



GÖTEBORGS  
UNIVERSITET

PRESENTATION SOCIALCHEFSDAGARNA  
DEN 30 SEPTEMBER 2020

# TRENDER INOM PERSONALLEDNING: ATT SKAPA EFFEKTIVA ORGANISATIONER

**STEFAN TENGBLAD**

PROFESSOR I HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



CENTRUM FÖR GLOBAL HRM, [WWW.CGHRM.GU.SE](http://WWW.CGHRM.GU.SE)

# HRM-professuren vid Göteborgs universitet

Invid i januari 2020 och är knuten till Centrum för Global HRM, ett centrum som har Företagsekonomiska institutionen och Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap som värdar.

Finansiärer:

- AB Volvo
- Carl Bennet AB
- Göteborgs universitet

Samarbetspartners:

- 14 partners till CGHRM inklusive Sveriges HR-förening

## Sveriges förste professor i Human Resource Management

NYHET: 2019-09-30

Stefan Tengblad blir den förste professorn i Sverige inom Human Resource Management (HRM). Den nya professuren är knuten till Centrum för Global HRM vid Göteborgs universitet. Som professor hoppas han bland annat kunna bidra till att vetenskapligt

### Personal & ledarskap

”Var redo för cyberattacker



NYHETER | ARKIV | KALENDARIUM | HR-FOLK | OM OSS | KONTAKT | PREN

### Han är Sveriges första professor i Human Resource Management



2019-10-02 - Stefan Tengblad är Sveriges första professor i Human Resource Management (HRM), vid centrum för Global HRM vid Göteborgs universitet. Vi pratade med honom om hans nya jobb.

Vad ska du göra på jobbet?

- Jag ska utveckla forskningen inom HRM och jobba för att ett livskraftigt HRM blir en del av företagens verksamhet. Förhoppningen är att vi blir en nod av expertis som också företag och organisationer kan dra nytta av. Det innebär bland annat att skapa en arbetsmiljö eller rekrytering.

Vad gör det för skillnad att detta ämne har en professur?

- Jag tror att det sätter fokus på helheten kring HRM som annars kan vara fragmenterad. Det bedrivs hr-forskning på många olika institutioner. Jag ska träffa forskare på vad de studerar, skapa möten mellan forskare och se möjligheter till gemensamma projekt, till exempel seminarium och ansökningar.

Vad ser du för utmaningar för hr?



# Egna övertygelseser

- Det finns inga enskilda metoder/koncept som leder till framgång generellt då organisationer är olikartade och verkar i skilda sammanhang
- Personalledning/HRM är ett mycket komplext område
- Behov av att pröva sig fram och fundera hur detta förhåller sig till helheten
- Det är viktigare med hur man gör något än vad man gör
- För att man skall kunna bli bra på något behövs träning och feedback
- De allra flesta medarbetare växer med ansvar och arbetsberikning kopplat till ett gemensamt uppdrag
- Teamwork med specialiserade roller mot ett delat mål kan leda till fantastiska resultat



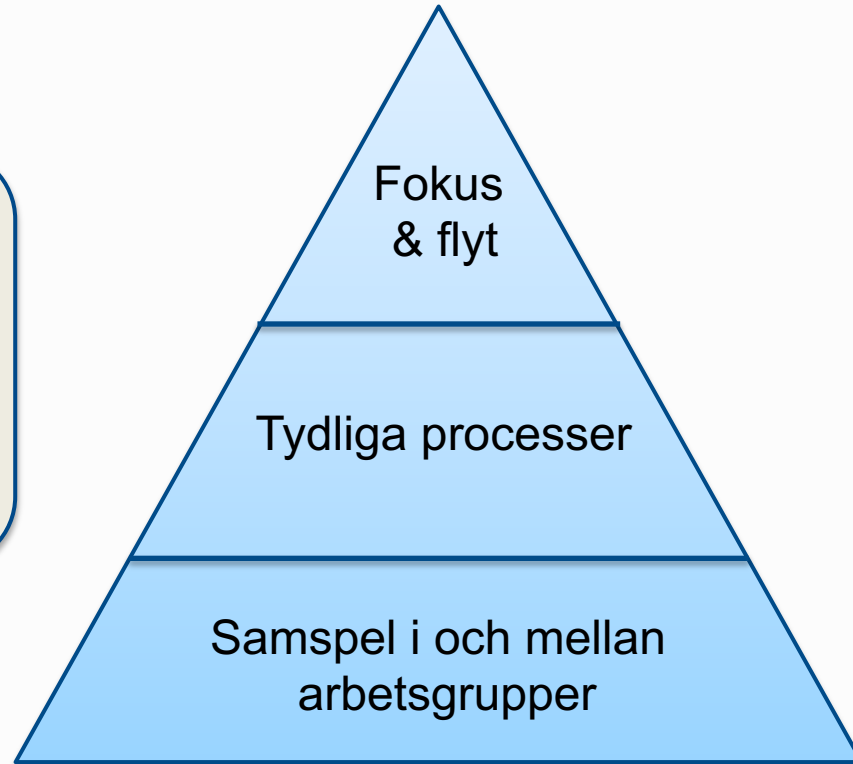
# High performance work systems (HPWS)

