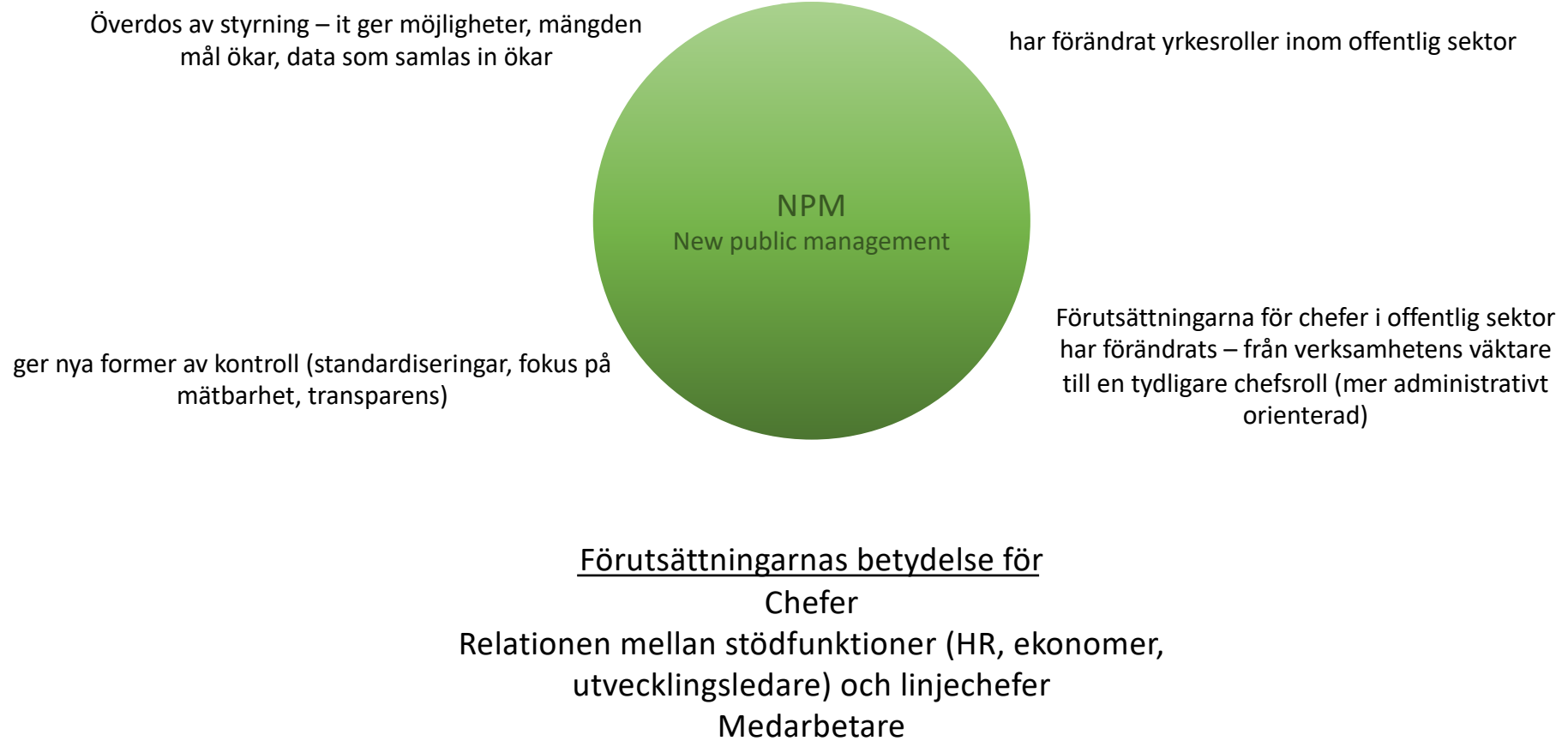


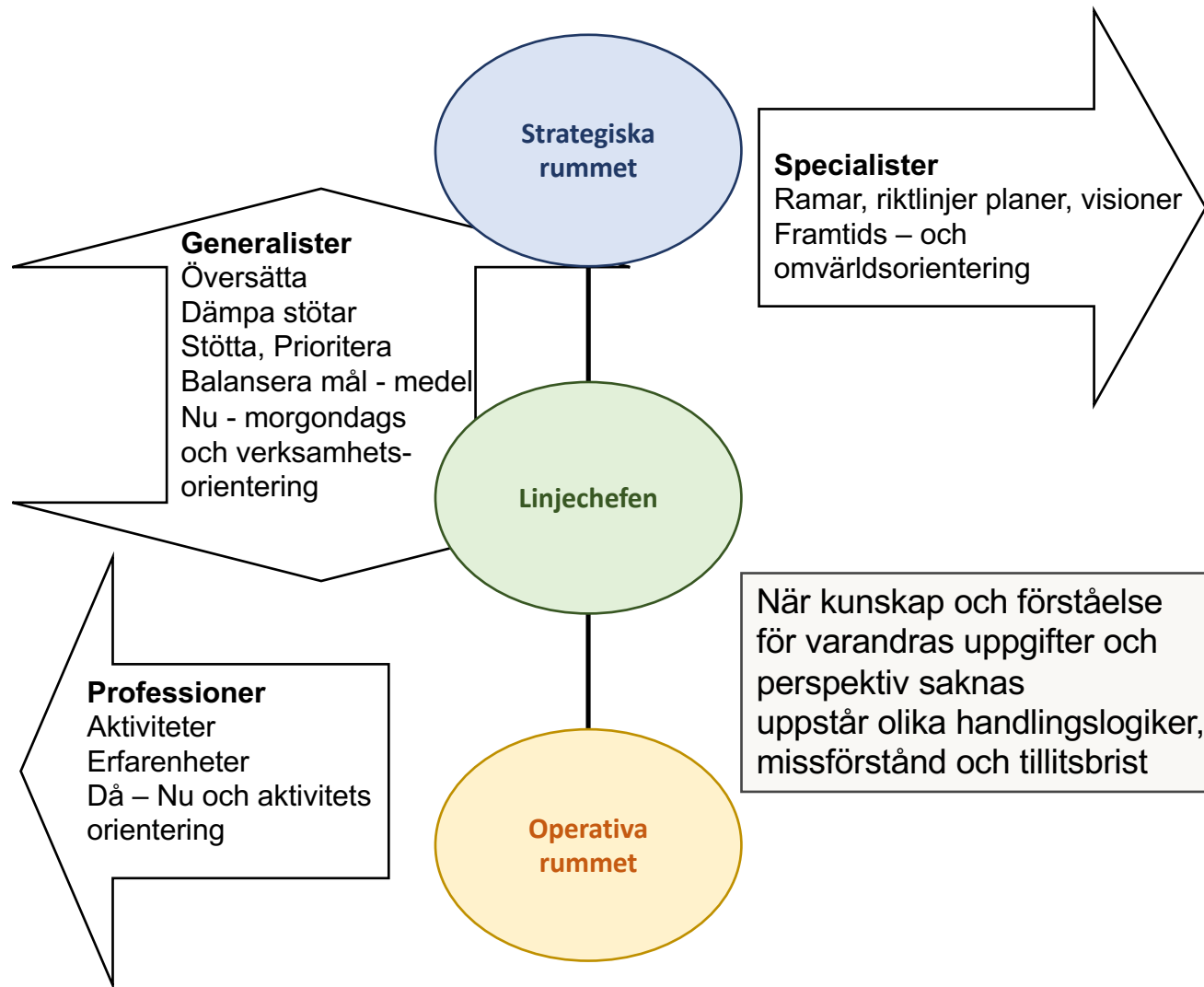
# Organisatoriska förutsättningar för chefskap

