompetens och engagemang. Därför lyfte vi tillitsbaserat ledarskap i en tydlig politisk inriktning i budgeten 2023. Samtidigt har vi förändrat hur vi följer upp och analyserar verksamheten för att minska administrationen så att våra ledare/chefer får mer tid till kvalitetsutveckling.



**Anna-Lena Andersson**

*Förvaltningschef  
Socialförvaltningen,  
Kalix kommun*

Det här har varit den absolut mest givande och spännande förändringsresa jag haft förmånen att arbeta med. Vi hade påbörjat en omställningsresa till nya tankebanor och relationell välfärd och när politiken tog beslutet om tillitsbaserat ledarskap, tog det fart i vårt arbete. För mig och oss känns det så rätt i den välfärd vi bedriver.

Min drivkraft är att se medarbetare växa och blomma. Det möjliggör tillitsbaserat ledarskap och är essensen i modellen vi har skapat tillsammans. Omställningen har fallit väl ut och därför har vi tagit fram denna handbok. Den blir nu en samlad guide för ledarskap och styrning i socialtjänsten som alla chefer nya som gamla ska ta del av. I handboken har vi beskrivit vår grundfilosofi, den struktur och de metoder vi har utarbetat.

Tillsammans med tillitsbaserat ledarskap blir det grunden för att kunna bedriva en hållbar socialtjänst. En omställning kräver hårt jobb och målvetenhet. Det har vi haft hela vägen och vi fortsätter att utveckla vår verksamhet för ännu bättre resultat.

Kalix, april 2026

# Politiken är nyckeln

Den politiska viljan och inriktningen sätter ramarna för kommunens verksamheter. För att förverkliga beslutet att införa tillitsbaserat ledarskap förstod vi att vi behövde engagera nämndens politiker så att vi tillsammans kunde bli bättre på att kommunicera, förstå varandra och samarbeta. Vi har bland annat genomfört workshops på teman som Goda relationer och Teambuilding. Insatserna har gett resultat och nämndens engagemang har varit avgörande för att vi nått goda resultat.

Läs mer på sidan 36.

Sagt om hur arbetet i nämnden förändrats

Sagt om resultat av workshopen



**Inga-Lis Samuelsson**  
Ordförande, C

“Alla i nämnden uppskattar och visar uppskattning. Idag har vi otroligt öppna dialoger där vi framhåller allas betydelse inom förvaltningen.”

“Genom att lära känna varann på ett annat sätt så gav workshopen trygghet att våga öppna upp, blotta sig känslomässigt och vara personliga.”



**Bertil Sundqvist**  
Vice ordförande, S

“Vi har gjort en resa från misstro till tillit, från hård ton till dialog, och från individfokus till gemensamt ansvar.”

“Här får jag tänka och tycka fritt. Vi blir smartare tillsammans, för då självcensurerar vi inte.”



**Maria Nilsson**  
Ledamot, MP

“Jag har varit verksam hela mitt liv inom socialnämnd och psykiatri, och för mig är tillitsbaserat ledarskap betydelsefullt och en nyckel framåt.”

“Det borde vara självskrivet att alla nämnder i kommunen ska genomgå liknande workshops efter varje val. När man lärt känna varandra som människor blir samarbetet bättre.”



re  
m  
i  
n  
d  
e  
l  
e





Övre raden från vänster: Susanne Åkerborg, Nina Lindwall Borg, Hanna Henriksson, Karin Bergdahl, Linda Johansson, Marianne Strömbäck och Emma Ekholm. Nedre raden från vänster: Sanna Jonsson, Anna-Lena Andersson, Malin Drugge och Veronica Sundberg.

# Inledning

Den här handboken är både en beskrivning av vad som ledde till att vi förändrade våra metoder och principer för ledning och styrning, och konkreta beskrivningar av hur vi gjorde och vilka effekter det har gett.

## Så här ska handboken kunna användas



En introduktion och guide för nya ledare.



Stöd till ledare som redan arbetat ett tag, för att påminnas och fortsätta utveckla arbetssättet som gett så bra resultat.



Inspiration för organisationer som vill övergå till ett mer tillitsbaserat arbetssätt, men har svårt att se vilka insatser och åtgärder som krävs för att utveckla det mogna ledarskap som är en grundförutsättning.

## Vårt verksamhetsområde arbetar för en hållbar välfärd där alla gör skillnad

Vi är stolta och glada över att vi senaste åren lyckats vända en besvärlig situation för socialtjänsten i Kalix. Vi har tagit en organisation som gått kraftigt minus och en situation som på många sätt varit ohållbar, och med långsiktigt, metodbaserat arbete vänt det till en framgångssaga. Vi har en stabil budget, behåller medarbetare och mår betydligt bättre.

Vi arbetar för att förverkliga kommunens vision

**Tillsammans gör vi Kalix bättre.**

*”Tillsammans med medborgare, medarbetare, näringsliv och föreningsliv vill vi utveckla Kalix till en kommun där vi alla känner stolthet, trivsel och trygghet.”*

Några av målen kopplade till visionen som berör socialförvaltningens verksamhet är:

- Våra verksamheter ska präglas av en tillgänglig och bra samhällsservice.
- Förskola, skola, vård och omsorg ska bedrivas på ett effektivt sätt med hög kvalitet.
- Genom en bra personalpolitik vill vi ge alla i våra verksamheter förutsättningar att utvecklas, trivas och känna framtidstro.

Att byta ledningskoncept från att tidigare ha arbetat enligt New Public Management som bygger på hierarki, detaljstyrning och pinnstatistik till att arbeta tillitsbaserat har kraftigt förbättrat vår förmåga att uppfylla kommunens vision och mål. Det har också förbättrat vår förmåga att vara rustad för en utmanande framtid. För en sak är säker, framtiden kommer.

Att investera i medarbetare och i utvecklande av verksamheten har underlättats av externa medel. Vi har arbetat målmedvetet och strategiskt med att söka och rekvirera framför allt olika statliga bidrag.

Inom socialtjänsten i Kalix är vi vana att göra prognoser och analyser inför kommande år och nu tar vi sikte mot 2035. I våra analyser och i de trender vi sett senaste åren är det tydligt att vi blir fler äldre och färre i arbetsför ålder i vår kommun. Det är en utmaning av aldrig skådat slag som vi behöver ta oss an och omfamna.

Vi har kommit långt i vårt arbete mot bättre fungerande socialtjänst men resan är inte – och kommer aldrig att bli – helt klar. I arbetet med att ta fram denna handbok har det också dykt upp många tankar på hur vi kan följa upp och utveckla det vi gjort. En del av det är beskrivet i avsnittet *Fortsatt arbete*. Helt tydligt är att bland det mest prioriterade att arbeta vidare med är **Tillitsbaserat medarbetarskap** och **Psykologisk robusthet**.

Socialtjänsten i Kalix verkar inom välfärdens område när den är som bäst. Verksamheten är uppbyggd med fyra funktionsområden: Äldreomsorg, Stöd och omsorg, Individ och familjeomsorg, och Hälso- och sjukvård (som har ett ansvar för hälso- och sjukvård, hemsjukvård och rehabilitering). Vi har en administrativ stab samt medicinskt ansvarig sköterska, MAS, kvalitetsutvecklare och kompetensförsörjningsstrateg som finns direkt under socialchefen. Totalt är vi ungefär 800 anställda vid socialförvaltningen, varav ett fyrtiotal ledare, som ger stöd och insatser till omkring 2 300 brukare och patienter.

Det vi nu kallar Kalixmodellen är ett helhetskoncept där vi byggt en lednings- och verksamhetsstruktur bestående av flera sammanflätade metoder med psykologi och beteendevetenskap som grund. Konceptet är inte unikt utformat för en socialtjänst utan är generellt och kan användas i andra förvaltningar, organisationer och företag.

Om vi vill arbeta med ledning och organisation utifrån vad en människa är och hur den fungerar, så behöver ofta den beteendevetenskapliga kompetensen stärkas för att nå framgång i att bygga tillit.

Därför behöver förvaltningen, organisationen eller företaget investera i insatser och åtgärder, och tillåta processen att ta tid.

Vi har identifierat tre delar som alla varit helt nödvändiga för att nå det resultat vi gjort, och som utgör kärnan i Kalixmodellen:

- Att utgå från en vetenskaplig och evidensbaserad beskrivning av den mänskliga naturen och vad vi behöver för att vara våra bästa jag i arbetslivet.
- Att arbeta för att alla inblandade ska ha en gemensam bild av vart vi vill och blir bärare av processen.
- Att stötta ledarna till att utveckla sitt ledarskap med både teori, praktik och övningar både individuellt och i grupp.

Kanske särskilt den sista punkten är helt avgörande och måste få ta tid. De flesta ledarskapsutbildningar är teoribaserade och erbjuds ofta bara som engångskurser. Det leder inte till varaktig förändring.

Att förändra en styrmodell handlar om att ändra på en kultur vi i många stycken är omedveten om att vi har då den är en del i vårt dagliga liv. Det är sannolikt den största omorganisationen vi gör – att ändra våra tankar och därmed vår kultur, och gå mot en tillitsbaserad humanistisk modell. Hela ledningsgruppen vid socialtjänsten är målmedveten och trygg i att vi behöver fortsätta vägen framåt och parallellt arbeta vidare på bred front med utveckling, då frågan är komplex.



# Bakgrund

## Dåläge

2018 hade socialförvaltningen en mycket ansträngd ekonomi och ett underskott med tolv miljoner kronor. Vi hade stora utmaningar med kompetensförsörjning och bemanning. Detta i sin tur riskerade att medföra svåra konsekvenser för socialtjänsten, bland annat vad gäller kvalitet, budget och arbetsmiljö.

Allt hör ihop, och vi kände att vi var fast i en negativ spiral. Om vi skulle skapa en hållbar socialtjänst behövde vi göra på ett annat sätt än det sätt som lett till spiralen. Därav stod nya grepp för dörren.

# Förändringsbehovet och anpassade åtgärder och aktiviteter

Vi påbörjade en process för att klara av framtida utmaningar. Det vi ville uppnå var en hållbar socialtjänst ekonomiskt, arbetsmiljömässigt och kvalitetsmässigt. Det vi kom fram till var att vi behöver lämna hierarkiska styrmodeller, NPM (New Public Management) och pinnstatistikräkningens era, och gå mot en modell där människan lyfts fram. Det är där kraften finns och det är den kraften Kalixmodellen tar fram. Vi fann modellen *Tillitsbaserad ledning*, som motsvarande vad vi ville uppnå. Vi förstod också att det behövdes nya kunskaper, insikter och förhållningssätt för att ändra hur vi arbetar med främst ledarskapet.