- Organisering genom team med delegerat ansvar
- Kontinuerlig identifiering av behov av utbildning och träning och genomförande av sådan på betald arbetstid
- Arbetsberikning och möjlighet att utveckla expertkompetens
- Prestationsmätning på gruppnivå länkade till belöningsystem

	<b>Kännetecknen på högpres- terande organisationer</b> <small>Källa: de Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. <i>Business Strategy Series</i>, 8(3), 179-85.</small>	<b>Värde</b>
1.	Kontinuerlig strävan efter att öka kundvärde	196
2.	Bemyndigande av medarbetare genom frihet att besluta och agera	182
3.	Upprätthållande av en lärande organisation	165
4.	En rättvis belöningsstruktur	158
5.	Vidmakthållande och stärkande av förtroendefulla relationer på alla nivåer i organisationen	148
6.	Att kontinuerligt förenkla och förbättra organisationens processer	146
	34 andra faktorer	16-130

# Produktivitet och utveckling kommer av att vi är bra på det vi gör och det finns flyt i arbetet

- Tydliga uppdrag och mål
- Hjälpsam anda
- Standardiserat arbetssätt
- Systematisk träning
- Ta bort onödiga störningar
- Att vara "inne i arbetet"



# Fem stora trender inom HR/HRM

- HRM som en bärande del av organisationens övergripande strategi
- Medarbetarskap som en självklar del av HRM-strategin
- Flexibelt arbete
- Digitaliserat HR-arbete
- Agilt HR-arbete



Oro, risk för att själv bli svårt sjuk,  
rent av avlida

Att förlora jobbet/risk  
för detta

Osäkerhet kring framtiden

Reserestriktioner

Får inte besöka  
föräldrar

# COVID-19

Kan inte träffa kompisar  
och gå på restaurang

Vänner och anhöriga  
svårt sjuka

Ovana vid  
hemarbete/ny IT-  
teknik

Kan inte gå på kultur- och  
idrottsevenemang

Bristande ergonomi på  
hemarbetsplatsen

# Menti-frågor om pandemin

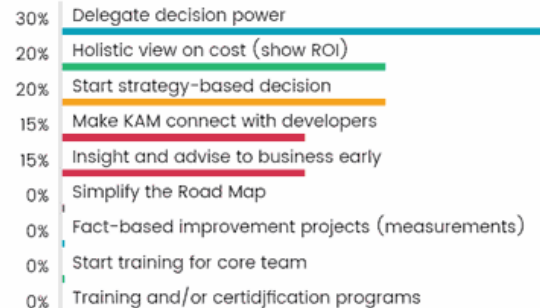
Hur har pandemin påverkat ditt arbete?

Har pandemin skapat dilemman som har varit svåra att hantera?

Mentikod:

What is most important for us to start doing?