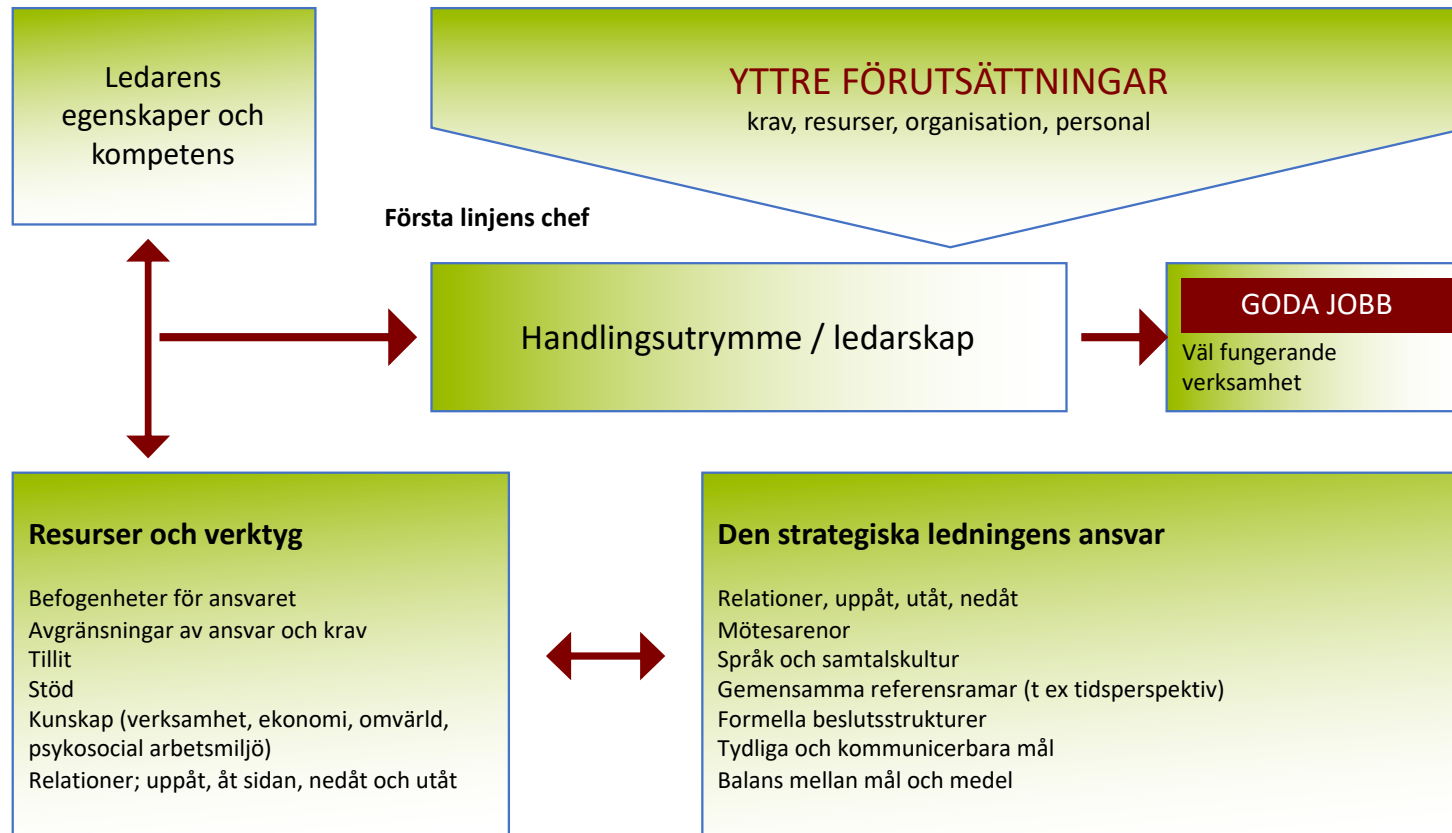
Erik Berntson

Sara Henrysson Eidvall

# Bakgrund



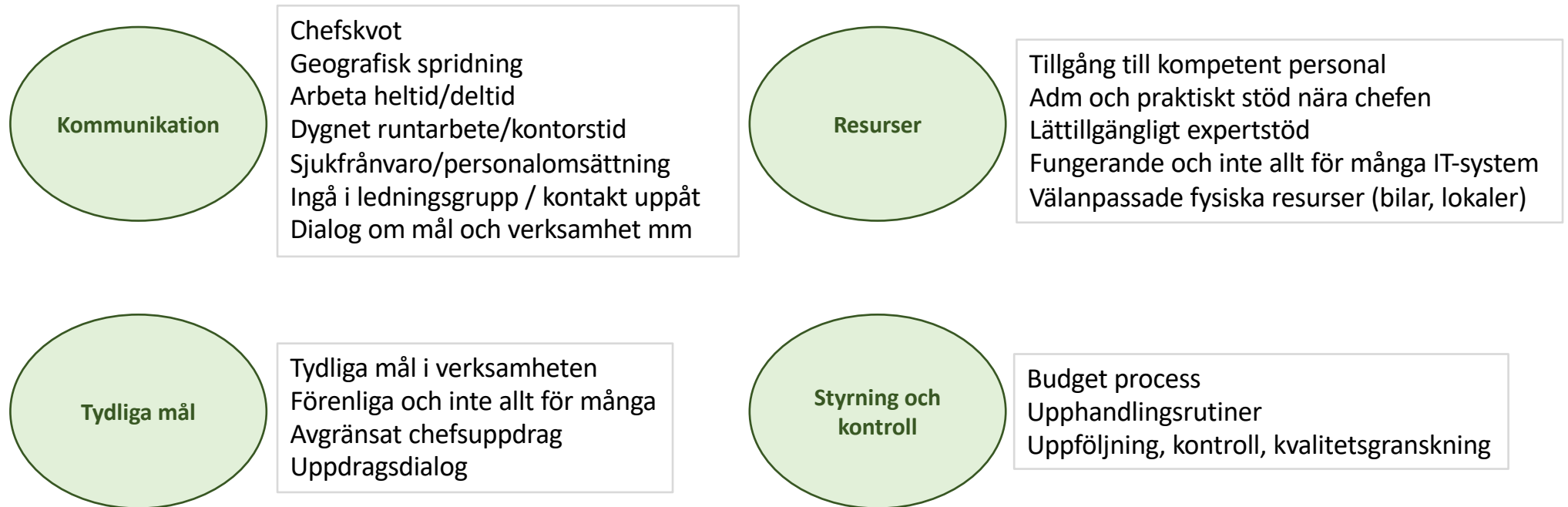