Med ett tydligt avstamp och med hjälp av specialiserad extern kompetens påbörjade vi processen mot ett ledarskap som utgår från människan.

Vi förstod att det behövdes beprövade kunskaper och praktiska verktyg inom beteendevetenskap, coachande ledarskap och kommunikation.

Under resans gång har ett flertal olika insatser och åtgärder genomförts; till exempel workshops, teambuilding, utbildningar i beteendevetenskap, praktiska övningar, individuell coaching, med mera. Blandningen av teoretiska och praktiska insatser har varit en tydlig framgångsfaktor och vi kallar dem sammantaget för byggklossar, eftersom de alla behövs för att lägga en stabil grund för ett hållbart och tillitsbaserat ledarskap.

Byggklossarnas innehåll och resultatet av att arbeta med dem beskrivs utförligare i handboksdelen.

## Ledningskonceptets huvuddrag

Av de aspekter av arbetet i Kalix socialförvaltning som särskilt möjliggjort framgång, vill vi lyfta fram följande:

1

**Skapa en situation där alla vinner på och vill skapa förändring.** Genom att jobba aktivt med hela organisationen skapar vi inte bara acceptans, utan också förändringsvilja, i hela organisationen. Vi arbetar utifrån varje människas förutsättningar och drivkrafter, och skapar en kultur av tillit och inkluderande. Då blir förändringen genomgripande och effektiv.

2

**Skapa handlingskraft och initiativförmåga på alla nivåer.** Genom att skapa och involvera alla i tydliga handlingsplaner så förstår varje individ *vad* som ska göras, såväl som *hur* och *varför*. Det låter varje person konsekvent ta smarta beslut och snabbt agera på dem, vilket har en närmast exponentiellt positiv effekt på hela organisationen, i varje situation, varje dag, för varje medarbetare.

# Nuläge 2025

Kalix kommun har numera en framgångsrik socialförvaltning på många sätt där vi tillsammans arbetar framåt. Vi har:

- En ekonomiskt hållbar situation där vi har en stabil budget och 2025 även överskott.
- En frisknärvaro som ökade med 23 % mellan 2022 och 2024.
- Övertidskostnader som minskat med 75 % mellan 2022 och 2025.
- Timvikariekostnader som minskat med 3 mkr mellan 2022 och 2024.
- God samverkan med politiken.
- God kompetensförsörjning - inga vakanser.
- Goda resultat i nationella index för bland annat äldreomsorgen.

Arbetet har nu pågått sedan 2018 men tog tydligt och målinriktat fart 2023 och framåt. Det har lett till att vi tagit fram en fungerande modell för att ha en hållbar socialförvaltning och nå de politiskt beslutade målen, och en väg framåt i nya moderna tider där vi alla får vara människor.

I arbetet med att ta fram handboken har det blivit tydligare hur ett fortsatt arbete bör se ut, vad vi behöver lägga till, framförallt vad gäller medarbetarskapet.

3

**Skapa en psykologisk stabilitet, robusthet och hållbarhet över tid** i det kris- och beredskapsarbetet vi alla behöver etablera. Konceptet är en del i förvaltningens kontinuitetsplanering. Vi behöver allt mer ta med dessa tankar och skapa en krismedvetenhet i den nya era vi nu står inför. Det kräver ett annat tänk runt hur vi leder och styr välfärden, där påverkansfaktorer behöver analyseras grundat på krisberedskap.

4

**Håll i och håll ut.** Det är lätt att förändringsarbete blir en pappersprodukt, en check i en box. Men det viktiga är den verkliga effekten. Den måste vi jobba hårt för. Punktinsatser räcker inte; en kritisk del av framgången är att våga arbeta konsekvent, långsiktigt och enligt en tydlig plan.

# Några grundläggande förutsättningar för att utveckla en välfungerande socialtjänst:

## 1 Samsyn och samverkan

- En gemensam och tydlig värdegrund för politik och tjänstepersoner.
- En tydlig bild av önskat läge, förankrat på alla nivåer.
- Fungerande och stödjande organisation.
- I process och samverkan införa och utveckla metoder som alla kan förstå och följa.
- Tydliggöra roller och mandat.

## 2 Ett gott ledarskap

- Ett moget ledarskap med förmåga till uthållighet och mod som kan bygga ömsesidig tillit.
- Coachande ledare som stöttar medarbetare så de kan växa och utvecklas och därigenom bidra utifrån sin bästa förmåga.
- Utbilda ledare och medarbetare att förstå hur de själva och andra fungerar.

## 3 Kunskapsbyggande

- Metodisk och strukturerad kompetensutveckling.
- Externt stöd där det saknas intern kompetens.

## 4 Psykologisk trygghet

- Bygga tillit, inkludering och delaktighet på alla nivåer.
- Bygga stolthet, trygghet och kommitment.
- Team och arbetsplatser som genomsyras av psykologisk trygghet.

## 5 Kommunikation

- Kommunikation internt och externt som bygger kunskap, förståelse, tillit och respekt.

## 6 Handlingsförmåga

- Skapa handlingsplan och "doer-skap".
- Veta vad, hur och varför.
- Omsätta ord till handling.
- Skapa handlingsplan med tidsatta aktiviteter.
- Självledarskap - få saker gjorda.

## 7 Kompetensförsörjning

- Utveckla en arbetsplats där människor trivs och kan utvecklas.
- Attrahera rätt kompetens.
- Behålla och engagera.
- Identifiera ambassadörer bland medarbetarna.

## 8 Krisberedskap

- Bygga psykologisk robusthet.

## 9 Kontinuitet

- Hålla i och hålla ut – kontinuerlig uppföljning för förbättring och utveckling.

# Fortsatt arbete

Även om vi kommit en bit på väg så finns det mycket kvar att göra. Det här är en del av vad vi ser att vi behöver börja eller fortsätta arbeta med:



## Ledarskap och medarbetarskap

- Metoder för tillitsbaserat medarbetarskap. Breddinförande – hela organisationen är bärare av ledarskapsmodellen.
- Handledning med casehantering.
- Mentorskap.
- Kollegial medlyssning.
- Reflektionstid med bland annat självreflektion, samtal, litteratur och föreläsningar inom olika ämnen.
- Övrigt material som till exempel korta videor till arbetsplatsträffar.



## Organisation

- Strategi för att stärka den kontinuerliga uppföljningen av insatser: Hålla i och hålla ut.
- Strategi för att bygga vidare på psykologisk robusthet.
- Introduktionsmaterial för alla nyanställningar.



## Kompetensförsörjning

- Vi behöver nya metoder inom detta område, då det fortsatt är en av våra största utmaningar.



## Kommunikation

- Nya metoder behövs även här, då även detta är ett ständigt aktuellt område.
- Fortsatt kommunikation av goda exempel.

# Utgångspunkter

## Vår filosofi

För att kunna använda och införa Kalixmodellen råder det ingen tvekan om att vi måste luta oss mot en gemensam värdegrund där människan är i fokus. Vi har den humanistiska filosofin, som sätter människan och hennes värde i centrum, som grund. Den betonar människans förmåga att tänka och handla rationellt, samt hennes ansvar att skapa mening och ett gott liv för sig själv och andra. Det är viktigt att definiera och ta ställning i den grundfilosofin, inte minst för att kunna skapa en grundläggande samsyn för att samverka mellan politik, ledare och medarbetare. Sedan är det viktigt att ledningen signalerar och ingjuter hopp och mod. Vi gör det tillsammans, och ingen är ensam.

## Utgångspunkt för förändringsarbetet och val av aktiviteter och insatser

Människors behov är alltid styrande i vår verksamhet. Brukares behov, men också behoven hos personal och ledare. Denna handbok beskriver processer och metoder vi använt för att socialförvaltningen i Kalix ska fungera så bra som möjligt, för att kunna utföra sitt uppdrag så bra som möjligt.

Vi jobbar med människor, och vi som anställda är också själva människor. Därför är det viktigt att förstå vad en människa är och hur hon fungerar. Det är baskunskap som ger förståelse för varför vi jobbar som vi gör, och hur vi bedriver utvecklingsarbete.



**“Vi behöver luta oss mot  
en gemensam värdegrund  
där människan är i fokus”**

# Vad är människan? Hur fungerar vi?

Texten nedan har stöd i forskning och beprövad erfarenhet. Den är generell och beskriver hur en majoritet av människorna fungerar.

## Människan är en social varelse

Förutom överlevnad och fortplantning, som vi har gemensamt med de flesta levande varelser, så är en av de mest utmärkande egenskaperna hos människan att hon är en social varelse. De allra flesta av oss vill och behöver dela vår vardag med andra människor. Tillhörighet till en gemenskap och andra människors acceptans och gillande är viktigt för att vi ska kunna må bra psykiskt. Rädsla för att bli negativt bedömd eller bemött av andra är en av våra vanligaste rädslor i vardagen. Vi försöker spontant och automatiskt gissa oss till vad andra känner och tänker, och forma ett fungerande samspel utifrån detta. En central del av att vara en social varelse är också att vi bryr oss om varandra och vill varandra väl. Vi är så pass sociala att vi ofta vill, och blir lyckligare av, att hjälpa andra, även när vi inte förväntar oss någon form av materiell eller social belöning för det.

## Människan är en tänkande, individuell varelse

Vi agerar inte bara på instinkter, reflexer, vanor, order och gruppsytryck. Vi utvärderar också själva utifrån erfarenhet, kunskap, omdöme och personliga preferenser vad vi tycker är klokast och mest konstruktivt att göra i olika situationer. För de allra flesta har utrymmet att fatta egna beslut och göra det vi själva tycker är bra och sunt ett positivt känslomässigt värde, bland annat för motivationen.

## Människan är en känslomässig varelse

Olika aspekter av känslor är själva grunden för vårt beteende. Överlag gör vi det vi totalt sett upplever att vi mår bättre av, och låter bli att göra det vi tror eller tycker att vi mår sämre av. Vad vi upplever att vi mår bättre och sämre av varierar ibland en hel del från individ till individ.

## Människan är ett vanedjur

Det mest naturliga för oss i många situationer är att fortsätta göra som vi är vana att göra. Bland annat för att det tar tid och energi att hela tiden utvärdera varje situation som om den vore helt ny och unik. Oftast är det bästa sättet att bryta en dålig vana att ersätta den med en ny och bättre, men detta kräver en arbetsinsats, en ansträngning över tid.