Mentimeter

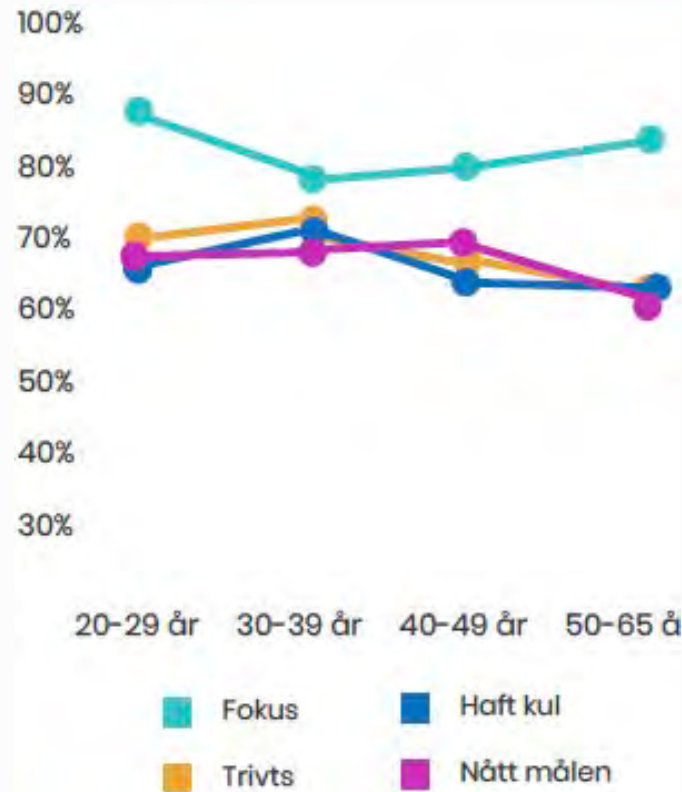


Votes: 3



# Studie om erfarenheter av hemarbete

- Utförd i samarbete mellan Stefan Tengblad, Petri Kajonius (Lunds universitet), Mårten Westberg (EIBA) och Sophie Hedestad (Netigate) med 500 personer som jobbat hemma helt eller delvis under våren
- Medarbetare angav över lag positiva erfarenheter av hemarbete



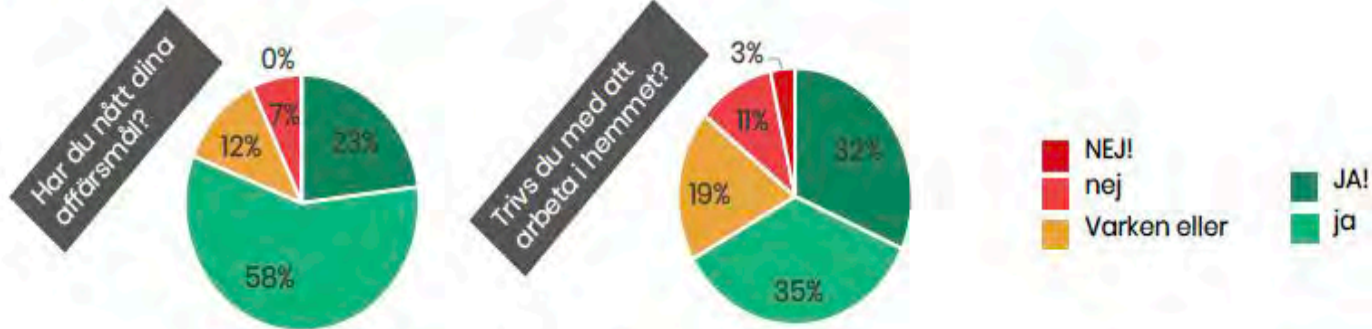
Källa: <https://www.netigate.net/sv/att-leda-arbete-i-hemmet-en-undersokning-om-hemarbete/>