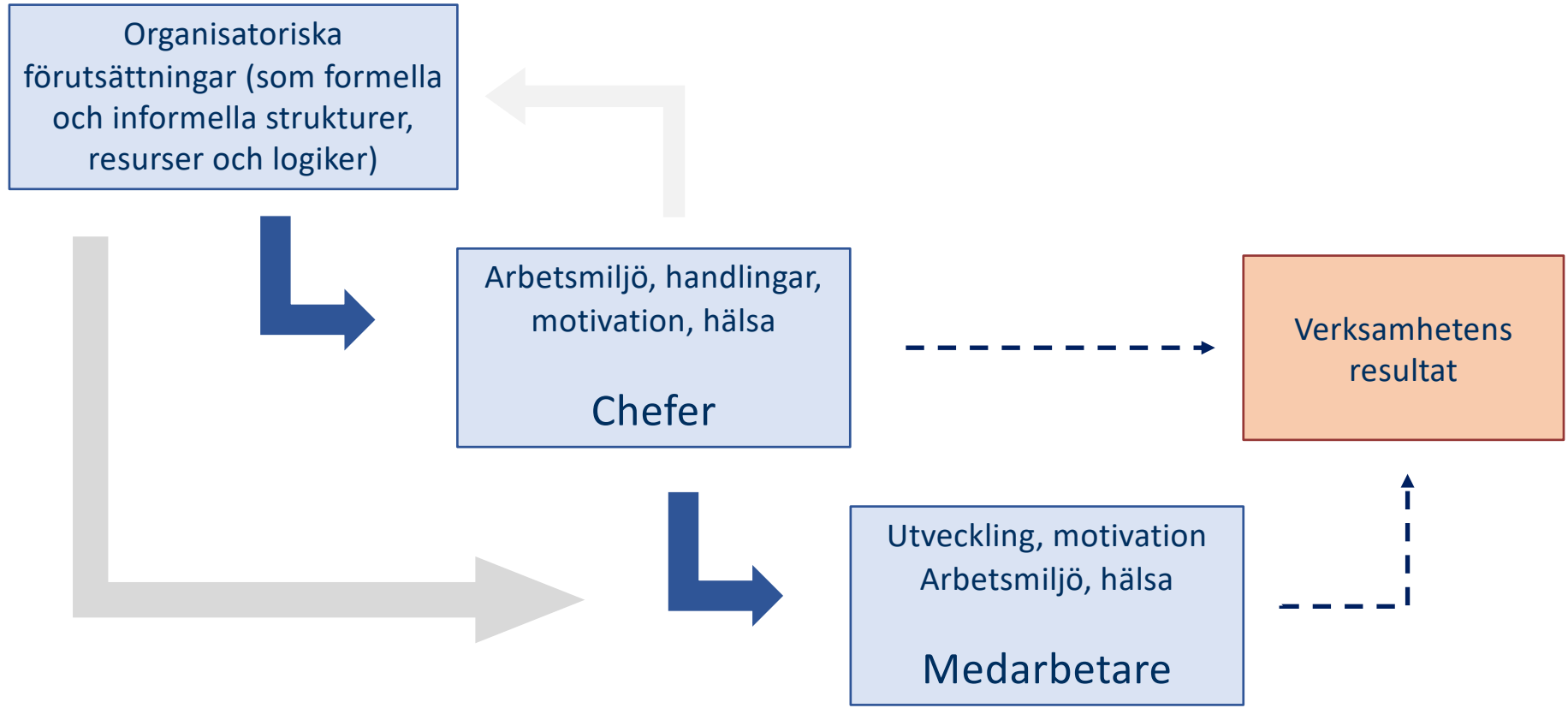


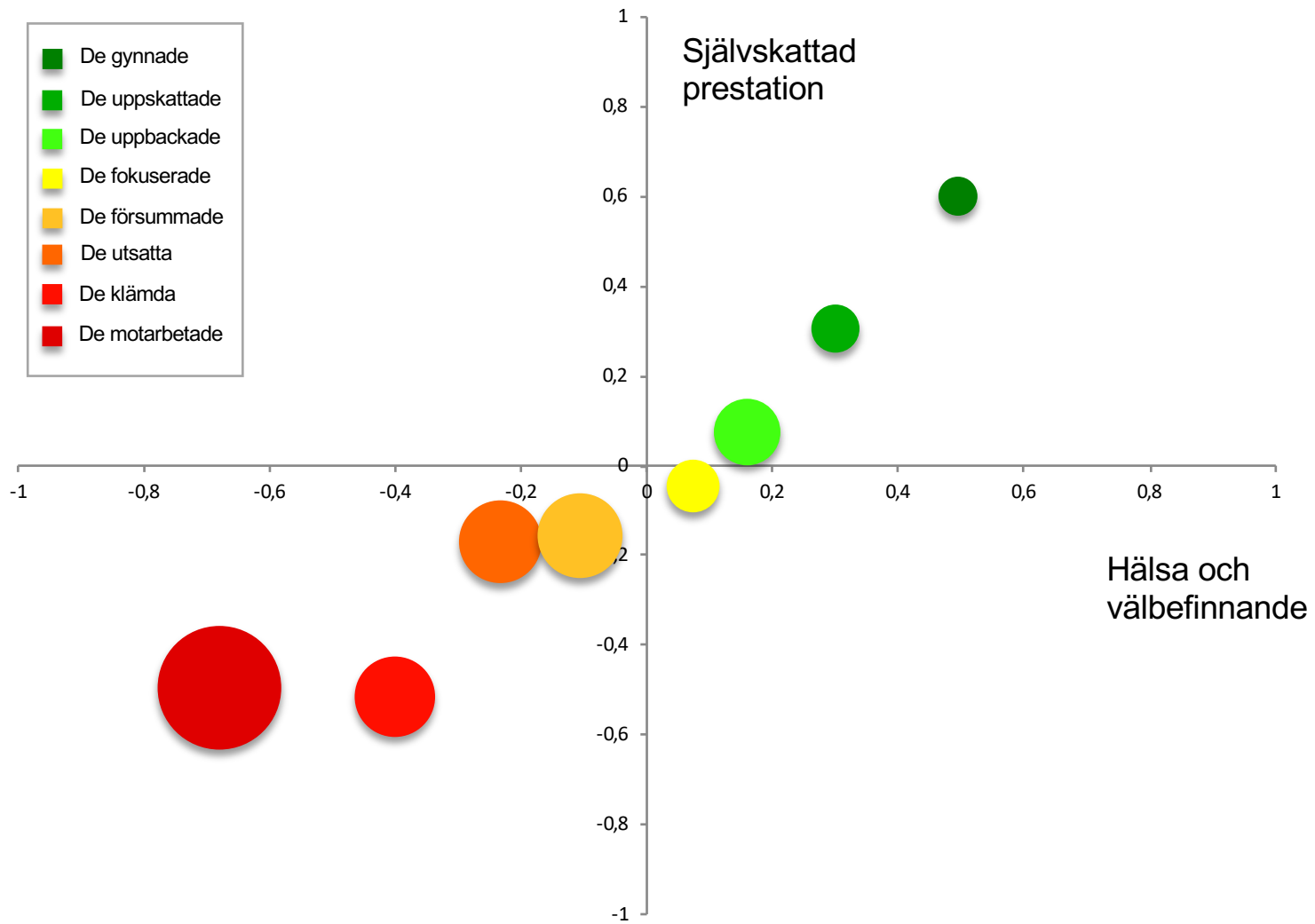
## Organisatoriska förutsättningar för chefskap



