

# Ledarskap för hållbara framtida arbetsplatser

Nina Bozic Yams

Senior Researcher and Leader of Sustainable Future Work

RISE – Research Institutes of Sweden

2024-03-12

## My Therapist Wants to Know about My Relationship to Work

by Tiana Clark

“I hustle  
I grasp. I grind.  
I control & panic. Poke  
balloons in my chest,  
always popping there,  
always my thoughts thump,  
thump. I snooze — wake & go  
boom. All day, like this I short  
my breath. I scroll & scroll.  
I see what you wrote — I like.  
I heart. My thumb, so tired.  
My head bent down, but not  
in prayer, heavy from the looking.  
I see your face, your phone-lit  
faces. I tap your food, two times  
for more hearts. I retweet.  
I email: *yes* & *yes* & *yes*.  
Then I cry & need to say: *no-no-no*.  
Why does it take so long to reply?  
I FOMO & shout. I read. I never  
enough. New book. New post.  
New ping. A new tab, then another.  
Papers on the floor, scattered & stacked.  
So many journals, unbroken white spines,  
waiting. Did you hear that new new?”

RI.  
SE



# Vilka förändringar påverkar ledarskap för hållbar framtid?



**(DE)GLOBALISATION**

**DECENTRALISATION**

**TECHNOLOGY-DRIVEN  
TRANSFORMATION**

**UNCERTAINTY  
COMPLEXITY  
CHANGE**

**SUSTAINABILITY  
CHALLENGES**

**DEMOGRAPHICS**

**INDIVIDUALISATION /  
VALUE PLURALISM**





**CO-WORKING**



**REMOTE WORKING**



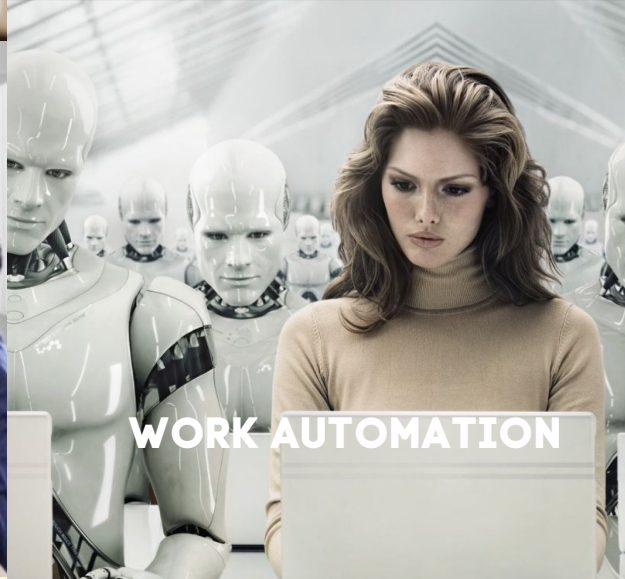
**WORKACTIONS & DEURBANISATION**



**GIG ECONOMY & NEW FORMS OF WORK**



**HYBRID WORKING & HYBRID WORKPLACE**



**WORK AUTOMATION**

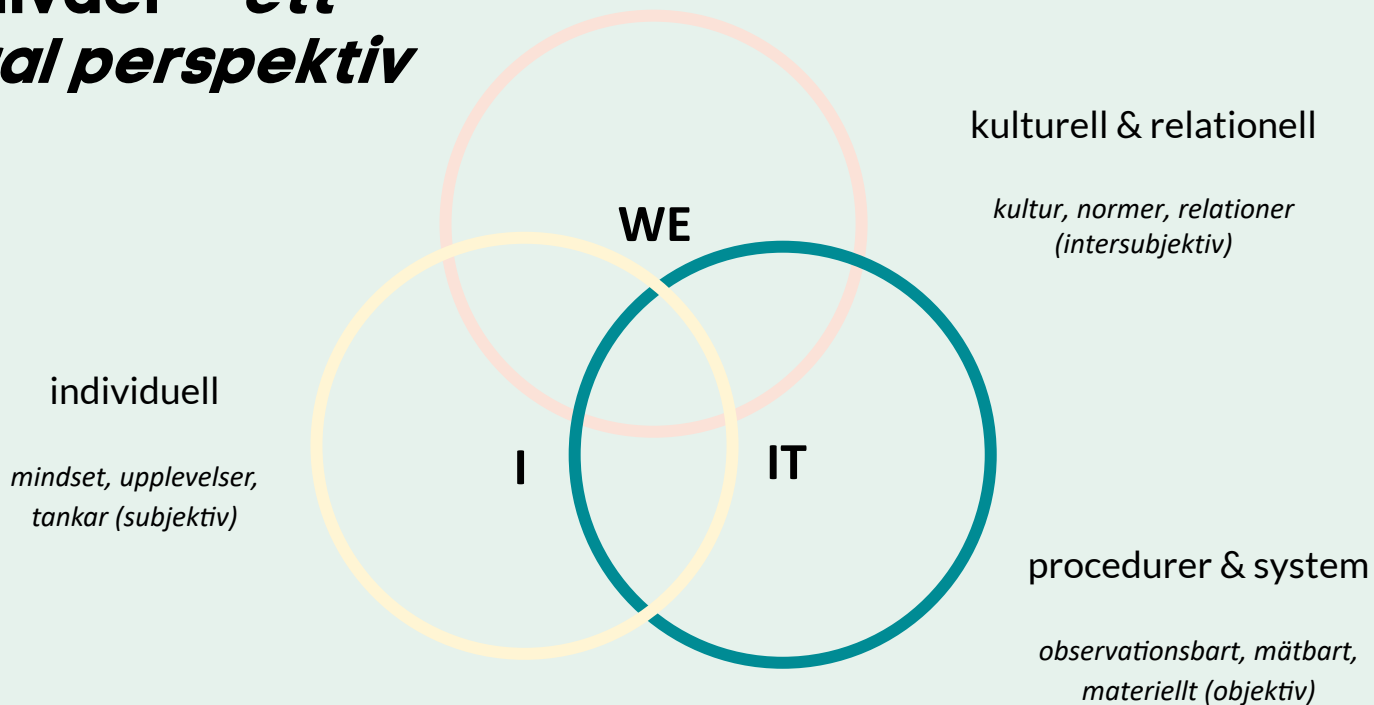
**WORK LIFE TRANSFORMATIONS**



**Vi är i systemtransformation**



# Transformationen kräver förändring på olika nivåer – *ett integral perspektiv*



# Transformation från...

till...

## Newtonian "Scientific" Management

## Quantum System Leadership

### System

Certainty & predictability  
Linear causality  
Culture/ nature divide  
Progress/ growth



Uncertainty & rapid change  
Non-linear causality, correlation, emergence  