## Människan är en unik individ

Vår personlighet i vuxen ålder är relativt stabil, och beror till ungefär lika delar på biologiskt arv och på vad vi varit med om genom livet. Den mest vetenskapligt erkända modellen för personlighet, Big Five eller Femfaktorsmodellen, beskriver människan i fem steglösa personlighetsdimensioner.

Vi är, och ska vara, olika vad gäller bland annat:

- Hur öppna vi är för det nya och annorlunda.
- Hur noga vi följer regler och instruktioner.
- Hur lätt vi oroar oss för saker och ting.
- Hur mycket folk vi vill ha omkring oss.
- Hur trevliga och omtänksamma vi är gentemot andra.

Dessutom varierar dessa saker i viss utsträckning även för individen beroende på situation, dagsform med mera. Till exempel blir de flesta mer negativa till förändring och mindre omtänksamma om de är stressade och trötta.

## Trygghet ger bättre arbetsinsats

Otrygghet och stress tenderar att försämra bland annat tankeförmåga, villighet till utveckling och hälsotillstånd.

## Självständighet ger bättre arbetsinsats

Särskilt i yrkesarbete där egen kunskap, eget engagemang och egen problemlösningsförmåga är viktigt gör vi en bättre arbetsinsats om vi har frihet och självständighet att flexibelt utföra våra arbetsuppgifter utifrån eget omdöme, snarare än att lyda exakta och detaljerade order. Utrymme för sådan självständighet är också av betydelse för att vilja ta och bli kvar i en anställning.

**Sammantaget trivs människor bättre, och gör ett bättre jobb, om de på sin arbetsplats upplever bland annat:**

- ♥ En trygg och accepterande social inkludering, med utrymme för den egna personligheten.
- ♥ Att de i sitt arbete gör nytta för andra och att deras arbetsinsats uppskattas.
- ♥ Utrymme och mandat att tänka själva och fatta egna beslut.
- ♥ Att de vet vad som förväntas av dem både vad gäller konkreta arbetsuppgifter och vad gäller det sociala samspelet.
- ♥ Trygghet i att ledningen hanterar problemsituationer kompetent och konstruktivt.

# Tillitsbaserat ledarskap

Under 2000-talet växer det fram ledarskapsteorier som bygger på tillit som motvikt till den dominerande ledningsfilosofin New Public Management, som bygger på idéer från företagsekonomi, med fokus på mätning, mål och resultat.

Tillitsbaserad ledning är inte en ny detaljerad modell för ledarskap utan kan ses som ett förhållningssätt där tillit, lärande och professionellt ansvarstagande är

bärande. I Sverige får begreppen **tillitsbaserad styrning och ledning** och **tillitsbaserat ledarskap** genomslag genom **Tillitsdelegationen**, tillsatt av regeringen 2016. Louise Bringselius var forskningsledare och är nu en ledande forskare inom området. Hon har varit ett stöd i Kalix genom bland annat föreläsningar och möten.



**Louise Bringselius**

Docent i organisation  
och ledning

Forskare på  
Handelshögskolan  
i Stockholm

*”Med tillitsbaserat ledarskap avses ett ledarskap som utgår från en positiv människosyn. Denna människosyn gör oss beredda att ge andra människor handlingsutrymme och inflytande. Framför allt behöver det märkas i mötet med den vi finns till för. Den positiva människosynen gör oss också beredda att samarbeta för att lösa vårt uppdrag till kommunens invånare.*

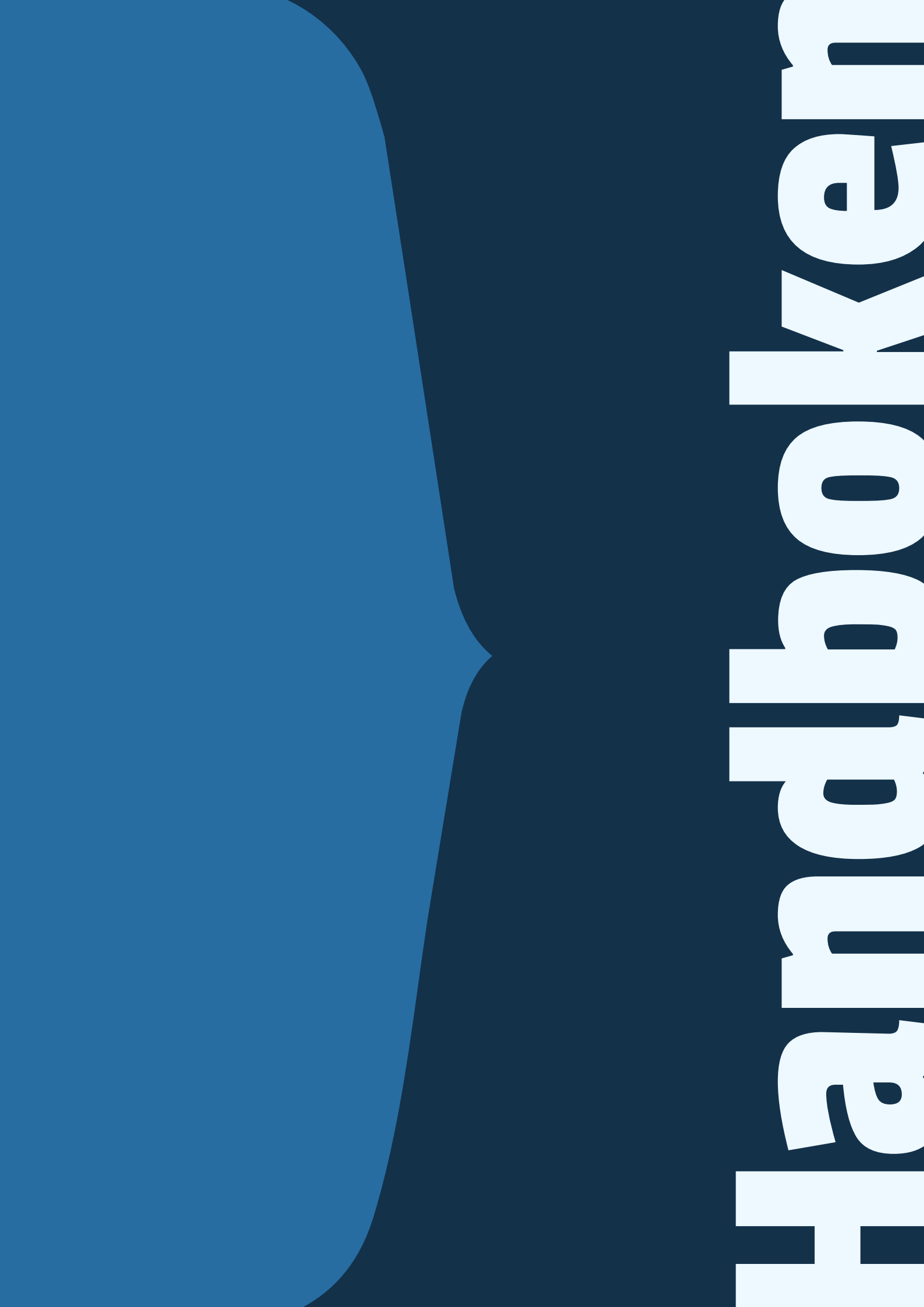
*Med ett tillitsbaserat ledarskap visar vi omtanke om individen och försöker hitta lösningar som passar var och en. Denna flexibilitet förutsätter också flexibla strukturer och system, så en del av ledarskapet är strävan efter förenkling och anpassning. Men tilliten förutsätter också tydliga förväntningar och viss uppföljning och kontroll. Tillit är alltid frihet inom tydliga ramar och med ett tydligt ansvar.*

*Tilliten är särskilt viktig i en tid av auktoritära strömningar globalt. Den innebär en motvikt mot tvång, formalism och detaljstyrning. Genom att bygga tillitsfulla relationer kan vi värna om varje människas integritet och engagemang. Då kan vi åstadkomma mer som arbetsplats och samtidigt trivas bättre tillsammans.”*

I förvaltningens process att förändra ledarskapet till en modell som bygger på en människosyn som utgår från människan, forskning och erfarenhet, har tillitsbaserad ledning passerat väldigt bra. Att observera, det är inte bara att deklarerat att ”nu har vi bytt till tillitsbaserad ledning”, utan framförallt krävs olika former av insatser för att som ledare kunna gå från något invariant till att ta till sig och arbeta utifrån ett annat förhållningssätt. Förutom att det krävs individuell förändringsvilja så behövs också kunskap inom beteendevetenskap och metoder för att stödja medarbetare. Ledarna behöver också utveckla sin självkännet och personliga mognad för att kunna bygga tillitsfulla relationer.

När detaljerade styrdokument fasas ut behöver de ersättas med tydliga ramar som beskriver vad som förväntas av individer och grupper med olika roller och ansvarsområden.

Tillitsbaserad ledning passar inte alla människor lika bra eftersom vi är olika personligheter och också har olika neuropsykiatriska funktionsvariationer som kan göra det svårt att leda och ledas med tillit. Att ge medarbetare stöd utifrån deras förutsättningar är en viktig del av tillitsbaserat ledarskap.



Handbook  
Ken





# Handboken: En guide för ledare

Denna del beskriver de viktigaste insatser och åtgärder som gjorts under processen att utveckla det vi kallar Kalixmodellen – de viktigaste byggklossarna. De mest omfattande byggklossarna beskrivs med innehåll, effekt och resultat, andra mer övergripande.

Sedan förvaltningen påbörjade sitt förändringsarbete 2018 har vi arbetat systematiskt med att utveckla ledarskapet och stärka organisationens förmåga att möta framtidens utmaningar. Genom en kombination av utbildningsinsatser, strategiskt stöd och riktade åtgärder har vi skapat förutsättningar för förvaltningsarbete där ett utvecklat ledarskap varit centralt för att uppnå det politiska målet att införa tillitsbaserat ledarskap.

Handboken och beskrivningen av byggklossarna är tänkta att vara ett stöd i det fortsatta utvecklingsarbetet i förvaltningen. Tanken är också att nya medarbetare får skapa sina egna byggklossar utifrån de behov de har för att nå målet om tillitsbaserat ledarskap.