Exempel på betydelsefulla organisatoriska faktorer som påverkar arbetsmiljön chefer och medarbetare



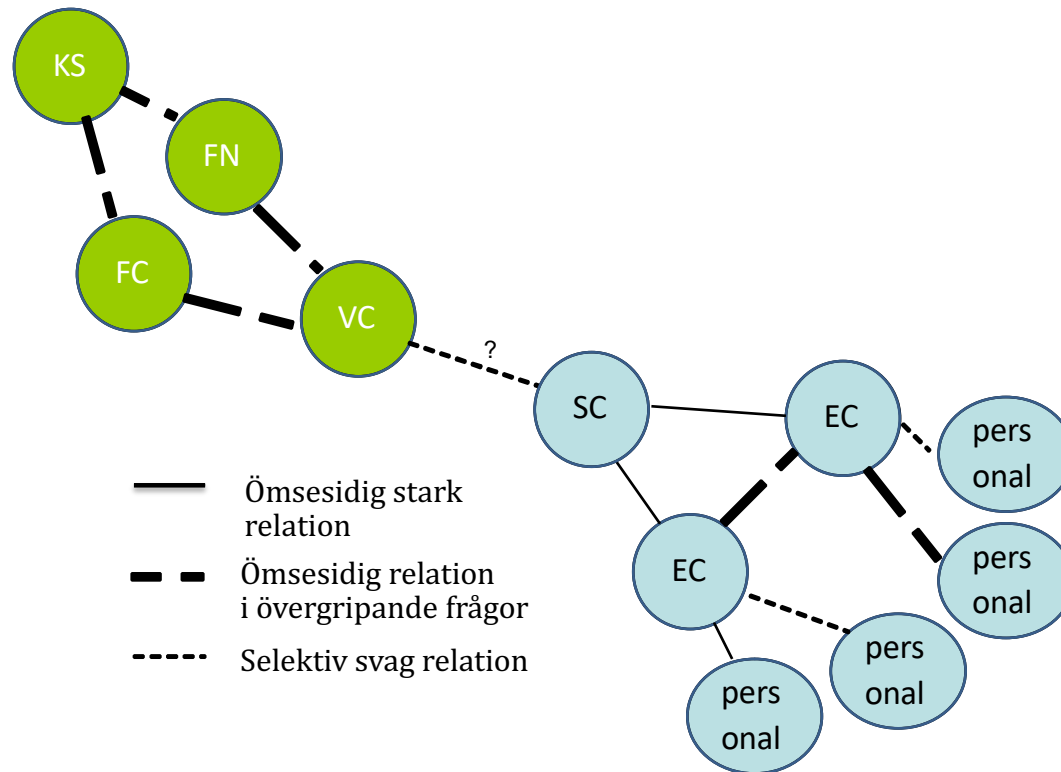






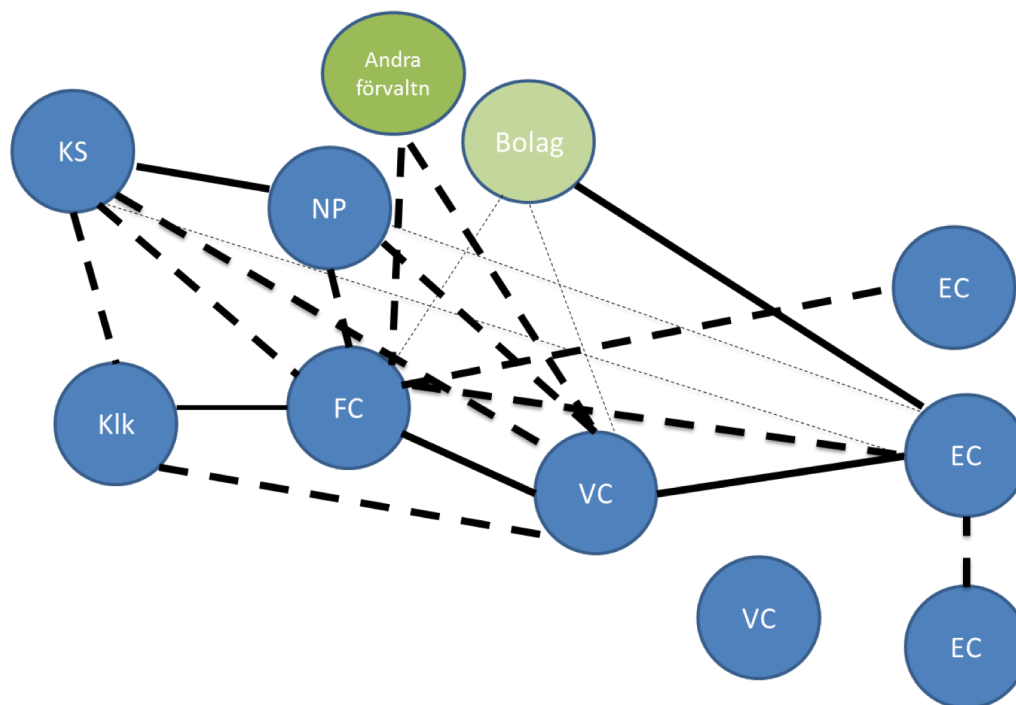
## Relationer mellan nivåer i en kommunal organisation