Entanglement/ becoming with  
Adaptation, responsiveness, radical openness

### Organisation

Top-down hierarchy (reactive)  
Efficiency / Plan-control-measure (KPIs)  
Short-term  
Function fragmentation/Homogeneous sylos  
Fixed structure/ bureaucratic control  
Competition



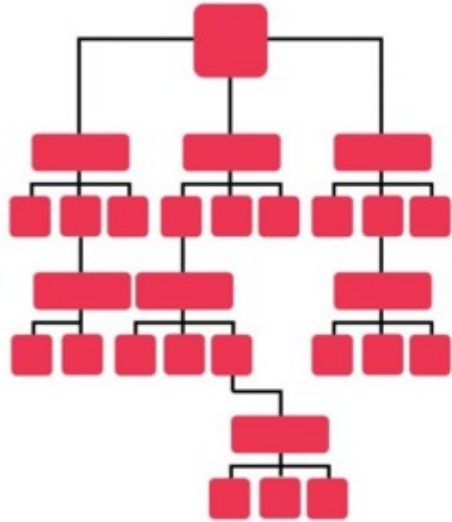
Bottom-up emergence (experimentation)  
Relationship, meaning, purpose and value driven  
Balance short and long-term  
Multi-functional, holistic, integrated  
Adaptive structure with many points of view  
Cooperation



# Förändringar på olika nivåer

Type of Society	Primary sector/ players	Coordination mechanism	Organization (institution)
Society 1.0: <i>State-Driven</i> , Mercantilism, Socialism	State/ government	Commanding: hierarchy	Centralized control: organizing around hierarchy
Society 2.0: <i>Free-Market-Driven</i> , Laissez-Faire	Capital/ business; state/ government	Competing: market	Divisionalized: organizing around differentiation
Society 3.0: <i>Stakeholder-Driven</i> , Social-Market Economy	Civil society/ NGOs; capital/ business; state/ government	Negotiating: stakeholder dialogue	Distributed/ networked: organizing around interest groups
Society 4.0: <i>Eco-system Driven</i> , Economy	Cross-sector co- creation: civil society/ NGOs; capital/ business; state/ government	Presencing: awareness-based collective action (ABC)	Eco-system: organizing around what emerges

# Organisatorisk transformation



Från traditionella hierarkier till hybrida organisationer, nätverk & ekosystem



*Many of us have been socialized to understand that constant growth,  
violent competition, and critical mass are the ways to create change.  
but emergence shows us that adaptation and evolution  
depend more on critical, deep, and authentic connections,  
a thread that can be tugged for support and resilience.  
The quality of connection between the nodes in the patterns.  
Dare I say love.*

*adrienne maree brown, 2017, p.14*

# Transformation från...

till...