# Våra byggklossar

Vi har valt att kalla insatserna i förändringsarbetet för byggklossar. Det har varit ett sätt att se och förstå att en ny verksamhetsmodell behöver bestå av många olika samverkande delar för att kunna vara robust och leda till en långsiktig förändring.

## Ledarskap

Det största området för förändrande insatser har varit förvaltningens ledarskap. Samtliga chefer har fått utbildning, kompetensutveckling, handledning och stöd. Det har säkerställt att alla ledare har likvärdig kunskap och likvärdiga redskap för att utföra sitt uppdrag.

De största byggklossarna

- **Coachande ledarskap**
- **Samtalsutbildning – svåra samtal**
- **Teambuilding – goda relationer**
- **Ledarstöd – individuell handledning**
- **Förändringsledning**
- **Gruppleaderskap – leda trygga kreativa möten**

## Organisation

Organisationen är grunden för verksamheten och en egen sorts byggkloss. Den skapar ramar för hur arbetet kan bedrivas. En organisation som är både robust och flexibel gör det lättare att anpassa verksamheten vid förändrade behov och ger samtidigt stöd i kriser.

## Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är en av kommunens stora utmaningar och det behövs strategi, kunskap och riktade resurser för att lösa bemanningsfrågorna.

## Strategi för kommunikation

En sammanhållen plan för kommunikation har tagits fram. Den tydliggör budskap, kanaler och arbetssätt för att stärka förvaltningens relationer med medborgare, samarbetspartners och media.

# Kolbs lärcirkel - erfarenhetsbaserat lärande

David Kolb, psykolog



En avgörande framgångsfaktor är att ledningsgruppen själva har arbetat med alla byggklossar, detta är nödvändigt eftersom kunskapen som vi har byggt tillsammans är både teoretisk och erfarenhetsbaserad kunskap.

I många aktiviteter har vi utgått från Kolbs lärcirkel som är en enkel modell för lärande genom erfarenhet. Den beskriver att man lär sig i fyra steg: först gör man något konkret, sedan reflekterar man över vad som hände, därefter drar man slutsatser eller formar en förståelse, och till sist provar man det nya i praktiken igen. Poängen är att lärande inte bara sker genom teori, utan genom att växla mellan att göra, tänka, förstå och testa på nytt.

## Ledarskap: Att tänka på som ledare

Att införa tillitsbaserat ledarskap börjar med tre kärnkomponenter: *trygghet, tillit och tydlighet*.

### Trygghet

Innebär psykologiskt trygga möten, tydliga ramar och en lärandekultur där misstag används för utveckling.

### Tillit

Skapas genom mandat nära verksamheten, öppen information och uppföljning som primärt syftar till lärande snarare än kontroll.

### Tydlighet

Handlar om en gemensam målbild, klara roller, kända beslutsvägar och tydliga prioriteringar.

För att lyckas behövs både grundläggande kunskaper i beteendevetenskap och ett pågående arbete med den egna personliga utvecklingen som ledare.



**Några viktiga framgångsfaktorer att reflektera kring:**

## **1** “Vem är jag?” – självkänedom

En trygg ledare börjar med att känna sig själv. Det innebär att förstå hur tidigare erfarenheter format tankar, känslor och beteendemönster. Med insikt om hur vi påverkas av våra egna känslor, och strategier för att hantera dem, blir det betydligt enklare att leda och kommunicera på ett konstruktivt sätt. Vi behöver vara äkta, transparenta och tydliga förebilder som ledare.

## **2** Kunskap om människors behov och beteenden

Människor är olika, med skiftande personligheter och beteendemönster. Vissa kan ha drag av neuropsykiatriska funktionsvariationer, till exempelvis ADHD eller autism, vilket påverkar hur vi tänker, känner och agerar i olika situationer. Den kognitiva triangeln, utvecklad av Aaron T. Beck, illustrerar sambandet mellan tankar, känslor och beteenden och hur dessa påverkar och förstärker varandra. En djupare förståelse för människors personligheter, behov och beteenden hjälper ledare att bemöta varje medarbetare på bästa sätt.

## **3** Skillnaden mellan chefskap och ledarskap

En chef får sitt mandat uppifrån, från arbetsgivaren. Men det innebär inte automatiskt att medarbetarna ger sitt förtroende att bli ledda. Det mandatet måste förtjänas. Genom att se, bekräfta, bygga förtroende och visa både kompetens och omtanke kan ledaren vinna gruppens tillit och därigenom skapa ett tryggt klimat där alla vill bidra.

## 4

### Målbild för mitt ledarskap

Mitt ledarskap skapar riktning, delaktighet och framdrift i vardagen. Jag sätter tydliga mål, fattar beslut i rätt tid och säkerställer att alla förstår vad, hur, varför, när och vem. Genom att fånga upp medarbetarnas glöd, drivkrafter och engagemang hjälper jag dem med strategier till handling, undanröjer hinder och ger återkoppling som utvecklar både människor och verksamhet.

#### Checklista för ledarskap

- Jag sätter mål och fattar beslut som ger tydlig riktning.
- Jag leder arbetet och skapar delaktighet i teamet.
- Jag informerar tydligt och förankrar syfte, roller och prioriteringar.
- Jag motiverar och engagerar genom dialog och ansvar.
- Jag delegerar mandat nära uppgiften och stöttar vid behov.
- Jag översätter mål till konkreta aktiviteter och nästa steg.
- Jag identifierar rädslor och hinder, och coachar medarbetare.
- Jag följer upp löften och resultat med enkla mått.
- Jag ger tydlig, omtänksam feedback och säkerställer lärande.
- Jag justerar kurs när läget förändras, utan att tappa tempo.

## 5

### En känslomässigt mogen chef

En känslomässigt mogen chef utgår från verkligheten, kan känna och tänka samtidigt utan att ta allt personligt. Den visar respekt och ömsesidighet: Sätter gränser, ger tillbaka, kompromissar när det behövs, är sansad, tar intryck, talar sanning och ber om ursäkt när det blir fel. Chefen är lyhörd och får andra att känna sig trygga, sedda och förstådda; reflekterar över sin påverkan och ändrar beteende vid behov. Helt enkelt en person som är trevlig att arbeta med och som bygger relationer som håller.\*

*\*Källa:  
Lindsey Gibson och  
boken "Vuxna barn till  
känslomässigt omogna  
föräldrar".*

## 6

### Självledarskapet

Självledarskap för ledare handlar om att ta ansvar, vara professionell och skapa stöd runt sig. Fråga dig själv: Gör jag det som faktiskt behövs – i rätt tid? Hur påminner jag mig själv och säkrar upp att jag fullföljer? Vilket sätt har jag att hållas ansvarig? Bidrar jag genom handling, inte bara ord? Och hur ser mitt stödsystem ut – personer, rutiner och verktyg som hjälper mig att lyckas?



## Byggklossar i ledarskapet

I detta avsnitt beskriver vi våra viktigaste byggklossar i ledarskapet; kunskapsområden och metoder som tränas genom återkommande insatser. Dessa byggklossar har genomförts som workshops, utbildningar, föreläsningar och som individuellt ledarstöd. Här tydliggör vi vad varje ledare behöver kunna och fortsätta öva på i vardagen.

## Coachande Ledarskap

Tillitsbaserat ledarskap och coachande ledarskap utgår från samma insikt, att människor vill göra rätt när rätt förutsättningarna finns. Genom utbildning i coachande ledarskap får chefer praktiska verktyg för att förverkliga ett tillitsbaserat arbetssätt. Fokus är att stärka trygghet, tillit och tydlighet i vardagen, så att ledaren kan ge riktning och skapa engagemang. Det görs genom att ge mandat och klargöra *vad* som ska göras, *hur* det ska göras och *varför* det är viktigt, samtidigt som medarbetarna får insikter, ansvar och stöd för att lyckas.

### Målgrupp:

Samtliga ledare inom förvaltningen.

### Exempel på vanliga utmaningar för ledare:

- Medarbetare håller inte överenskommelser eller undviker att ta ansvar.
- Otydlighet och konflikter mellan individer i arbetsgruppen skapar otrygghet och mindre fokus på uppgiften.
- Medarbetare utvecklar egna arbetsmetoder som inte ligger i linje med gällande rutiner.

För att kunna tillämpa tillitsbaserat ledarskap behövs kraftfulla verktyg, metoder och kunskaper om grundläggande beteendevetenskap som gör att ledare kan möta individers olika behov och hantera utmaningar på ett tryggt och professionellt sätt. Därför har vi valt att arbeta med *coachande ledarskap*.

## Utbildning i coachande ledarskap

Utbildningens syfte är att introducera och träna praktiskt på coachande ledarskap, där utgångspunkten är tron på att varje individ bär sina egna svar och lösningar inom sig.

I stället för att enbart styra, instruera eller leverera färdiga svar, uppmuntras ledarna att ställa öppna frågor som väcker reflektion och öppnar upp för medarbetarnas egna ansvar och drivkrafter. På så sätt stärks både den egna förståelsen och ansvarstagandet.

När medarbetare upplever att de blir sedda, bekräftade och delaktiga, och dessutom förstår vad de ska göra, hur det ska göras och varför det är viktigt, ökar deras vilja att ta ansvar och deras känsla av ägarskap för resultatet. Det coachande förhållningssättet skapar därmed en kultur där medarbetare växer, bidrar mer aktivt och där organisationen som helhet får större kapacitet att nå sina mål.

## Säkerställ att medarbetare vet följande efter samtal:

- Vad ska göras?
- Hur ska det göras?
- Varför är det viktigt?
- Vem ska göra vad?
- När ska det göras?
- Hur följer vi upp?

## Så här arbetar vi

Utbildningen bygger på en kombination av teori och praktik, med tydligt fokus på samtalsträning och beteendevetenskap. Med korta teoripass varvade med coachträning i form av rollspel i smågrupper, får deltagarna möjlighet att träna på samtal som de direkt kan omsätta i praktiken. Behov och situationer hämtas från ledarnas vardag, vilket gör innehållet relevant, konkret och direkt användbart.

Formen för utbildningen kan varieras beroende på målgrupp och resurser. Ett upplägg är att samtalsträna i grupper om två ledare vid sex tillfällen på vardera 1,5 timmar. Ett annat upplägg är att samla chefer och dela in dem i mindre grupper för att träna på coachande frågor med varandra. Ledare kan även få möjlighet att träna coachande samtal i samband med det individuella ledarstödet.