Avskuren organisation

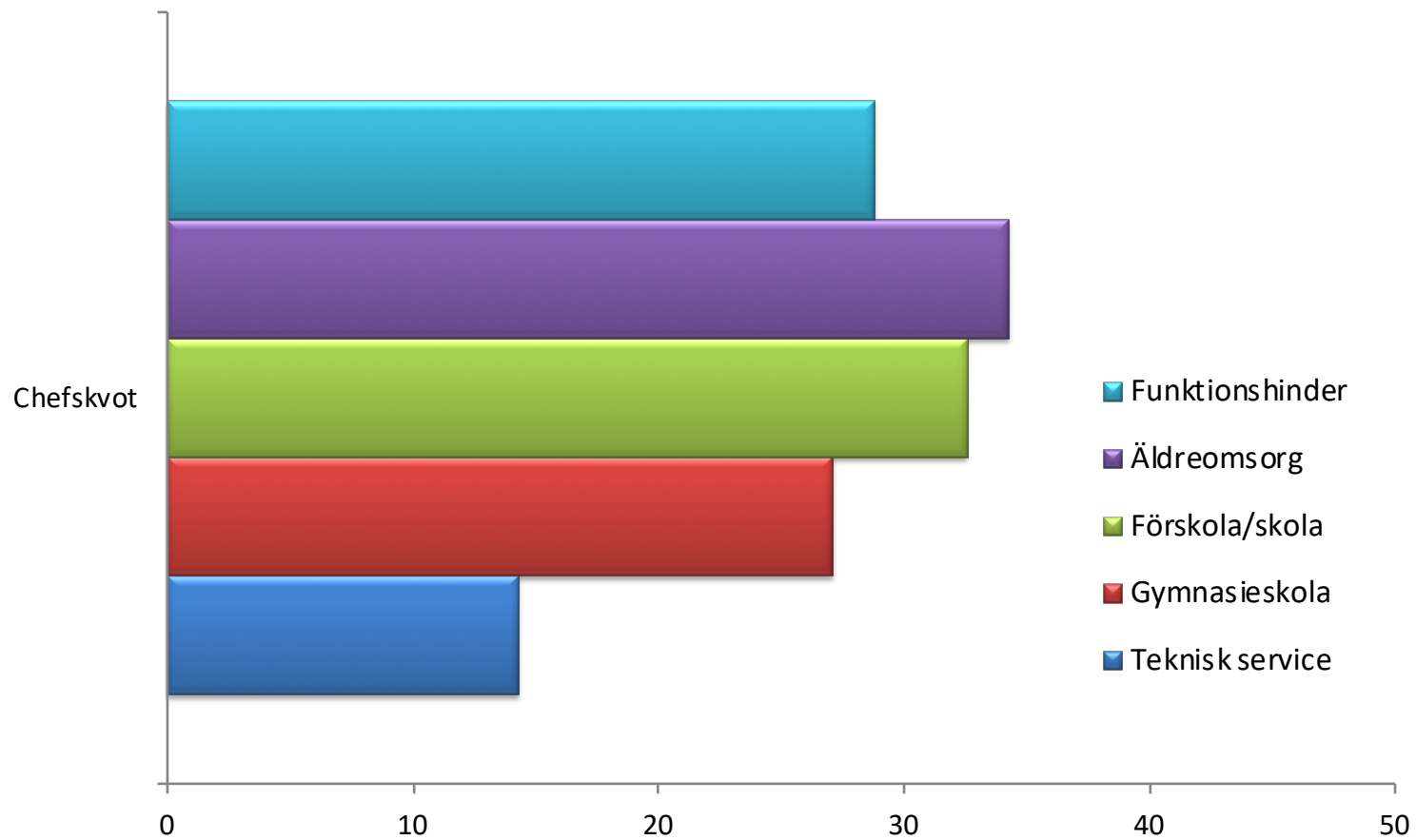


Förenklat exempel från ORGANisationsanalysen, CHEFiOS projektet, Forsberg Kankkunen & Ylander

## Exempel på en nätverkande organisation



# Antal underställda/ enhetschef (medelvärde 2011)



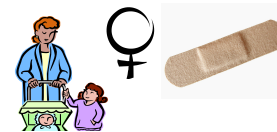
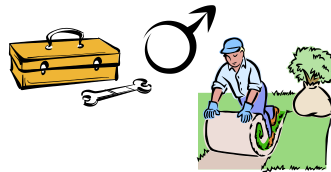
Samband med

Medarbetares bedömningar av

Ledarskap  
Kollegialt stöd  
Organisatoriska resurser

Engagemang  
Hälsa

## Olika förutsättningar i chefsarbetet



### **Tekniska förvaltningar**

- Genomsnitt 15 medarbetare per chef
- God tillgång till praktisk hjälp från stödfunktioner
- Väl utbyggda arenor för dialog om mål-medel, chefen som expert → prioriteringar sker i samråd

### **Skola, vård- och omsorg**

- Genomsnitt 35 medarbetare per chef
- Stödfunktioner skapar processer och system snarare än ge "hands-on" stöd
- Mindre utbyggda arenor för dialog om mål-medel, chefen lämnas ensam med att lösa målkonflikter

Vilken organisering och vilka strategier behövs idag för att skapa god arbetsmiljö för heltidsarbetande kvinnor och män?

- Skifta perspektiv; från från individ till organisation
- Ge linjechefer rimliga organisatoriska förutsättningar
- Anpassa organisering och resurser till verksamhetens art
- Skapa goda arenor för dialog om mål, uppdrag, krav, resurser

# Diskussion vid borden

- Vilka organisatoriska förutsättningar ser ni i er egen verksamhet?
- Utkristallisera det viktigaste
- Förbered kort presentation

## Exempel på betydelsefulla organisatoriska faktorer som påverkar arbetsmiljön chefer och medarbetare

Tydliga mål för verksamheten, samstämmighet i mål

Principer för kontroll och mätning av måluppfyllelse

Chefsuppdragets tydlighet och avgränsning

Befogenheter och beslutsutrymme i relation till ansvaret

Principer för resursallokering, budgetprocesser, finansiering

Resurser anpassade för uppdraget, dialog vid resursbrist

Arenor för dialog med högre chefer och politiker

Chefskvot

Verksamhetens förläggning i tid och rum

Tillgängligt administrativt stöd

Tillgängligt expertstöd, t ex HR

Tillgång på kompetent personal

Standardisering/specialisering av arbetsuppdrag, bemanning



# Organisatoriska förutsättningar för chefskap

## Förändringsprocessen



# “suntarbetsliv

## Chefskopet

Ett forskningsbaserat verktyg för att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar.

Se filmen (1 min)



[chefskopet.suntarbetsliv.se](https://chefskopet.suntarbetsliv.se)

Screening

Vilka verksamheter ska fokuseras?



Hur har cheferna det?

Enkät och workshop

Vad gör cheferna?

Dagbok och workshop

Hur ser organisationens kommunikationsvägar ut?

Organisationsenkät och workshop



Utvecklingsstrategi

Att gå vidare med förändring/utveckling...

Screening

Vilka verksamheter ska fokuseras?



Hur har cheferna det?

Enkät och workshop

Vad gör cheferna?

Dagbok och workshop

Hur ser organisationens kommunikationsvägar ut?

Organisationsenkät och workshop



Utvecklingsstrategi

Att gå vidare med förändring/utveckling...

## Screening

Vilka verksamheter ska fokuseras?

Sjuktal

Övertidsuttag (chefer och ev medarbetare)

Personalomsättning

Genomsnittlig anställningstid för chefer  
(chefsomsättning)

Vakanser/svårigheter att rekrytera rätt kompetens

Indikatorer på problem från arbetsmiljö/chefs-  
utvärderingar/revisionsrapporter, arbetsmiljöverket,  
skyddsombud/facket

Sparbeting/röda siffror

Organisatoriska förutsättningar att prestera (OCAP)

Inspektioner

m fl...

Screening

Vilka verksamheter ska fokuseras?



**Hur har cheferna det?**

Enkät och workshop

Vad gör cheferna?

Dagbok och workshop

Hur ser organisationens kommunikationsvägar ut?

