

# Chefoskopet i praktiken



Susanne Rådqvist  
Psykologpartners Organisation & Ledarskap  
Teamchef sydväst  
Leg. psykolog, organisationspsykolog

# Innehåll

- Bakgrund
- Process i praktiken
- Genomförande av Chefoskopet workshops
- Resultat och effekter
- Lärdomar
- Nyckelfaktorer

# Bakgrund

- Ett hållbart arbetsliv för chefer och medarbetare i kommunerna (PEPP)
- Tre kommuner i Skåne: Burlöv, Kävlinge, Lomma
- Tre spår:
  - engagerat medarbetarskap
  - hälsofrämjande ledarskap
  - organisatoriska förutsättningar
- December 2017/januari 2018 - hur ta sig an spåret organisatoriska förutsättningar?

# Bakgrund, forts.

- Beslut använda Chefoskopet, lansering jan 2018
- Genomförande med extern processledare
- Planerad process:
  - Uppstart alla KLG med Suntarbetsliv, projektledare och processledare (februari)
  - 3 workshops á 3 timmar med Chefoskopet: förstå, utforska, förändra (mars-maj)
  - Delrapport och slutrapport (juni)
  - Samarbete med PEPP projektledare avseende nulägesinformation om kommunen, information till workshops mm.

# Process i praktiken

1. Uppstartsmöte med de tre kommunledningsgrupperna, projektledare samt representanter från Suntarbetsliv (feb)
2. Workshops 1 – FÖRSTÅ à 3 timmar (mar/apr)
3. Workshop för kommunens alla chefer à 2 timmar (mar/apr/sep)
4. Workshop 2 – UTFORSKA à 3 timmar (apr)
5. Workshop 3 – FÖRÄNDRA à 3 timmar (maj)
6. Slutrapport (jun)
7. Uppföljnings workshop fokus handlingsplan à 2 timmar (okt)

# Process i praktiken...

- Planeringsmöten och avstämningar – före, under, efter
- Nuläge, innehåll, praktiskt datum lokaler mm
- Lokalt definierade syften och mål med varje moment

## Samt

- uppföljning
- justering av innehåll utefter nuläge
- hantering av uppkomna frågor
- framtagande av underlag och material
- hantering av frustration (allas - konsultens, projektledare mm – all utveckling medför frustration)

# Genomförande Chefoskopet workshops –

förstå, utforska, förändra



# Workshop 1 - förstå

## Förstå förutsättningarna

Vad behövs för att chefer ska må bra i sin roll och kunna utföra sitt uppdrag? I delen Förstå får ni en förståelse för vad organisatoriska förutsättningar handlar om. Här läggs en gemensam grund att utgå från när ni pratar om vilka synsätt som kan finnas i er organisation.



Gå till Förstå



# Upplägg och reflektioner

- Avgörande för fortsatta processen
- Klargjorde förväntningar, farhågor
- Ledningsgruppen definierade eget mål med arbete
- Grunda i egna erfarenheter och upplevelser
- Gemensam gedigen kunskap om forskningen – ord och begrepp
- Utmana perspektiv och påbörja dialog
- Vilka förutsättningar känns viktigast för oss att utforska och utveckla vidare?
- Vad behöver vi för att kunna utforska och kartlägga?

# Utfall och upplevelser

- Viktiga frågor för vår framtid
- Goda dialoger och diskussioner, bra öppenhet
- Vi har så olika förutsättningar, behöver prata om det för att förstå varandra
- Komplext och utmanande
- Viktigt få den gedigna kunskapen från forskningen
- Äntligen, spännande, spretigt, frustrerande, förvirring, stort

# Workshop 2 - utforska



## Utforska nuläget

Hur ser det ut hos er? Med en gemensam bild av chefers förutsättningar i er organisation finns det goda möjligheter att utveckla dem. I delen Utforska får ni kunskaper om vilka aspekter av organisationen som kan vara betydelsefulla att utforska tillsammans. Under 2018 kommer även metoder för det praktiska arbetet.

# Upplägg och reflektioner

- Svåraste workshopen att designa...
- Uppstart med betoning på nyfikenhet och inte försvar
- Fördjupning om forskning och film om kommunikationsvägar
- "Tapetserade" väggarna med tillgänglig fakta och nuläge
- Frågor från "utforska" som enkät i rummet
  - hur har cheferna det
  - vad gör cheferna
  - hur ser kommunikationsvägarna ut
  - hur ligger verksamheten till
- Analysarbete i rummet och presentation av styrkor och utmaningar, per förvaltning
- Gemensam diskussion, analys, frågor, reflekterande team

# Utfall och upplevelser

- Givande, ärliga och bra diskussioner
- Har konkret att jobba vidare med
- Trodde vi skulle vara i hamn men det är så olika och mycket
- Tydligt med variationer, en utmaning
- Stressigt och vill fortsätta diskussionerna
- Modellen styr våra diskussioner för mycket
- Bra stanna i analys och inte gå till lösningar
- Bubblar av att gå till lösningar
- Bra med gemensam bild av vad alla ser

# Workshop 3 - förändra



## Förändra förutsättningarna

Vad påverkar ett förändringsarbete? I delen Förändra får ni kunskaper om betydelsefulla faktorer som underlättar arbetet med att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar. Under 2018 kommer även metoder för att definiera åtgärder och ta fram en handlingsplan.