En viktig förutsättning för att ledare ska kunna förändra sitt sätt att kommunicera är att utbildningen ses som en individuell förändringsprocess, där det ges tid att träna, reflektera och tillämpa metoderna i skarpa situationer. Att förändra sitt beteende, hur man låter, säger och kommunicerar tar ofta upp till ett år.

### Exempel på innehåll i utbildningen coachande ledarskap:

- Människors behov och beteenden.
- Coachande förhållningssätt.
- Coachande frågor, till exempel aktivt lyssnande, och öppna och kraftfulla frågor om känslor och beteenden.
- Skapa tillit, ansvarstagande, delaktighet och aktiviteter.
- Beröm och feedback.
- Coachträning utifrån egna vardagscase med feedback.

## Effekter och resultat

Effekterna av utbildningen blev tydliga i ledarnas vardag. De såg att det blivit betydligt enklare att få med sig medarbetarna i det dagliga arbetet. De hade utvecklat en större trygghet i att leda professionella samtal och fått insikt i hur de kan möta medarbetare på ett sätt som gör att de känner sig sedda och bekräftade. Detta ledde till en ökad förmåga att stödja medarbetarna i att oftare arbeta i sin fulla potential. Relationerna mellan ledare och medarbetare hade förbättrats och präglades av större förståelse och ömsesidig respekt, vilket bidrog till ett mer tillitsfullt och konstruktivt arbetsklimat.

En annan viktig lärdom var att tillit och relationer byggs i vardagens små handlingar. Ledarna beskrev hur de genom att bli mer medvetna om sitt eget kroppsspråk, hur de låter, och hur de med sitt sätt att bekräfta andra kunde skapa trygghet och påverka klimatet i arbetsgruppen på ett positivt sätt. Detta bidrog till att konflikter kunde hanteras tidigare och mer professionellt, vilket i sin tur skapade lugn och stabilitet.

Utbildningen gav också en gemensam plattform för ledarskapet inom förvaltningen. När alla ledare fick ta del av samma verktyg och förhållningssätt skapades en större samsyn kring hur ledarskapet skulle utövas. Det ledde till en känsla av gemenskap och ökad styrka i gruppen av ledare, där man kunde stötta varandra och dela erfarenheter.

Sammanfattningsvis blev utbildningen en startpunkt för ett mer medvetet och tillitsbaserat ledarskap i förvaltningen. Ledarna gick stärkta ur processen med både nya färdigheter och en fördjupad förståelse för ledarskapets betydelse för arbetsklimat och resultat. Lärdomen är att investeringar i ledarskap och kommunikation inte bara utvecklar ledarna som individer, utan också får ringar på vattnet i hela organisationen.

**”Jag har lärt mig att ställa öppna frågor som får medarbetare att tänka själva och ta ansvar.”**

**”När personalen hittar lösningar själva tar de större ansvar och blir mer motiverade.”**

**”Jag känner mig mycket tryggare i att hålla samtal som jag tidigare undvek. Nu har jag verktyg som hjälper mig att vara både tydlig och respektfull.”**

**”Genom coachande frågor har jag fått konkreta verktyg för att möta varje medarbetare utifrån deras unika behov och förutsättningar – det gör enorm skillnad i vardagen.”**

**”Det känns som att jag verkligen leder – inte bara instruerar.”**

*Sagt om coachande ledarskap*

## Samtalsutbildning: Svåra samtal

I ledaruppdraget ingår att genomföra klargörande samtal med medarbetare – ofta upplevda som svåra och känsliga. Det kan handla om att informera om att en provanställning inte förlängs eller att ta upp brister i personliga hygienrutiner. Andra situationer rör olämpligt beteende mot kollegor eller brukare, återkommande sena ankomster eller hög frånvaro. Ytterligare utmaningar kan vara att uppmärksamma beteenden som skapar konflikter i gruppen och att adressera bristande samarbetsförmåga. Ledare kan också behöva hantera samtal där negativa besked i ärendehantering ska lämnas till klienter eller medborgare.

### Målgrupp:

Samtliga ledare

En gemensam utmaning i dessa situationer är att möta starka känslor – ilska, sorg, försvar eller uppgivenhet, utan att själv tappa trygghet och kontroll i rollen. Många ledare uttrycker en oro för att skapa konflikter, att inte nå fram med sitt budskap eller att samtalen ska skada relationen. Det finns ett tydligt behov av att få tillgång till en beprövad och tydlig metod för att kunna genomföra svåra samtal på ett professionellt och respektfullt sätt.

### Exempel på vanliga utmaningar:

- Hur ger jag tydlig feedback utan att trigga försvar eller konflikt?
- Hur ställer jag frågor om privata angelägenheter på ett professionellt sätt?
- Hur hanterar jag en medarbetare som blir känslsam, arg eller börjar gråta under samtalet?
- Hur bemöter jag undanflykter på ett respektfullt och tydligt sätt?
- Hur avslutar jag ett svårt samtal respektfullt och professionellt?

“Utbildningen gav mig modet att ta tag i situationer som jag tidigare skjutit på. Det har skapat bättre relationer både med medarbetare och medborgare.”

“Jag har fått verktyg som gör att jag kan hantera svåra samtal på ett mer professionellt sätt.”

## Så här arbetar vi

Målet med utbildningen i svåra samtal är att ge ledare kunskaper, metoder och färdigheter till att kunna hantera känsliga och svåra samtal. Den omfattar teori om samtalsmetodik, kommunikation i myndighetsutövande och tillämpning av coachande förhållningssätt, och deltagarna får träna på samtal i mindre grupper. Utbildningen ingår även i individuellt ledarstöd vid behov.

### Exempel på innehåll i samtalsutbildningen:

- Värderingar – respekt och icke-dömande förhållningssätt.
- Förberedelser, strategier och samtalsstruktur.
- Coachande frågor, omformuleringar, aktivt lyssnande, check av förståelse.
- Att hantera känslor och reaktioner.
- Myndighetsutövning – att lämna negativa besked.
- Dokumentation och uppföljning.

## Effekter och resultat

Efter utbildningen beskrev ledarna hur nya insikter och konkret träning stärkte förmågan att genomföra klargörande samtal tryggt och professionellt. De upplevde större säkerhet i att hantera svåra situationer, och större lugn inför samtal som tidigare väckte oro.

Ledarna upplevde att de fått praktiska verktyg för att ställa frågor, lyssna aktivt och återkoppla på ett sätt som skapar förståelse och delaktighet. Den förbättrade kommunikationen minskade missförstånd, dämpade motstånd och byggde förtroende.

En tydlig effekt var ökad trygghet i svåra samtal även när budskapet var känsligt. Det gjorde att fler tog tag i svåra frågor tidigare, vilket förbättrade arbetsmiljön. Utbildningen stärkte också självkännet; ledarna fick djupare förståelse för hur det egna ledarskapet påverkar samtalet, relationen och resultatet. Sammantaget skapades ett bättre dialogklimat där medarbetare och medborgare känner sig sedda, lyssnade på och respekterade.

”Det har blivit enklare att ställa öppna frågor och verkligen lyssna på svaren. Jag märker att medarbetarna känner sig mer delaktiga och engagerade.”

”Jag har fått en helt annan förståelse för hur mitt eget kroppsspråk och min tonalitet påverkar samtalet.”

*Sagt om samtalsutbildning – svåra samtal*

## Teambuilding: Goda relationer

En central uppgift för ledare i ett tillitsbaserat ledarskap är att skapa psykologisk trygghet. För att fördjupa kunskaperna i beteendevetenskap och förstå hur olika människor fungerar genomförs workshopen *Goda relationer*. Den ger också ökad förståelse för hur olika personlighetsdrag och neuropsykiatriska funktionsvariationer kan påverka kommunikationen i arbetsgrupper.

### Målgrupp:

Politiker i socialnämnden, socialförvaltningens ledningsgrupp, enhetschefernas ledningsgrupp och olika arbetsgrupper i verksamheten.

Många medarbetare upplever stress och osäkerhet när de ska tala inför större grupper. I små konstellationer, två till tre personer, känner sig de flesta trygga och vågar bidra. Men i större forum blir vissa tysta, vilket gör att värdefull kunskap och erfarenhet inte kommer fram. Rädsla för att bli ifrågasatt eller framstå som okunnig gör att människor avstår från att dela sina tankar.

### Exempel på vanliga utmaningar i arbetsgrupper för ledare:

- Medarbetare sitter tysta och håller tillbaka sina idéer och synpunkter, och deras perspektiv kommer därför inte fram.
- Enskilda personer tar över och dominerar samtalen, ibland utan att ha kollegornas mandat, vilket skapar obalans i dialogen.
- Underliggande konflikter eller tidigare negativa erfarenheter gör att mötesklimatet känns otrött.
- I politiska nämnder: Tjänstepersoner och politiker har olika bild av varandras roller, uppdrag och mandat.

## Metod: Workshop - Goda relationer

För att stärka ledare i en kommunikation präglad av trygghet, tillit och gemensamma mål genomförs workshopen *Goda relationer*. Syftet är att förbättra ledarskapet, öka förståelsen för varandras personligheter och olikheter samt skapa ett klimat där alla känner sig trygga med att bidra med sin kunskap och erfarenhet.

”Jag har lärt känna mina kollegor på ett helt nytt sätt. Det gör samarbetet både enklare och roligare.”

”Stämningen i gruppen har blivit öppnare, vi vågar prata om det som tidigare kändes svårt.”

## Så här arbetar vi

Deltagarna får insikter och förståelse om beteendevetenskap, hur människor fungerar, om olika personligheter och hur vi kan bemöta människor med till exempel diagnoser eller drag av autism och ADHD. Med teori, rollspel och gruppövningar får de uppleva hur vi människor triggas av egna och andras känslor, beteenden och situationer. De får till exempel träna på att ge och ta emot beröm och känna efter hur dessa känslor känns i kroppen. Att använda beröm och feedback är ett kraftfullt verktyg för att se och bekräfta människor. Workshopen genomförs som en hel- eller halvdag.

### Exempel på innehåll i teambuildingen:

Med kunskap om beteendevetenskap, humor och övningar om hur människor fungerar diskuterar vi hur vi kan skapa goda relationer med trygghet och arbetsro som ger fokus på målen.

- Hur kommunicerar vi?
- Vilka behov har människor?
- Att välja attityd.
- Hur är jag? Alla är olika.
- Hur bemöter jag andra människor?
- JAG-budskapet.