# Hur upplever medarbetare att arbeta hemma



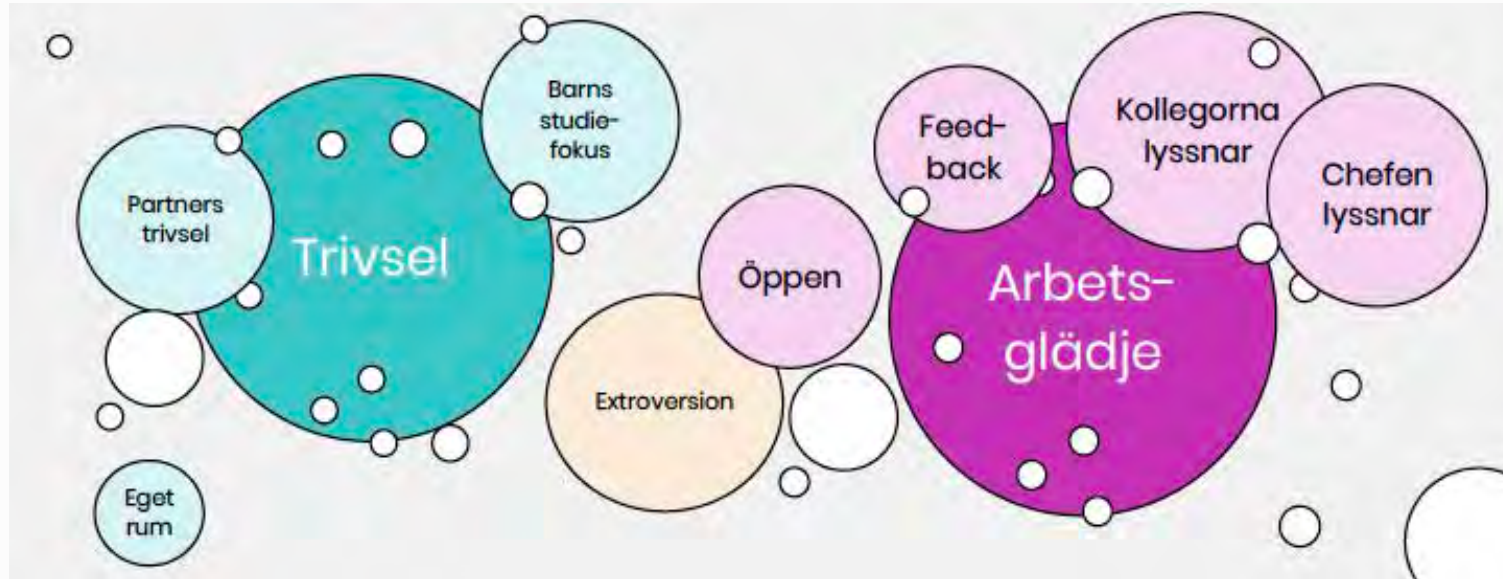
*"Många har trivts med att arbeta hemifrån samtidigt som en stor andel nått sina affärsmål. Företag behöver inte vara oroliga för att låta sin personal arbeta hemifrån."*

Stefan Tengblad, Göteborgs Universitet



Källa: <https://www.netigate.net/sv/att-leda-arbete-i-hemmet-en-undersokning-om-hemarbete/>

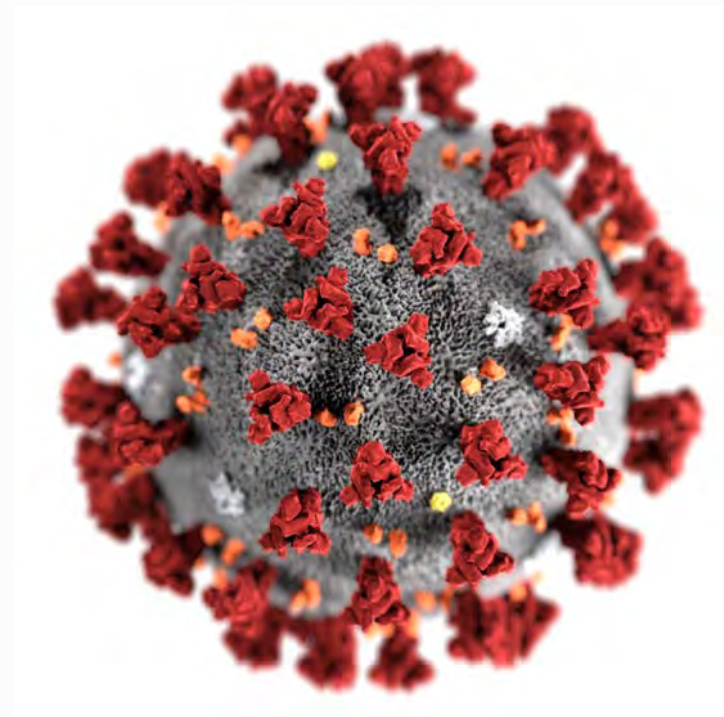
# Faktorer som påverkat trivsel och motivation vid hemarbete