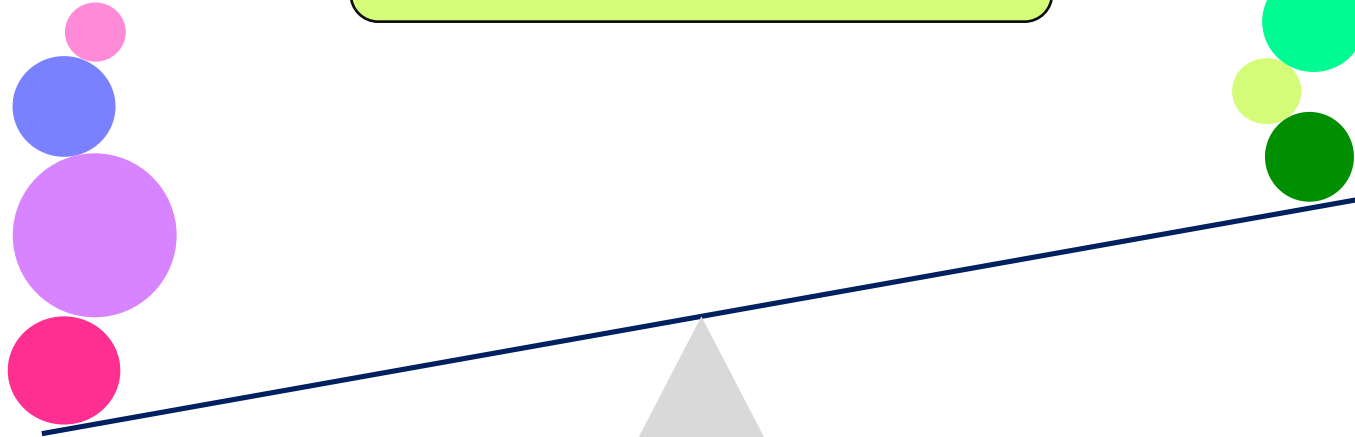
Organisationsenkät och workshop



Utvecklingsstrategi

Att gå vidare med förändring/utveckling...

Hur har cheferna det?



Krav

Resursbrister  
Logikkonflikter  
Personalproblem  
Brukarproblem

Resurser

Stöd från ledning  
Stöd från medarbetare  
Positiva brukare

Screening

Vilka verksamheter ska fokuseras?



Hur har cheferna det?

Enkät och workshop

**Vad gör cheferna?**

Dagbok och workshop

Hur ser organisationens kommunikationsvägar ut?

Organisationsenkät och workshop

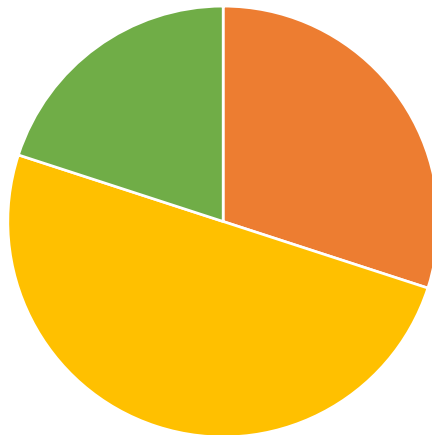


Utvecklingsstrategi

Att gå vidare med förändring/utveckling...

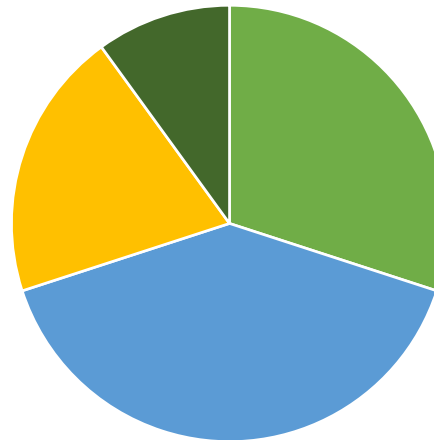
# Vad gör cheferna? (uppgifter från dagbok en vecka)

Innehåll



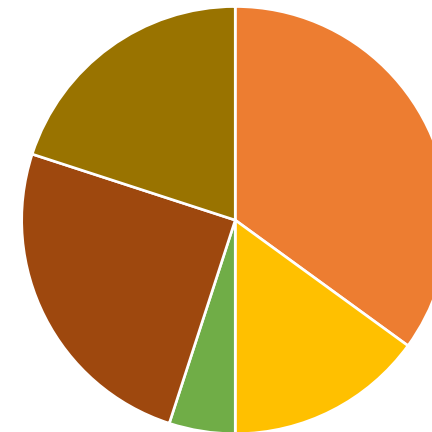
- Personal
- Budget och administration
- Verksamhet/utveckling

Form



- Möten
- På kontoret/vid datorn
- Ute i verksamheten
- Förflyttning/resor

Social interaktion



- Tid med egen personal
- Tid med chefskollegor och experter/stabspersonal
- Tid med överordnade
- Övriga (brukare, myndigheter, media)
- Egen tid (i princip ostörd)



Screening

Vilka verksamheter ska fokuseras?



Hur har cheferna det?

Enkät och workshop

Vad gör cheferna?

Dagbok och workshop

**Hur ser organisationens kommunikationsvägar ut?**

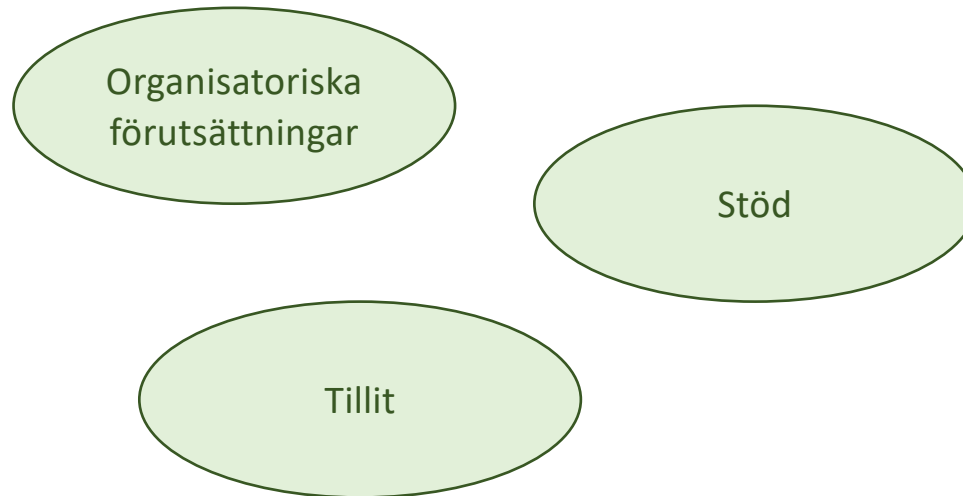
**Organisationsenkät och workshop**



Utvecklingsstrategi

Att gå vidare med förändring/utveckling...

Sammanställ och kartlägg organisatoriska förutsättningar och kommunikation



Screening

Vilka verksamheter ska fokuseras?



Hur har cheferna det?

Enkät och workshop

Vad gör cheferna?

Dagbok och workshop

Hur ser organisationens kommunikationsvägar ut?