## Effekter och resultat

### Teambuilding för socialnämndens politiker

I socialnämnden fanns behov av att utveckla kommunikationen och fördjupa förståelsen för politikernas respektive tjänstepersoners roller och uppdrag. Goda relationer och samsyn kring mål, värdegrund och uppdrag är en förutsättning för tillitsbaserat ledarskap, och samma gäller i lednings- och arbetsgrupper. Efter workshopen, som genomfördes under två olika mandatperioder, upplevdes ett tydligt förbättrat samarbetsklimat med större arbetsro och ökad förståelse för varandras behov, roller och ansvar.

### Teambuilding för ledare och arbetsgrupper

I socialförvaltningens ledningsgrupp genomfördes flera workshops där ledarna lärde känna varandra på djupet. Efter insatserna upplevde de ökad självinsikt och en större trygghet i sitt sätt att kommunicera. De fick också bättre förståelse för varandras behov och vad var och en behöver för att kunna vara på sitt bästa. Ledarna såg även hur deras attityder och beteenden påverkar medarbetarna. Med en gemensam kunskapsbas i hur goda relationer skapas blev det enklare att skapa delaktighet i ledningsgruppen och få alla att bidra i arbetet.

Workshopen *Goda relationer* har även genomförts för grupper med enhetschefer och arbetsgrupper inom verksamheten med samma goda resultat.

”Vi har fått större förståelse för varandras styrkor och olikheter, vilket gör att vi kan komplettera varandra bättre.”

”Det här var precis vad vi behövde för att bygga bättre relationer och skapa en starkare lagkänsla.”

Sagt om teambuilding – goda relationer

## Ledarstöd – individuell handledning

Att leda tillitsbaserat i en politiskt styrd organisation är ett komplext uppdrag. Utöver att verkställa politiska beslut ska ledarna engagera medarbetare, utveckla verksamheten och ge god service och information till medborgarna. Ofta sker detta under hög arbetsbelastning, vilket påverkar både hälsa, privatliv och resultat. Ibland räcker det interna stödet inte till. Då kan extern, oberoende handledning av experter inom till exempel ledarskap, beteendevetenskap, kommunikation eller organisationsutveckling ge det stöd som behövs.

### Målgrupp:

Samtliga ledare inom förvaltningen har fått möjlighet att ta del av ledarstödet.

### Vanliga utmaningar som lyfts fram handlar till exempel om:

- Hur prioriterar jag så att jag fokuserar på rätt saker?
- Hur framför jag synpunkter och förslag konstruktivt till chef eller medarbetare?
- Hur hanterar jag en medarbetare som är svår att samarbeta med?
- Hur motiverar och engagerar jag medarbetare i ett förändringsarbete?
- Hur hanterar jag min stress och livspusslet för att orka långsiktigt?

”Det har varit värdefullt att få diskutera svåra situationer med någon utanför organisationen. Jag känner mig tryggare i mina beslut.”

”Det kändes skönt att kunna prata om frågor jag inte vill ta med min egen chef.”

## Så här arbetar vi

Ledarstödet genomförs som individuella samtal med en extern konsult, vanligtvis under 1,5 timme per tillfälle. Ledaren tar själv upp dagsaktuella frågor och situationer från vardagen som behöver hanteras. Vanliga frågor rör utveckling av den egna kommunikationsförmågan, att leda svåra samtal, att prioritera och sätta mål, att identifiera drivkrafter samt att leda och följa upp aktiviteter. Samtalen kan också omfatta strategiska frågor, utveckling av medarbetare utifrån deras individuella behov, förändringsledning, retorik, eller hur nyttoeffekt kommuniceras och beskrivas på ett tydligt sätt.

En central del handlar även om självkännedom, personlig utveckling och självledarskap; att hitta balans i livet, återhämtning och hållbara arbetssätt. I samband med ledarstödet får ledarna träna samtal genom rollspel, ta emot feedback, och utmaningar som de sedan kan praktisera i vardagen och följa upp vid nästa samtal. Genom möjligheten att stämma av beslut och reflektioner med en opartisk person med sekretess, skapas trygghet både i beslutsfattandet och i det egna agerandet.

## Effekter och resultat

Ledarna har beskrivit ledarstödet som mycket värdefullt. Det har gett dem möjlighet att ta upp frågor som de inte velat eller kunnat diskutera med sin chef eller sina medarbetare. Det som speciellt lyfts fram är att det har omfattat både personlig utveckling, präglad av tidigare erfarenheter och mer konkreta frågor om att

kommunicera och leda på ett hållbart och tillfredsställande sätt. En av de största vinsterna har varit en ökad förståelse för självledarskapet, hur en själv fungerar, och vad som behövs för att kunna leda andra på ett professionellt sätt.

**”Jag har fått en bättre förståelse för mig själv och hur jag fungerar i pressade situationer.”**

**”Det bästa var att få träna på samtal i en trygg miljö och sedan kunna testa i praktiken.”**

*Sagt om ledarstödet*

## Förändringsledning

I ett tillitsbaserat ledarskap behöver förmågan att skapa delaktighet och engagemang vid förändringar ständigt stärkas. När medarbetarnas kunskap och erfarenheter inte tas tillvata, kan det leda till brist på förtroende, motstånd och sämre resultat. Ledarna i Kalix får utbildning i förändringsledning för att kunna driva förändring på ett strukturerat och tillitsfullt sätt.

### Målgrupp:

Samtliga ledare.

### Exempel på vanliga utmaningar vid förändring:

- Medarbetare förstår inte varför förändringen behöver göras.
- Medarbetare känner sig inte delaktiga – beslut upplevs komma ovanifrån.
- Medarbetare känner motstånd och oro för att tappa inflytande eller trygghet.
- Bristande kommunikation som leder till rykten och missförstånd.
- Ledare är osäkra på hur mål och riktning ska förklaras tydligt.
- Svårigheter att skapa engagemang och hålla motivationen uppe över tid.
- Konflikter mellan grupper som tolkar förändringen olika.

”Nu vågar jag ta mig tid att lyssna in medarbetarnas reaktioner, det har gjort dem mer delaktiga och engagerade.”

”Utbildningen gav mig konkreta verktyg för att möta motstånd och vända oro till motivation.”

## Så här arbetar vi

Målet med utbildningen är att ledare ska få kunskaper, metoder och goda förutsättningar till att leda och skapa förtroende och delaktighet bland sina medarbetare i förändringsprocesser. Utbildningen ger trygghet genom vetskap att de nu kan arbeta på ett beprövat och strukturerat sätt för att få med sig medarbetare i förändringsprocesser och nå sina mål.

### Exempel på innehåll i utbildningen förändringsledning:

- Hur påverkas människor vid förändring och vilka behov har de?
- Hur kan du hantera olika typer av personligheter och beteenden?
- Hur kan du skapa trygghet, förtroende och komittment?
- Att identifiera utmaningar, rädslor och hinder.
- Att planera, genomföra och följa upp.
- Förändringskurvan och feedbacktrappan.
- Metod för att skapa trygga kreativa möten.

## Effekter och resultat

Efter genomförd utbildning uppgav deltagarna att de fått en fördjupad förståelse för hur människor reagerar i förändring och vilka behov olika individer har för att känna sig delaktiga och engagerade. Många beskrev att de nu kunde planera och genomföra förändringar på ett mer strukturerat sätt, där kommunikationen var tydligare och mer genomtänkt.

De upplevde att de hade fått verktyg för att möta motstånd, skapa trygghet och bygga förtroende under

förändringsresor. Samtidigt kände de sig stärkta i sin roll som ledare, med större trygghet i att kunna förklara varför förändringar är nödvändiga, hur de ska genomföras och vad målet är. En viktig effekt var också en ökad samsyn mellan ledarna, vilket bidrog till en gemensam riktning och en starkare ledarkultur i organisationen. Kunskapen om förändringsledning har stärkt upp deras förmågor att leda på tillitsbaserat sätt.

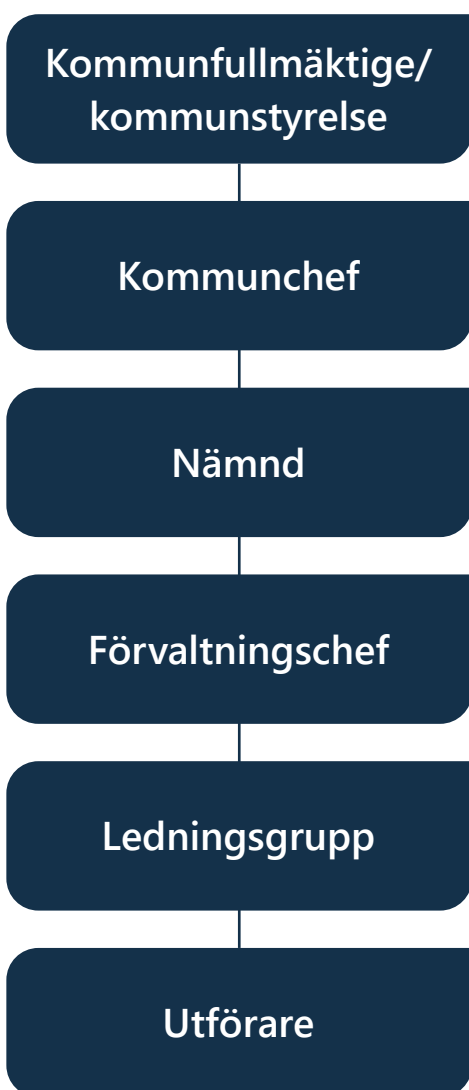
*"Jag har lärt mig att även små saker, som beröm och tydlig återkoppling, kan göra stor skillnad i en förändringsprocess."*

*Jag tycker att vi rör oss bort från ett "pinräknande" fokus och istället lägger kraft på uppföljning som ger verkligt värde för verksamheten och medborgarna.*

*Sagt om utbildningen i förändringsledning*

# Organisation

För att lyckas införa en ny ledarskapsmodell behöver alla delar i organisationen vara delaktiga och engagerade. I en kommun kan kedjan se ut så här:



Alla delar i kedjan behöver också förstå vad den nya modellen innebär och ges möjlighet att ställa om.

I Kalix kommun har politiken 2023 lyft omställningen till *tillitsbaserad ledning* som en riktning och från 2024 som ett uppdrag till förvaltningarna.