Källa: <https://www.netigate.net/sv/att-leda-arbete-i-hemmet-en-undersokning-om-hemarbete/>

# Lärdomar från hemarbetsstudien

- Hemarbete funkar inom väldigt många typer av (administrativa) arbeten nuförtiden
- De allra flesta som jobbat hemifrån trivs också med detta
- Många fördelar med flexibla arbetsformer (kompetenstillgång, resursåtgång, livspussel, internationalisering)
- Fokusera på kvalitet, säkerhet och resultat och bestäm var arbetet utförs utifrån detta
- Kombinera flexibla arbetsformer med aktivt ledarskap och verksamhetsuppföljning



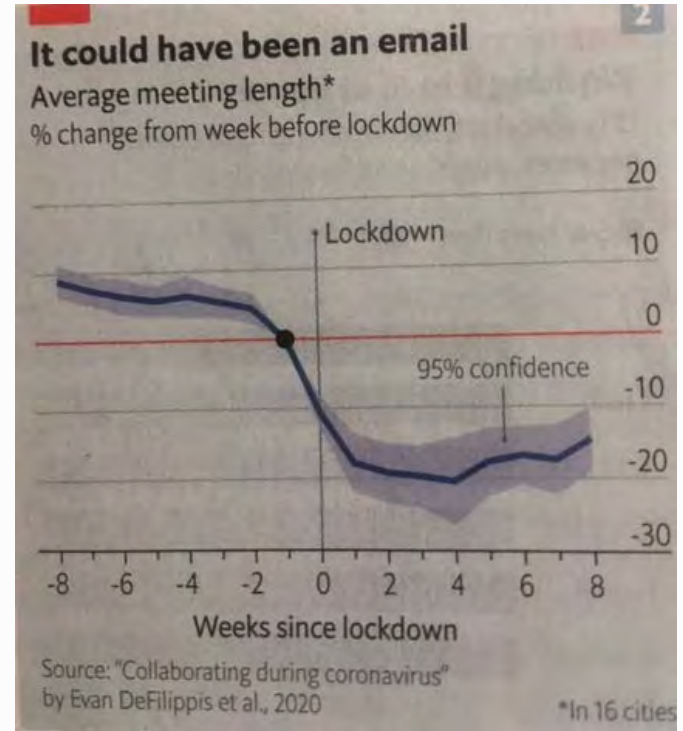
**”The pandemic, for all its ill effects offers a rare opportunity to rewire the world of work”**

*The Economist, Sep 12, s 21*



# För en bättre möteskultur

- Informera med hjälp av veckobrev, möten skall vara interaktiva
- Tydlig agenda och förberedda ärenden
- Diskutera innan beslut, presentera därefter förslag till beslut, eller fattade beslut på kommande möten
- Jobba med kortare möten på fasta tider om möjligt och fortsatt med videomöten