## Newtonian "Scientific" Management

## Quantum System Leadership

**Ledarskap**

Directing  
Universal  
Formal  
Individual  
Ensuring clarity, stability, predictability

Enabling  
Context-dependent  
Informal  
Shared/ collective/ distributed  
Embracing uncertainty, volatility, complexity

**Medarbetare**

Employee  
Defined job description  
Formal education  
Cognitive skills  
Stamping hours

Member  
Fluid roles  
Continuous learning at work  
Human as a whole  
Purpose-driven work



# Förändringar på olika nivåer

<b>Leadership</b>	<b>Conversing (group)</b>	<b>Attending (individual)</b>
Authoritarian (sticks)	Downloading: speaking from conforming	Listening 1: downloading habits of thought
Incentives (carrots)	Debate: speaking from differentiating	Listening 2: factual, open-minded
Participative (norms)	Dialogue: speaking from inquiring others, self	Listening 3: empathic, open-hearted
Co-creative (collective presence)	Collective creativity: speaking from what is moving through	Listening 4: generative, open-presence

**Var är din organisation i denna  
transformationsresa?**

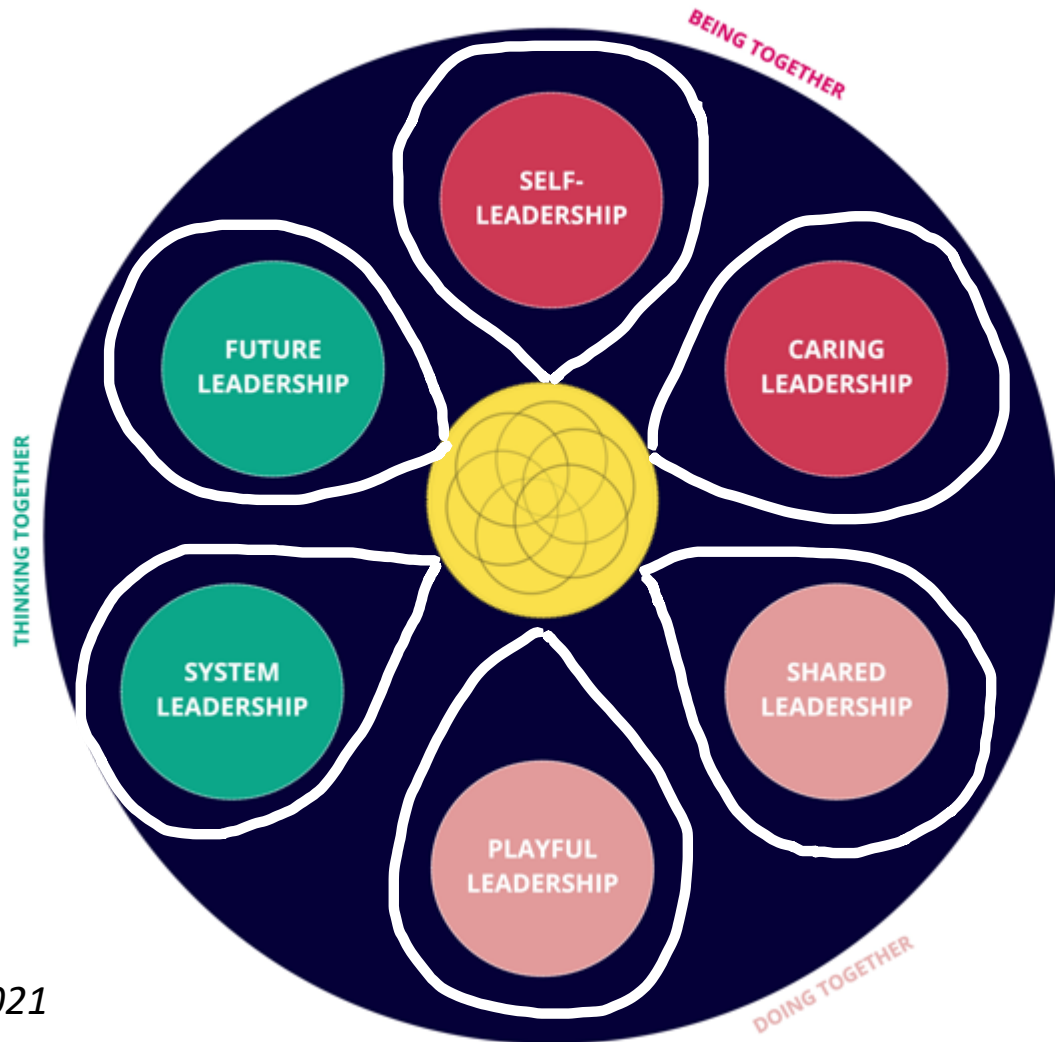
**Vilka rädslor och förhoppningar  
känner du kring det?**