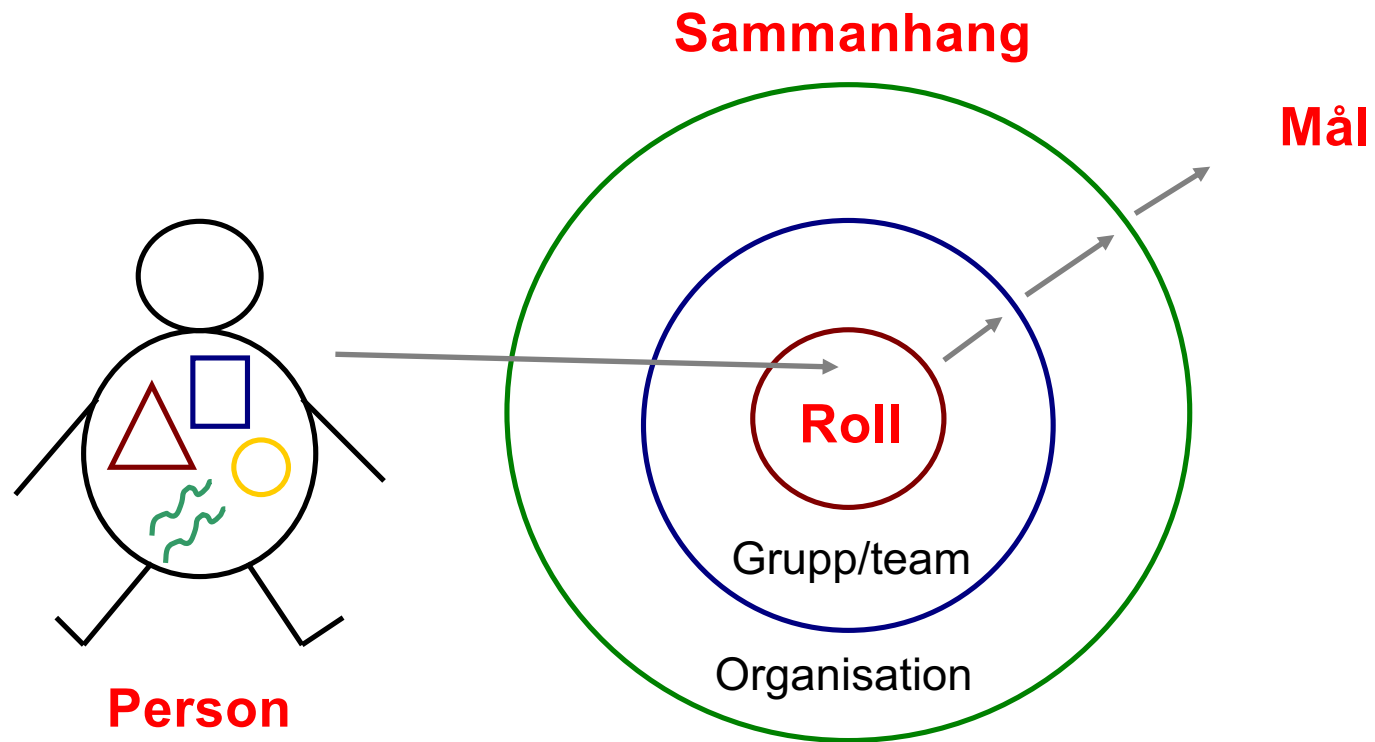
Organisationsenkät och workshop



Utvecklingsstrategi

Att gå vidare med förändring/utveckling...

# Chefs- och ledarrollen



# Uppdragsdialog

- Sker i alla led i organisationen , från politiken till mötet med brukaren
- För måluppfyllelse ska hela kedjan fungera
- Krävs reflektion och dialog om uppdragets
  - Tydlighet
  - Möjlighet, rimlighet för genomförande (omfattning, tidsram, lagutrymme mm)
  - Förenlighet eller konflikt med andra uppdrag
  - Resurser
  - Befogenheter
  - Arbetsmiljökonsekvenser
  - Återkoppling om vad som fungerar och inte fungerar

# Utvecklingsinsatser

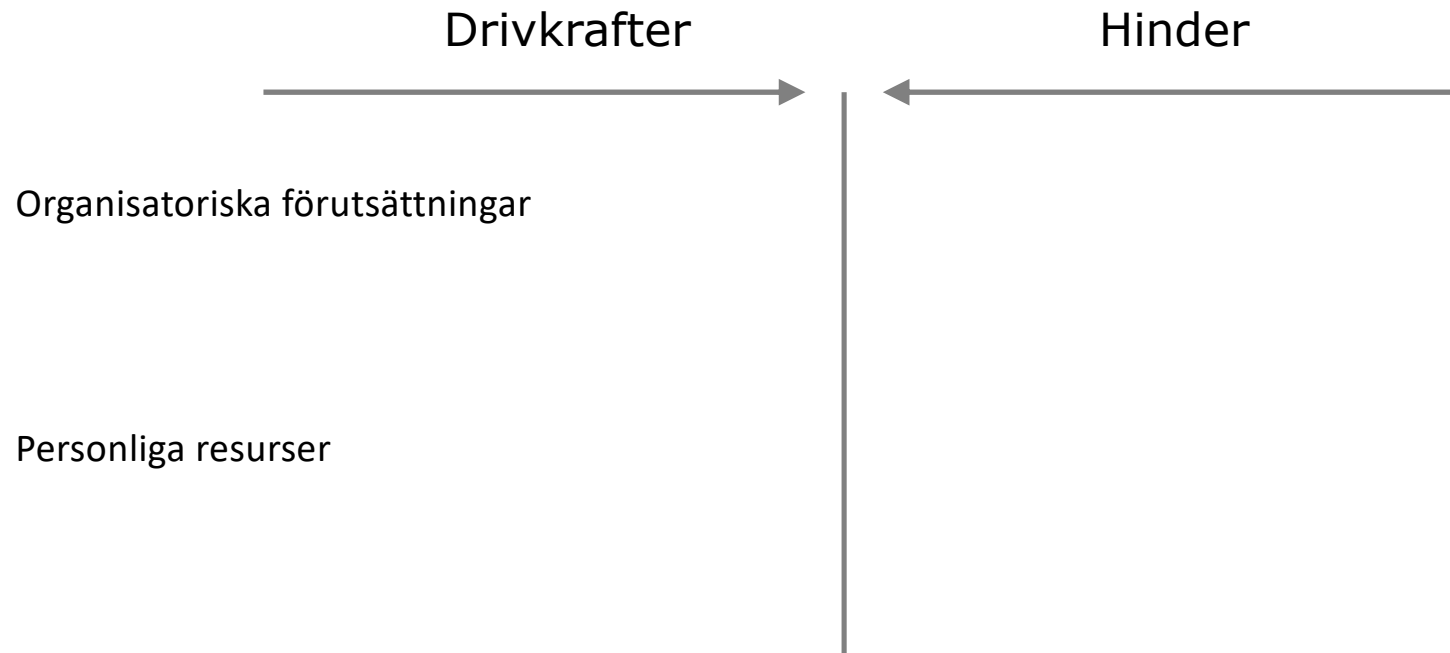
- Chefsprogram
- Handledningsgrupper
- Individuell coaching/chefsstöd
- Teamutveckling

# Chefsutveckling – hitta rollen med rollanalys

- Organisatoriska förutsättningar
- Mål
- Resurser
- Ansvar
- Mandat
- Kommunikation
- Planeringshorisont
- Intressenter
- Styrning/kontroll