# Upplägg och reflektioner

- Nu skulle säcken knytas ihop...till handling
- Ännu mer konkret tydliggörande ramar och förutsättningar
- Vad krävs för förändring...?
- Goda exempel från forskningen
- Material sammanställdes av projektledare och processledare
- "Workout" från sammanställt material – specifik metodik
- Utifrån forskningen och utifrån sammanställt nuläge i vår organisation...
  - Vad ska vi konkret göra i vår organisation
  - Hur ska vi göra det

# Utfall och upplevelser

- Idag lossnade det, vad vi vill
- Gemensam syn – vad som är viktigt framåt
- Känner mig stärkt, hoppfull
- Från början spretigt och frustrerande – nu gemensamt
- Fick samlad bild våra utvecklingsområden
- Konkret ta på – jag ser vägen
- Börjat den stora resan
- Vi som grupp hittat sätt prata om frågorna konstruktivt
- Nu måste vi komma till handling
- Jag tar med mig allt – tänkte inte på organisatoriska förutsättningar innan, kommer jobba ännu mer med framöver



# Effekter och resultat

- Handlingsplaner färdiga hösten 2018
- I en kommun budgetökning för att öka chefstäthet
- Pågående arbete bl.a. inom områdena
  - Chefsuppdrag och rollbeskrivningar
  - Verksamhetsstöd
  - Antal medarbetare per chef
  - Ledarutveckling
  - Forum för dialog
  - Interna processer

# Han får avlastning med hjälp av Chefoskopet

De här uppgifterna, svart på vitt, blev startskottet för Martin Persson att göra något för sina rektorer. Han la in ett äskande till kommunens utbildningsnämnd om höjda anslag till grundskolan. Med hjälp av statistiken visade han hur ojämnt fördelade resurserna var. Han påminde också om skolans nationella uppdrag och om revisorernas kritik mot de många medarbetarna per chef.

” Vi behövde två skolledare till. Då fick jag det. ”

## Fler förbättringar på gång för Lommas chefer

Att få fler rektorer till kommunernas skolor var en av de saker som Suntarbetslivs verktyg Chefoskopet bidrog med, för att skapa bättre arbetsvillkor för chefer. Ledningsgruppen har också gjort en handlingsplan för organisatoriska förutsättningar. Där står bland annat att:

- Varje chef ska ha en god förståelse för sitt uppdrag och sin roll
- Förvaltningar och stabsfunktioner ska utveckla sitt samarbete
- Varje chef ska ha ett rimligt antal medarbetare
- Chefer ska ha tillgång till ett samlat och användarvänligt verktyg för att kunna följa upp sin verksamhet.



Chefoskopet har varit en katalysator för att för att flytta fram frågorna om organisatoriska förutsättningar för chefer, menar Marie Härstedt, HR-chef i Lomma.

– Det har hjälpt oss att göra diskussionen samlad, och det har varit mycket värdefullt, säger hon.

# Effekter och resultat

- "Hela ledningsgruppen lärt sig mycket om chefers organisatoriska förutsättningar, HR-chef Kävlinge i Kommun"
- "Det handlar om att skaffa sig ett gemensamt språk och en förståelse för våra chefers situation", HR-chef Lomma
- "Det var ju folk utmed hela väggen – vi hade helt olika bild av det där! Så vi var inte eniga när vi började. Efter den tredje och sista workshopen hade ledningsgruppen dock skaffat sig en mycket mer gemensam bild av vad som kunde behöva förbättras för kommunens chefer", Kommundirektör i Burlöv.
- "Chefoskopet är ett bra verktyg för att arbeta med de här frågorna. Sen måste varje ledningsgrupp ta det vidare i sin egen kommun"
- "Ledningsgruppen funderar också på om inte kommunens politiskt förtroendevalda borde gå igenom valda delar av Chefoskopet. Det är ju de förtroendevalda som har det yttersta ansvaret för de kommunanställdas arbetsmiljö"

**"Chefoskopet ger oss ett gemensamt språk"**

„ Det viktiga är att få prata om de här sakerna „

Mycket inspirerande, men i början svårt att förstå hur man ska använda den nya kunskapen i den egna organisationen, tycker Marie Härstedt, HR-chef i Lomma.

– Workshopparna har varit en berg- och dalbana för oss – från ivrighet, till frustration, till att vi ändå har landat ganska bra i vad vi vill gå vidare med.

**Chefoskopet även för politiker**

# Lärdomar

- Grundlig förankring i kommunledningsgrupper och politiker avgörande för förändring
- Stora, svåra, laddade, känsliga och komplexa frågor som tangerar värderingar, resurser och beslut
- Säkerställ att alla har en gedigen kunskap från forskning
- Säkerställ tydlig känsla av angelägenhet och riktning
- Parallella processer, ex. ledningsgruppsutveckling och organisatoriska förutsättningar
- Fokus på skapa process och klimat som gör det möjligt prata om svåra frågor och dela information
- Involvering av organisationens alla chefer i processen
- Kommunledningsgrupper kan sin organisation
- Chefskapet och processledning bidrar till kunskap, nya perspektiv, utmaning av nytänkande, delande av information samt konstruktiv dialog

# Nyckelfaktorer

- Handfast och tydlig struktur och ramar – Chefoskopet och egen planering
- Chefoskopet genomarbetat och tydlig grund i forskning
- Anpassa upplägg utifrån varje organisations situation
- Hantering av ledningsgruppens inre processen: dialog, roller, frustration, samarbete mm.
- Levande kreativa övningar "i rummet" som möjliggör perspektivskifte
- Komplettera Chefoskopet och process med fler perspektiv (organisation, ledarskap, teamutveckling, arbetsmiljö)
- Dokumentera, summera, skapa underlag
- Lägg in marginaler för justeringar och tillägg
- Uppföljning för fördjupning – släpp inte för tidigt
- Processledare förberedd, inläst forskning och organisation
- Processledare och projektledare – tätt samarbete

# Avslutning...

- Vi hade pratat om chefernas förutsättningar tidigare. Men med Chefoskopet fick vi ett gemensamt språk och en struktur för att jobba med det, säger Marie Härstedt, HR-chef i Lomma.