The background is a solid teal color. In the center, there is a stylized, light teal lotus flower with multiple layers of petals. Overlaid on the entire image are thin, white, abstract, swirling lines that create a sense of movement and depth. The text is centered horizontally and vertically over the lotus flower.

# **Ledarskap för hållbara framtida arbetsplatser**

# Kompetenser för hållbar framtidens ledarskap



*Bozic Yams, 2021*



# **SJÄLVLEDARSKAP**

# Vad är självledarskap?

En praxis som vi syftar till att utveckla bland medarbetare och chefer som inkluderar tre aspekter:



1) självkänedom



2) självstyrning, och



3) självreglering

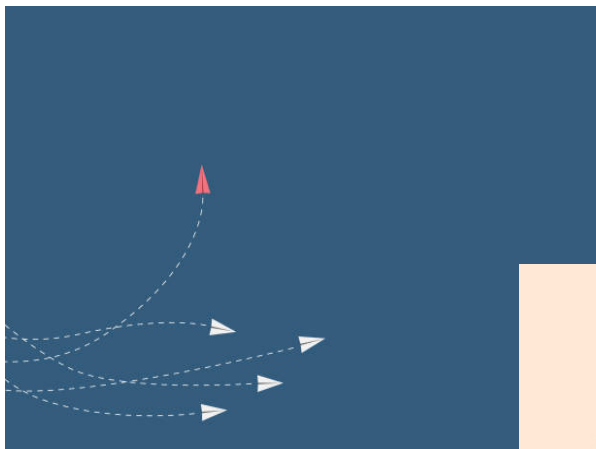


# Varför är självledarskap viktigt idag?

- Turbulenta miljöer ställer högre krav på organisationer och människor för att ständigt anpassa sig till förändring
- Övergång från ett industriellt till kunskaps- och informationssamhälle
- Nyckelutmaningar med kunskapsarbete: informationsöverbelastning och bristande uppmärksamhetsresurser, risker för utbrändhet och lösa gränser mellan arbete och resten av livet som påverkar de anställdas förmåga till återhämtning
- Nyckelmöjligheter för självledarskap för individer: ökad flexibilitet, autonomi, motivation och erfarenhet av delaktighet och ägande i arbetet

# Första steg i självledarskaps utveckling

Att sätta en tydlig kompass



Designa ritualer och arbetsmiljöer för balans



Från reaktivt till proaktivt läge

# Praktiska exempel

**Proaktiv  
tidsplanering**

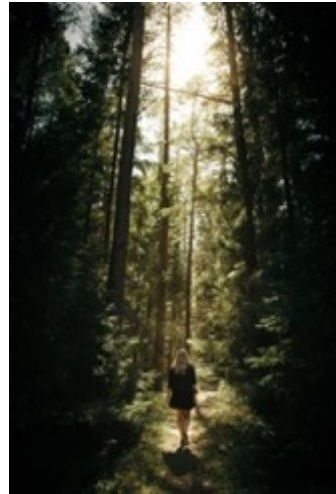


**Morgonyoga / sätt intentioner**

**Lunchpromenad /  
Fika stretch**



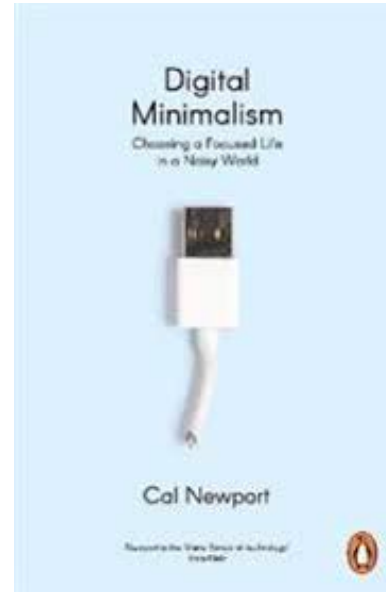
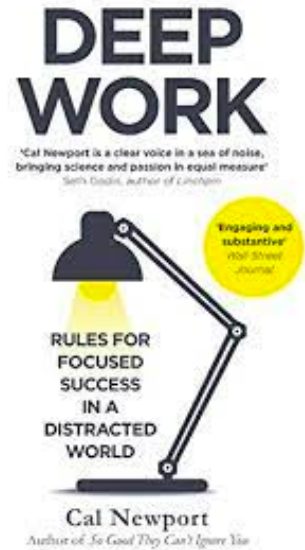
**Samskapande  
luncher**