## Samverkan

För att förbättra samverkan med politiken har vi anordnat skräddarsydda gemensamma utbildningar för politik och tjänstepersoner. Det underlättar kommunikation, ökar förståelse för socialförvaltningens uppdrag och skapar en gemensam målbild. Det är viktigt att förstå våra olika ansvar för bedrivandet av vårt gemensamma uppdrag, men samverkan ger bättre resultat med de resurser som finns.

Socialnämnden och socialförvaltningen arbetar med människor som är i behov av stöd och hjälp. Vissa är i svår utsatthet och beslutsfattandet kan vara svårt och komplext. Det innebär att inom socialtjänsten behövs särskild kunskap och förståelse om människor och mänskliga behov. Att både politiker och tjänstepersoner känner sig trygga underlättar ett komplext uppdrag.

## Roller och mandat

Vi har också arbetet med att förstå roller, mandat och ansvar i en socialförvaltning. Det är viktigt att se hur både politiker och tjänstepersoner samverkar för att leverera socialtjänst enligt lagar och lokala beslut.

Det är en god idé att skapa tydlighet kring:



### Förståelse

För vad olika uppdrag innebär.



### Rollfördelning

Rollfördelning mellan politiker, ledare och medarbetare.



### Mandat

Vad varje roll har rätt att fatta beslut om.



### Ansvar

Vad man ansvarar för inom sin roll och funktion



### Samverkan

Hur roller kompletterar varandra



### Kommunikation

För att undvika konflikter, dubbelarbete eller beslut som saknar stöd.

Den viktigaste rollen i socialförvaltningen har brukarna och de medarbetare som är dem närmast.

Vi har tagit fram instruktioner för områdeschef och enhetschef och arbetar vidare med fler instruktioner för medarbetare.

Politiken och socialnämnden är det högst beslutande organet i hela förvaltningen och de behöver vara trygga med tjänstepersonerna.

## Varsamhet i omorganisation

Kalixmodellen tar höjd för att stärka organisationen och medarbetarna inom ramen för kontinuitet och psykologisk robusthet för yttre påverkan. Processen mot ett tillitsbaserat ledarskap kan ses som en form av omorganisation. Forskning visar på att omorganisationer kan skapa oro, rädsla, stress, produktionsbortfall och även sjukskrivningar hos medarbetare som vi anser behöver beaktas. Vi har arbetat varsamt och med hänsyn till påverkan på människorna i organisationen. Förändringsmodellen kräver tålamod och att skynda i makligt tempo. Den kräver också kontinuerlig uppföljning för fortsatt förankring och utveckling.

## Struktur och utvecklingsprocesser

För att bana väg för framgångsrikt införande och arbete med tillitsbaserad ledning krävs en god struktur och aktuella förankrade styrdokument, riktlinjer och rutiner. Inte nödvändigtvis många, men de som finns behöver efterlevas. Rutiner för uppföljning och egenkontroll är särskilt viktigt. Det finns alltid en skiljelinje när rutiner och styrning ska finnas och när vi var och en ska kunna tänka själv: Ger detta nytta för medborgaren? Blir det bättre för dem vi är till för?



## Att undvika stuprör och nyttja hela systemets intelligens

För att skapa en hållbar och kunskapsbaserad socialtjänst med god nytta för de vi ska hjälpa så är det viktigt att vi använder oss av allas olika kunskaper.

Varje individ kan väldigt mycket om sitt arbete; vad som fungerar och vad som inte fungerar. Den kunskapen behöver vi ta till vara och lyssna på än mer. Det gäller även brukaren och dess anhöriga.

Våra olika team och grupper behöver känna både att de bidrar till, och har tillgång till, andra gruppers erfarenhet och kunskap och att vi samverkar och samarbetar.



## Investering i människor som arbetar inom socialtjänsten – den sunda ekonomin.

Socialtjänstens uppdrag är komplext och kräver hög kompetens, god arbetsmiljö och långsiktig hållbarhet. Arbete med människor kännetecknas av stor variation och plötsliga förändringar i vardagen. För att möta framtidens behov och säkerställa kvalitet i verksamheten krävs strategiska investeringar i medarbetarnas utveckling och välbefinnande.

I Kalix socialtjänst har vi haft svårt med rekryteringar, vilket har riskerat leda till övertid, högre sjukfrånvaro och kostnadsdrivande konsulter. Vi kan inte heller skjuta över vården och omsorgen på anhöriga som redan bidrar mycket. Satsningar och investeringar är helt nödvändiga för alla medarbetare.

Det banar väg för att bland annat minska sjukfrånvaro och ökat engagemang som ger ekonomiska vinster även om styrningen och målet med Kalixmodellen inte primärt är en ekonomisk styrmodell. Det kostar mycket pengar i en redan ansträngd ekonomisk situation att inte kunna rekrytera eller behålla nyckelkompetens i en konkurrensutsatt arbetsmarknad. Vi vill ha medarbetare som får utvecklas och bidra med nya idéer och lösningar, vilket också ger ekonomiska vinster.

I vår budget behöver medel avsättas för en modell i form av investeringar i personalen, och vi har nyttjat både intern och extern kompetens för det. Med fördel kan de statsbidrag som lämpar sig användas. Det är i dessa tider lika viktigt som ett lager vattendunkar vid kris. År 2023 beslutade vi oss för att ställa om till ett nytt ledningskoncept vi hade inte ekonomi för något annat.

# Kompetensförsörjning - Attraktiv arbetsgivare

Kompetensförsörjningen är vår största strategiska utmaning fram till 2035 och förmodligen mycket längre än så. Vår kompetensförsörjningsstrategi från 2023 ger en lägesbild över socialförvaltningen och de olika verksamheternas utgångsläge. Utifrån den planerar vi aktiviteter och områden där förvaltningen kan jobba för att rekrytera och behålla kompetent personal.

Till satsningen har socialförvaltningen tillsatt en riktad tjänst som driver frågorna inom kompetensförsörjning. Vi har en fast övertygelse om att vårt arbetssätt i Kalixmodellen främjar rekrytering och attraktion inom välfärdsyrket.

## Employer branding – attraktiv arbetsgivare

Socialförvaltningens arbetsgivarvarumärke (employer brand) är bilden av hur nuvarande och potentiella medarbetare uppfattar hur det är att jobba vid Socialförvaltningen. För att socialförvaltningen ska upplevas som en attraktiv arbetsgivare behöver vi ständigt arbeta med att utveckla ledarskap och medarbetarskap och bygga arbetsplatser som lockar, utvecklar och behåller sina medarbetare. För att marknadsföra socialförvaltningen som arbetsgivare inspirerades vi av hur näringslivet i Kalix arbetar. Företag utsätts för stor konkurrens om arbetskraften och har ofta utvecklat effektiva sätt att låta medarbetarna bli ambassadörer och via hemsidor och sociala medier beskriva nyttan med att arbeta hos just dem.

## Utbildning - Framtidssäkrad kompetensförsörjning

För att hämta idéer och inspiration till employer branding deltog socialförvaltningens kompetensförsörjningsstrateg i utbildningen *Framtidssäkrad kompetensförsörjning* under fyra heldagar under ett halvår. Tillsammans med VD:ar och HR-personer från olika kommunala och privata företag i Kalix, fick varje deltagande organisation ta fram en egen strategi till kompetensförsörjning och employer branding.

Under utbildningen arbetade deltagarna i workshopform där erfarenhetsutbyte och reflektion stod i centrum. Genom att diskutera gemensamma utmaningar och lära av varandras perspektiv, utforskade gruppen hur ett starkt arbetsgivarvarumärke kan formas, och hur organisationer kan bli bättre på att utveckla, behålla och rekrytera medarbetare.

Genom att delta i en extern grupp med ledare från näringslivet kunde socialförvaltningen både dela med sig av erfarenheter och få tillgång till nya perspektiv och idéer. Det blev en värdefull inspirationskälla för att utveckla ett mer strategiskt arbetssätt och lägga grunden till en egen modell för kommunens employer branding och kompetensförsörjning.

### Exempel på innehåll i utbildningen kompetensförsörjning:

- Vad är employer branding?
- Vad uppskattar medarbetare hos en arbetsgivare?
- Vilka behov har medarbetare som människor och anställda?
- Kommunikation och ledarskap.
- Hur skapar vi psykologisk trygghet?
- Preboarding, onboarding och exit.
- Hur marknadsför vi arbetsplatsen som attraktiv?

## Effekter och resultat

Utbildningen bidrog till strategier som har stärkt det långsiktiga arbetet med att bygga ett attraktivt och hållbart arbetsgivarvarumärke inom socialförvaltningen. Den gav också ett värdefullt nätverk mellan offentlig och privat sektor, där deltagarna fortsätter att träffas för att dela erfarenheter och lärdomar. Flera insatser för ledare och medarbetare har genomförts med syfte att skapa en ökad förståelse för hur ledarskap, kultur

och arbetsgivarvarumärke hänger ihop. Framför allt har socialförvaltning tagit fram en media- och PR-plan där bland annat ledare, politiker och anställda fått tips om hur de kan sprida positiva exempel från verksamheten och hur det är att arbeta vid socialförvaltningen – se kommande sidor.

**”Det var inspirerande att se hur likartade våra utmaningar är, oavsett bransch. Genom att mötas över gränser fick vi nya perspektiv och idéer som vi nu tar med oss i vårt arbete.”**

*Sagt om utbildningen Framtidssäkrad Kompetensförsörjning*

## Processledarutbildning för enhetschefer i employer branding

Kalix socialförvaltning har ungefär 800 medarbetare och uppfattas av de flesta som en trivsamt och bra arbetsplats med ett gott ledarskap. För att medvetandegöra medarbetarna om nyttan med att vara anställd i förvaltningen, och hur de kan bidra som ambassadörer och "rekryterare" till potentiella nya kollegor genomfördes en intern utbildning för enhetschefer. Vid utbildningen fick cheferna en fördjupad förståelse för employer branding och konkreta metoder för hur de kan genomföra workshops tillsammans med sina arbetsgrupper.

Samtliga arbetsgrupper inom verksamheten har därefter deltagit i workshops där de har fått diskutera och svara på bland annat följande frågor:

- Vad kännetecknar en medarbetare hos oss? Vilka egenskaper har vi?
- Varför har du valt att jobba här – vad är det bästa med ditt jobb?  
Ge 3–5 argument.

Medarbetarnas svar sammanställdes i två ordmoln som har presenterats för socialnämnden.



Ordmolnet trycktes också på örngott alla anställda får, för att påminna om vikten av att sova på saken och inte ta för snabba beslut.