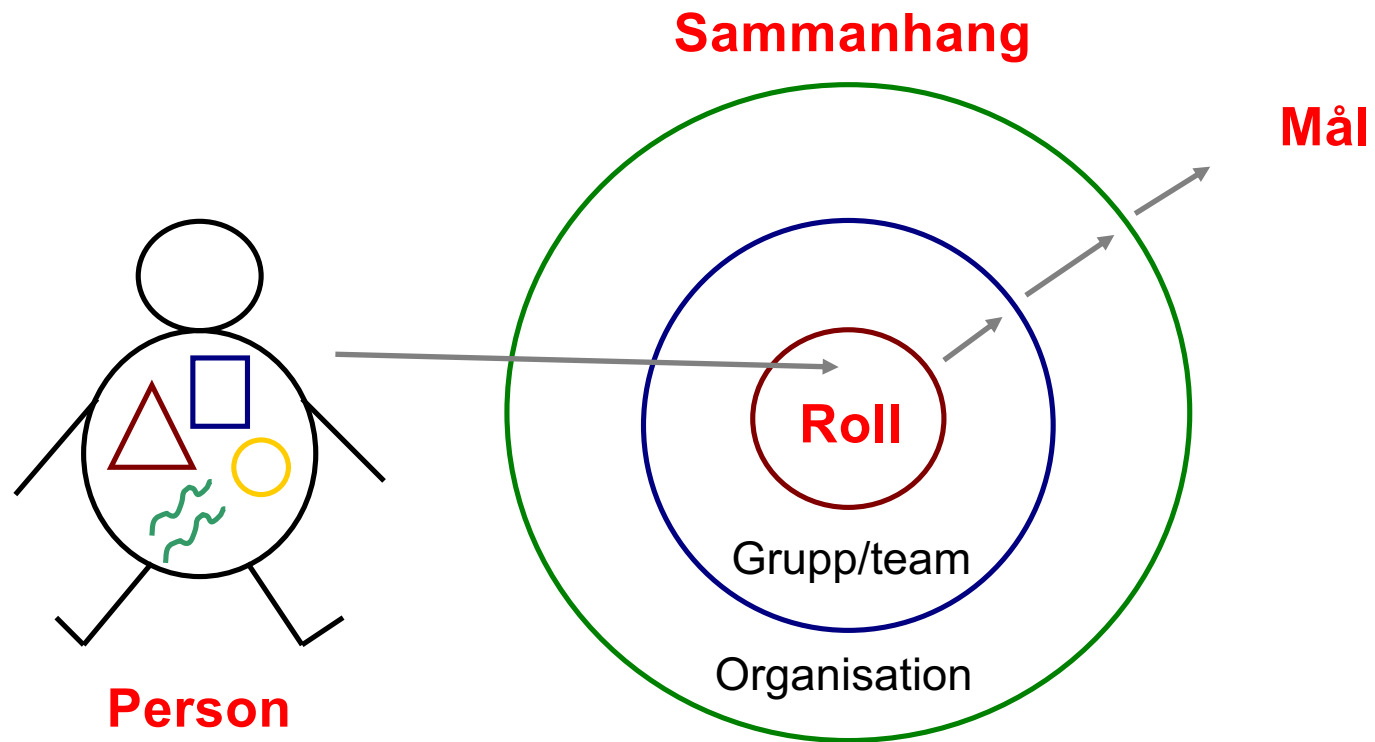
# Kraftfältsanalys

Hinder och drivkrafter i att ta ledarrollen.





# Chefs- och ledarrollen



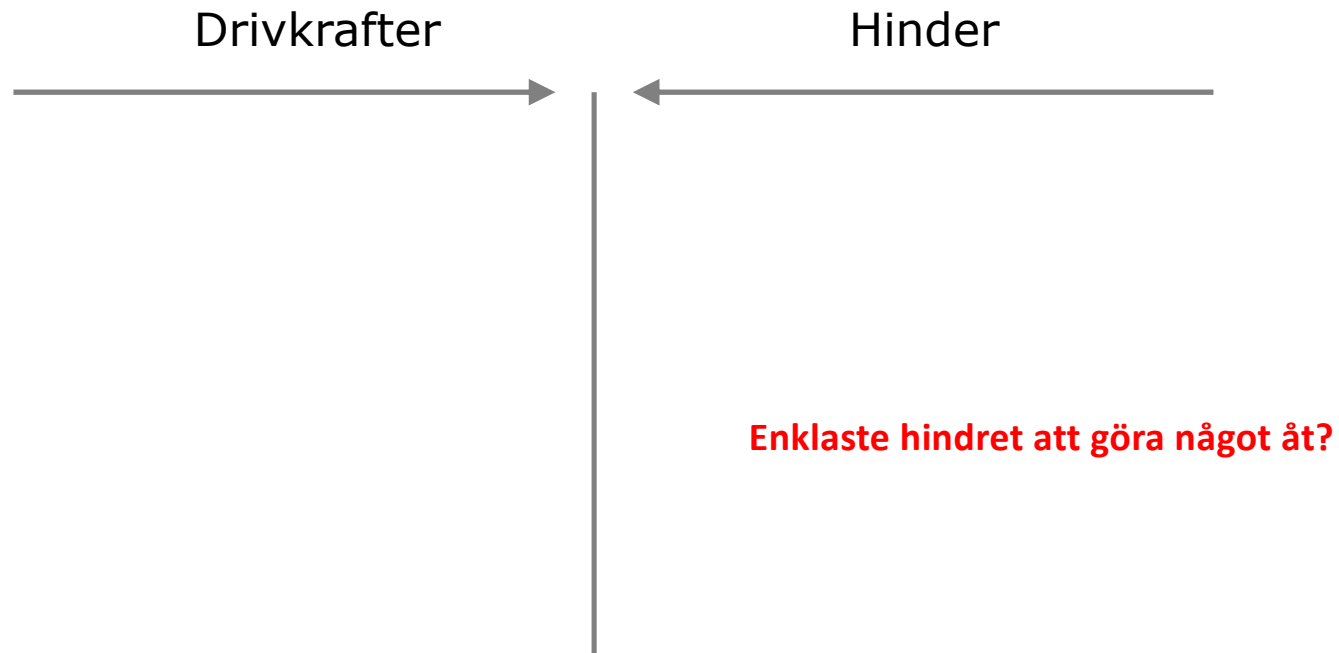
# Arbete i team

- Organisatoriska förutsättningar
- Mål- och rollförtydligande
- Effektivaste insats för att öka teamets effektivitet
- Delad mental modell om vad som ska göras, hur och av vem
- Tillit i teamet en effekt av struktur och beteende

- Organisatoriska förutsättningar
- Självklar komponent i utvecklingsinsatser
- Utvecklingsinsatser omsätter stora belopp
- Kräv av leverantörer att integrera
- Upphandla

## Kraftfältsanalys i mix-maxgrupper

Vilka hinder och möjligheter ser man i olika verksamheter med att arbeta kring organisatoriska förutsättningar?





Tack för att ni lyssnat!

**Chefoskopet**  
Ett forskningsbaserat verktyg för att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar.

Se filmen (1 min) ▶

[chefoskopet.suntarbetsliv.se](http://chefoskopet.suntarbetsliv.se)

LINDA CORIN & LISA BJÖRK

**CHEFERS  
ORGANISATORISKA  
FÖRUTSÄTTNINGAR  
I KOMMUNERNA**

[www.sns.se](http://www.sns.se)

**ATT LEDA I  
EN KOMPLEX  
ORGANISATION**

Utmaningar och nya perspektiv  
för chefer i offentlig verksamhet  
Cregård, Berntson & Tengblad (red.)

• • • • • • • •