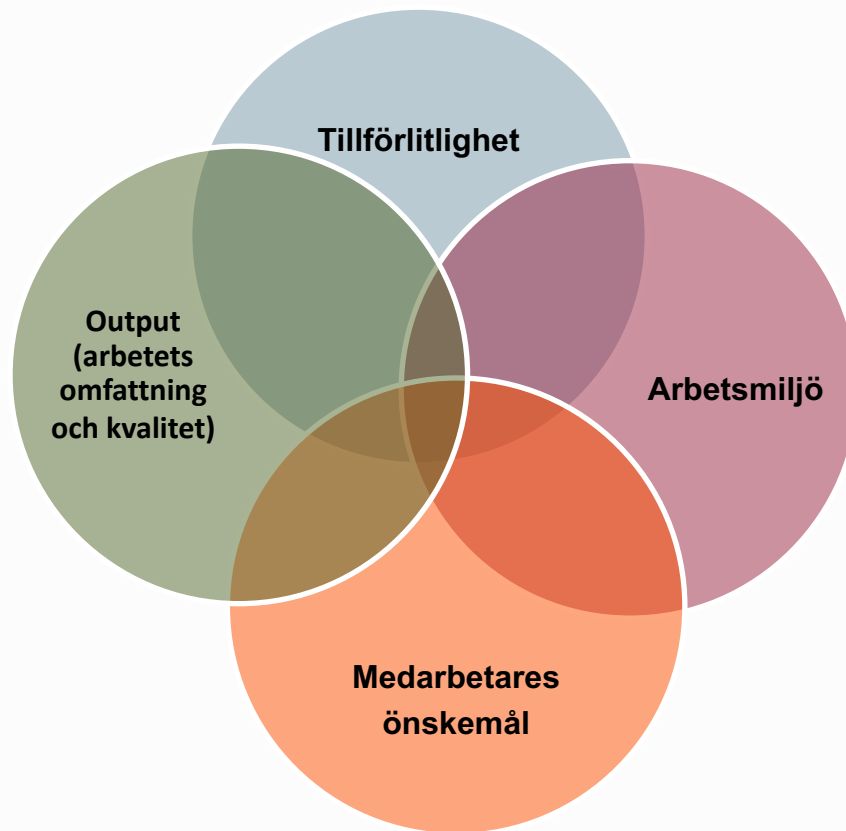


*The Economist*, Sep 12, s 20

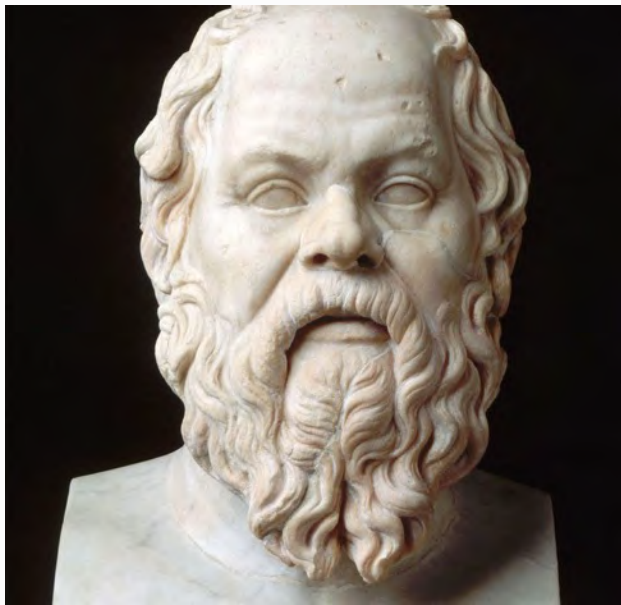
# Att finna produktiva avvägningar mellan

## En kommande utmaning:

Att hjälpa chefer med personal- och verksamhetsansvar att tillsammans medarbetare utveckla arbetsformerna med bibehållet fokus på produktiviteten och samtidigt lösningar som upplevs som rättvisa och transparenta



# Platon (428-348 f.kr.), det upphöjda ledarskapet



- Ledare skall leda utifrån en upphöjd position ha expertkompetens, de ska vara bildade och upplysta
- Icke-ledare är ofta okunniga och själviska i avsaknad av ett gott ledarskap (idioti)
- Transformativt ledarskap är till stor del framtaget ur denna anda:
  - Fyra I-modellen; Idealiserad inflytande, Inspirerande motivation, intellektuell stimulans, Individuell omtanke



# Kurt Lewin (1890-1947), demokratiskt ledarskap



- Grundare av riktningen demokratiskt ledarskap
- Chefen bjuder in medarbetare i beslutsfattandet och ser dem som kompetenta och ansvarstagande
- Chefens position är inte upphöjd eller överlägsen, gruppens kompetens värdefull
- Humanistisk grundton som bidrog till utvecklandet av teori X och Y inom ledarskap och till demokratisering av det svenska arbetslivet

# Dilemman i ledarskap med koppling till de båda filosofierna

- Delaktighet, den behövs men kan också leda till segdragna diskussioner och kooptering
- Hur mycket driva en egen agenda hur mycket skapa en gemensam som chef? (lyfta upp eller kliva ned?)
- Fatta beslut på basis av verksamhetsspecifik kunskap eller på basis av "utifrån-kunskap"
- När och hur ge negativ feedback?



# Om tillitsbaserad styrning

- ”Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpsvillighet.”