## Effekter och resultat

Workshopen som enhetscheferna har genomfört i sina respektive arbetsgrupper har upplevts som mycket positiv av medarbetarna. De har tillsammans lyft fram det som är roligt och utvecklande i arbetet och i

arbetsgruppen. I många fall har diskussionen lett vidare till samtal om medarbetarskap – hur vi upplevs som personer och hur vi aktivt kan sprida en positiv bild av att arbeta inom socialtjänsten.

# Strategi för kommunikation: Media och PR-plan

Tillitsbaserat ledarskap handlar inte bara om hur vi leder medarbetare. Vi behöver också bygga förtroende hos medborgare och brukare genom respektfull, öppen och begriplig kommunikation. Därför är det viktigt att berätta om det vi gör.

Kalix kommuns socialtjänst bedriver en omfattande verksamhet och vi gör många bra saker för dem vi är till för. Ibland går det fel och det händer saker som vi vill att medarbetare, allmänheten och andra intressenter ska känna till. Därför berättar vi löpande om det vi gör, varför vi gör det och vad vi lärt oss när något inte blev som vi tänkt. Det är viktigt att vi berättar om socialtjänsten och den välfärd vi bedriver och att vi förmedlar den trygghet och tillit som socialförvaltningen står för.

Mediastategin och PR-planen som togs fram 2024 är vårt vägledande dokument som revideras årligen. Syftet är att stärka socialförvaltningens varumärke, öka kunskapen om vårt uppdrag och göra det lättare för medarbetare, allmänhet och andra intressenter att förstå och följa vårt arbete. Genom att lyfta goda exempel, berätta om våra skickliga medarbetare och samtidigt vara transparenta kring avvikelser så bygger vi trygghet, tillit och långsiktig attraktionskraft.

Ett resultat av PR-planen är till exempel att socialförvaltningen har Facebooksidan *Socialförvaltningen i Kalix* där vi berättar om vad som händer i verksamheten.

”Kommunens kommunikation präglas av transparens. Genom att lyfta fram både framgångar och utmaningar bygger vi långsiktigt förtroende för kommunen.”

**Reine Sundqvist**

*Informationschef Kalix kommun*

”För att kommunen ska uppfattas som attraktiv för både invånare och medarbetare, behöver vår kommunikation vara betydelsefull och lyfta både det stora och det lilla.”

”Det är viktigt att vara närvarande i den dagliga verksamheten för att kunna berätta om den.”

*Sagt om utbildningen strategi för kommunikation*

# Övriga byggklossar

## Gruppledarskap: Leda trygga kreativa möten

Metoden beskriver hur du som ledare kan genomföra möten där du skapar hög grad av engagemang och delaktighet. Genom att följa dessa steg kan du som ledare skapa en möteskultur där alla deltagare känner sig trygga, sedda och engagerade, vilket leder till mer produktiva och kreativa möten.

## Reflektionstid: Struktur för reflektion

Socialförvaltningens ledningsgrupp har skapat en struktur för regelbunden reflektion kring ledarskap på sina träffar. De har bland annat läst en gemensam litteratur och diskuterat hur de tänker och agerar utifrån innehållet och hur det påverkar det dagliga arbetet.

## UGL: Ledarskapsutbildning

UGL – Utveckling av Grupp och Ledare – är en svensk ledarutbildning framtagen av Försvarsmakten som fokuserar på hur grupper utvecklas och hur ledarskap påverkar samarbetet. Deltagarna arbetar erfarenhetsbaserat med övningar och reflektion för att förstå roller, kommunikation, konflikter och beslutsfattande. Målet är ökad självkänedom, bättre samspel i grupp och ett mer medvetet, situationsanpassat ledarskap.

## Deltagarformulerad utvärdering

DFU – Deltagarformulerad Utvärdering – är en metod där deltagarna själva formulerar vad som ska utvärderas efter en insats och vilka frågor som är mest meningsfulla. Arbetet sker gemensamt: Deltagarna tar fram frågor, prioriterar dem och besvarar med exempel från sin vardag, vilket ger ägarskap och handlingsbar återkoppling. Syftet är att fånga faktisk nytta, stärka lärandet i gruppen och omsätta resultatet i konkreta förbättringar.

## **MI: Motiverande samtal**

MI – Motiverande samtal – är ett relations- och samtalsbaserat förhållningssätt som syftar till att stärka en persons egen motivation och ansvar för förändring. Arbetet bygger på partnerskap, acceptans, medkänsla och att locka fram individens egna skäl, ofta genom öppna frågor, bekräftelser, reflektioner och sammanfattningar. Fokus ligger på att utforska ambivalens, minska motstånd och göra realistiska, självägda handlingsplaner. Målet är ökad självkänedom, ökat engagemang och hållbar beteendeförändring.

## **Genomlysning av verksamheten**

AMSAB – Age Management i Sverige – har tagit fram en extern, oberoende utredning av hur det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs inom äldreomsorgen och LSS-verksamheten. På motsvarande sätt ska även det systematiska arbetsmiljöarbetet genomlysas. Utgångspunkten för granskningarna är de föreskrifter som fastställts av Socialstyrelsen respektive Arbetsmiljöverket.

## **Tillitsbaserat ledarskap: Föreläsningar med Louise Bringselius**

Vid ett antal tillfällen har Louise Bringselius genomfört digitala föreläsningar och vi har studerat hennes böcker. Tillitsbaserat ledarskap är ett förhållningssätt där uppdrag, ansvar och mandat tydliggörs och där styrning sker genom tillit, dialog och gemensam problemlösning snarare än detaljkontroll. Ledaren skapar psykologisk trygghet, sätter tydliga ramar och mål, ger handlingsutrymme nära verksamheten och följer upp på resultat och lärande. Fokus ligger på värde för brukare/medborgare, samverkan över gränser, kontinuerliga förbättringar och att hantera avvikelser öppet. Effekten är högre kvalitet, starkare engagemang och mer hållbar effektivitet.

# Medverkande

## Byggklossarna, insatser och åtgärder

### **Keith Sivenbring**

*Konsult i kommunikation och ledarskap,  
New Action Consulting*

### **Louise Bringselius**

*Forskare, expert Tillitsbaserat ledarskap*

### **Mats Strömbäck**

*Samordnare, Kalix kommun*

### **Ulf Lidman**

*Ulf Lidman Training*

### **Kaj och Barbro Skoglund**

*Age Management i Sverige*

## Medverkande i handboken

### **Anna-Lena Andersson**

*Förvaltningschef Socialförvaltningen,  
Kalix kommun*

### **Susanne Andersson**

*Kommunalråd Kalix Kommun*

### **Inga-Lis Samuelsson**

*Ordförande Socialnämnden Kalix Kommun*

### **Bertil Sundqvist**

*Vice ordförande Socialnämnden Kalix Kommun*

### **Maria Nilsson**

*Ledamot, Socialnämnden Kalix Kommun*

### **Annie Arnqvist**

*New Action Consulting*

### **Keith Sivenbring**

*New Action Consulting*

### **Jonas Arnqvist**

*Psykolog, ABOB*

### **Arbetstagarorganisationer**

## Socialförvaltningens ledningsgrupp

### **Anna-Lena Andersson**

### **Susanne Åkerborg**

### **Nina Lindwall Borg**

### **Hanna Henriksson**

### **Karin Bergdahl**

### **Linda Johansson**

### **Marianne Strömbäck**

### **Emma Ekholm**

### **Sanna Jonsson**

### **Malin Drugge**

### **Veronica Sundberg**

Fotograf ledningsgruppen:

### **Elisabeth Gustavsson**

*“Jag vill rikta ett extra varmt tack till Keith Sivenbring och Annie Arnqvist, utan er hade handboken inte blivit av.”*

**Anna-Lena Andersson**

# Tips på litteratur, redskap och inspiration

## Böcker som reflektionsmaterial

Vi avsätter regelbundet tid för reflexion och samtal. Ibland läser vi böcker som vi sedan diskuterar i tillsammans. Här är två böcker som varit givande för oss och som vi vill rekommendera.

### **Tillitsbaserat ledarskap från pinnräknade till samskapande**

Louise Bringselius  
ISBN 978-91-7251-248-1

### **Psykologisk trygghet Att välkomna den som utmanar, en reflektionsbok**

Louise Bringselius  
ISBN 978-91-989995-0-1

## Vid möten

Vi har genomfört en gemensam agendastruktur för ledningsmöten och arbetsplatsträffar som hela förvaltningen utgår från.

### **Checka in och checka ut**

Kan användas inför möten och vid avslut.

### **Let's talk! - Get to know each other and build trust**

Kan användas vid möten i en punkt mellan traditionella frågor eller i fikarummet.

Vi har också använt digitala föreläsningar om till exempel relationell välfärd, arbetsglädje och bemötande.

# Bilaga ekonomi

2025 är per tom 20250831

- Kostnader för sjukfrånvaro minskade mellan 2022 och 2025 med ca 1 %.
- Frisknärvaron ökade med 23 % (antal anställda utan sjukdagar/år) mellan år 2022 till 2025.
  - 2022 28.83 %
  - 2025 52.29 %
- Kostnaderna för övertid minskade med 75 % mellan år 2022 till 2025.
  - 2022 12 mkr
  - 2024 6 mkr
  - 20250831 3,1 mkr

År	Budget	Utfall	Avvikelse	Besparingskrav
2018	415 288	428 227	-12 939	
2019	433 869	437 834	-3 965	
2020	441 993	441 719	274	-5 384
2021	456 089	454 330	1 759	
2022	483 242	467 924	15 318	
2023	503 909	495 618	8 292	
2024	532 222	528 445	3 778	-1 900
2025-08-31	547 454	546 454	1 000	-8 500

Vi ser också utfall i undersökningar som till exempel nationellt hemtjänstindex att Kalix klättrar på rankningen från plats 179 till plats 21 av 290 kommuner mellan år 2023 och 2024, och placerar sig på plats 1 i sitt län.

## Jämförelse kostnader per hemtjänsttagare år 2023, källa Kolada

## Jämförelse kostnader för Särskilt boende i äldreomsorgen per brukare år 2023

Kommun	Kostnad hemtjänsttagare	Kommun	Kostnad äldreomsorgen
Kalix	400 529	Kalix	993 730
Likande kommuner	443 774	Likande kommuner	1 321 721
Norrbottnens läns kommuner	424 441	Norrbottnens läns kommuner	1 261 458

I förvaltningen är heltidstjänster norm.



**KALIX KOMMUN**