**Reflektera på hemvägen**



# Inspirationskällor



A photograph of a group of people in a field at sunset or sunrise. The sky is a vibrant orange and yellow, with a large, bright sun in the upper center. In the foreground, several people are silhouetted against the bright light. One person is in the center, looking towards the sun. To their left, two people are standing close together. To their right, another person is visible. The ground is dark, and the overall scene is bathed in the warm, golden light of the setting or rising sun.

**DELAT LEDARSKAP**

# Vad är delat ledarskap?

En praxis bland medarbetare och chefer.

För chefer innebär detta en övergång från sin traditionellt styrande roll till en faciliterande och möjliggörande ledarroll som stödjer 1) gemensamma syften, 2) en tillitsbaserad, lärande och samskapande kultur och 3) utvecklingen av strukturella möjliggörare för självledarskap och medledarskap.



För medarbetare innebär denna praxis att kliva in i en mer aktiv ledarroll och dela några av de traditionella chefsuppgifterna med andra kollegor i teamet.



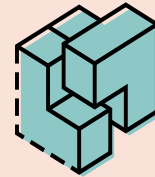
# Principer inom delat ledarskap



**Gemensam riktning**



**Autonomi**



**Samskapande och delat  
beslutstagande**



**Tillit & Öppenhet**



**Initiativtagande**



**Transparens**

# Principer inom delat ledarskap

## Gemensam riktning

*Samskapa syfte, vision, värderingar & mål*

*Praktikbaserat teamöverenskommelse*

*Ritualer kring min-vår VARFÖR*

## Tillit & öppenhet

*Bygga tillit, psykologisk trygghet*

*Praktiker för lyssnande, dialog och feedback*

*Välkomna olika perspektiv*





# Principer inom delat ledarskap

## Autonomi

*Frihet och mandat att påverka det egna arbetet  
Chefen släpper kontrollen, visar tillit  
Alla tar ledningen ibland (utifrån intresse & kompetens)*

## Initiativtagande

*Alla är nyfikna och proaktivt observerar  
vad som behövs och vilka möjligheter som uppstår  
Alla tar ansvar för att initiera handling*



# Principer inom delat ledarskap

## Samskapande och delat beslutstagande

*Gemensamma frågor diskuteras och beslutas tillsammans*  
*Processer för gemensamt beslutstagande*  
*Samskapande möten och verksamhet*

## Transparens

*Alla har tillgång till information de behöver*  
*Öppna ledningsgruppsmöten*  
*Öppen kunskapsdelning*



# Praktiska exempel

**Dela personliga VARFÖR  
berättelser**



**Walk & talk möten**

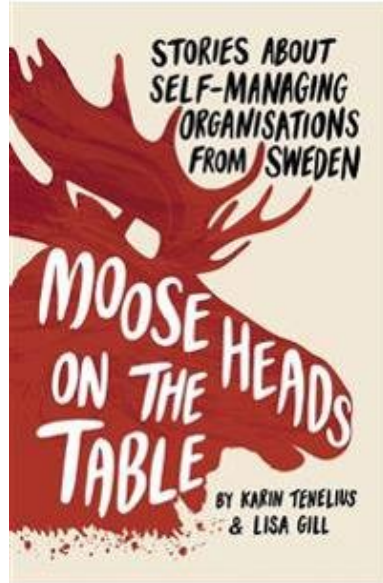


**Medarbetare leder tune-in  
övningar i möten**

**Nya initiativ från delade  
passioner och fredagslärande**



# Inspirationskällor



**trust the people**

*by adrienne maree brown*

trust the people who move towards you and already feel like home.

trust the people to let you rest.

trust the people to do everything better than you could have imagined.

trust the people and they become trustworthy.

trust that the people are doing their work to trust themselves.

trust that each breach of trust can deepen trust or clarify boundaries.

trust the people who revel in pleasure after hard work.

trust the people who let children teach/remind us how to emote, be still, and laugh.

trust the people who see and hold your heart.

trust the people who listen to the whales.

trust the people and you will become trustworthy.

trust the people and show them your love.

trust the people.



**Vilken aspekt av självledarskap  
eller delat ledarskap är du  
nyfiken på att utveckla?**



**Tack!**

**Nina Bozic Yams**

`nina.bozic@ri.se`