Tillitsdelegationen



# Tillitsbaserad styrning enligt Louise Bringselius

- Lagstiftning, och professionell och värdegrund som fundament och med särskilt fokus på medborgarens behov (och statlig värdegrund)
- Professionsbaserad kunskap (som är i en ständig utveckling)
- Omdömesförmåga hos den professionella medarbetaren som nyckelfaktorn för att leverera de rätta tjänsterna
- Liten betydelse ges åt organisationsledning, staber, formella beslut och chefer på olika nivåer, deras roll är stödjande



# Ledarskap enligt tillitsbaserad styrning/Bringselius

- Ett tjänande ledarskap som kännetecknas av
  - Närvarande i kärnverksamhet
  - Främja kollegialt lärande, öppenhet, psykologisk trygghet & teambyggande
  - Tar ansvar för helheten och uppmuntrar andra att slå larm vid missförhållanden
  - Värnar medarbetares tid och handlingsutrymme
  - Lyfter fram och berömmar framgångar, men också avvikelser och problem
  - Formulerar visioner som ger mening och skapar handlingsutrymme
  - Förlåter mindre fel och agerar för att lösa allvarliga problem



Chefens roll som ledare enligt Bringselius (2020, sid. 76)

# Möjliga problem med tillitsbaserad styrning

- Professionsföreträdare som inte har ett starkt medborgar/kundfokus kan få ett stort inflytande
- Kooptering kan uppstå, att beslut fattas mer ensidigt utifrån anställdas önskemål
- Centralt fattade beslut kan bli efterlevda i ringa grad, enhetschefer kan bli svaga och svårrekryterade
- Effektivitetsnormen kan gå förlorad
- Även lärande och kunskapsutveckling kan bli lidande



# Avslutande ord

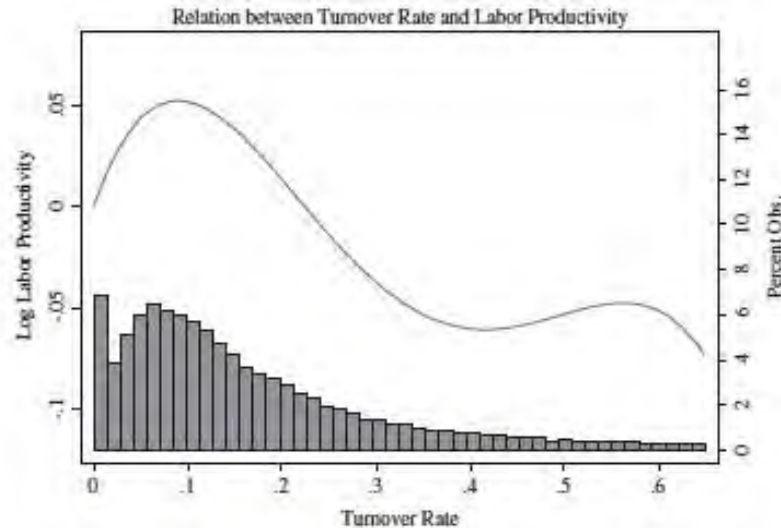
- Delaktighet och involvering behövs men utifrån en tydlig och motiverande målbild och uppdrag
- Svår balansgång för chefer på den verksamhetsnära nivån
- Behov av täta avstämningar, uppmuntran men också att visa stark vilja
- Medarbetarnas omdöme och motivation är avgörande men den kan inte tas för given, denna behöver ofta stärkas



Kraften kommer genom medarbetarskapet. Riktningen uppstår i dialogen mellan chefer och medarbetare

# Aktuell HR-forskning: Optimal personalomsättning

- Personalomsättning är inte bara negativt:
  - Man får in nya personer med hög motivation och nya idéer och erfarenheter
  - Låg personalomsättning kan leda till konservatism och ett svagt förändringstryck
  - Det finns ofta en hög kostnad för att upprätthålla en låg personalomsättning
- Optimal personalomsättning i genomsnitt 9,0%
- Noll procents personalomsättning ger samma produktivitet som 22,4% personalomsättning, och 5,3% lägre produktivitet än optimum
- Källa: Sophie De Winne, Elise Marescaux, Luc Sels, Ilke Van Beveren & Stijn Vanormelingen (2019) The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach, *The International Journal of Human Resource Management*, 30:21







# Tack för visat intresse!



[stefan.tengblad@gu.se](mailto:stefan.tengblad@gu.se)



[cghrm.gu.se](http://cghrm.gu.se)



Centre for Global HRM