

Chefens uppdrag

- att ha fokus på resultaten!





Håll ögonen på bollen och spelet!

Vad ska chefen göra?

- Öka **värdet av arbetet och verksamhetens resultat**, genom att
 - Koordinera och utveckla komplext arbete
 - Stärka engagemang och prestation
 - Bygga hållbar arbetsmiljö

Hur ska chefen göra?

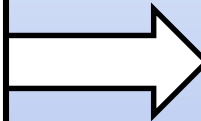
- Strukturer, processer, strategier och relationer

Koordinera och utveckla komplext arbete



Omvärld

- Strukturer
- Processer
- Budget
- Professioner
- Management



Resultaten för:

- Brukare
- Elev
- Patienter

- Ansvar-befogenhet
- Möjligheten att påverka
- Utrymme och förmåga att få olika perspektiv att samverka

Wagners lag (1835–1917)



I takt med ökat välstånd
efterfrågar människor mer välfärd

Forskning visar att Ledarskap som...

- Visar erkänsla
- Ger kontroll över arbetet (beslut)
- Skapar balans mellan ansträngning och belöning
- Psykiska krav
- Socialt stöd
- Organisatorisk rättvisa, procedurer

- Organisatorisk rättvisa, relationer

Ger...

- 40% ökad närvaro på arbete
- 20% färre med depressions symtom
- 10-40% färre med mentala symtom

- 40% färre med mentala symtom
- 30% färre med mentala symtom
- 10% mindre sjukskrivning
- 40-50% mindre psykiska hälsoproblem
- 40% högre självskattad hälsa
- 20-60% bättre hälsa
- 20% mindre sjukskrivning

Lotta Dellve

Faktorer som stärker engagemang och prestation

- Innehållet i arbetet – utmanande, kreativt och varierat
- Ett betydelsefullt arbete med klart syfte och mening
- Möjligheten att göra karriär, utvecklas och lära nytt samt att ledning uppmuntrar till detta
- Uppskattning och belöning i olika formell grad
- Goda relationer på arbetsplatsen, särskilt mellan medarbetare och chef
- Förståelse för organisationens värden och hur den egna rollen bidrar till dessa
- Inspirerande chefer som ger förtroende, tydliga mål och ansvar.

Om man tror...

...att chefer har någon betydelse för möjligheten att öka värdet av arbetet och verksamhetens resultat?

Måste man också se till att cheferna har förutsättningar att ägna sig åt det som gör skillnad!



Svårigheter för verksamhetsnära chefer

- Antalet underställda
- Balansen mellan krav o kontroll, ansvar o befogenhet
- Höga krav (ex. nationella mål, riktlinjer, dokumentation)
- Många krav (ibland med oklar nytta för verksamheten)
- Administrativt stöd
- Kommunikation och tillit mellan strategisk och operativ ledning
 - möjlighet att påverka
 - tid för dialog kring uppdraget
 - möjlighet till socialt stöd

Vad är det som styr chefens fokus?

- Verksamhetens mål
- Ekonomi
- Kvalitet
- Kommunala mål
- Regionala mål
- Inspektioner och revision
- Kvalitetsregister
- Upphandling
- Värdegrund
- Lagar, föreskrifter och avtal
- Medarbetarenkät
- Professionella normer
- Jämställdhet
- Samverkan
- Brukare och pat.inflytande
- Innovation
- Säkerhet
- Miljö
- IT
- Interna policy och processer

Hur jag har det eller hur jag tar det?

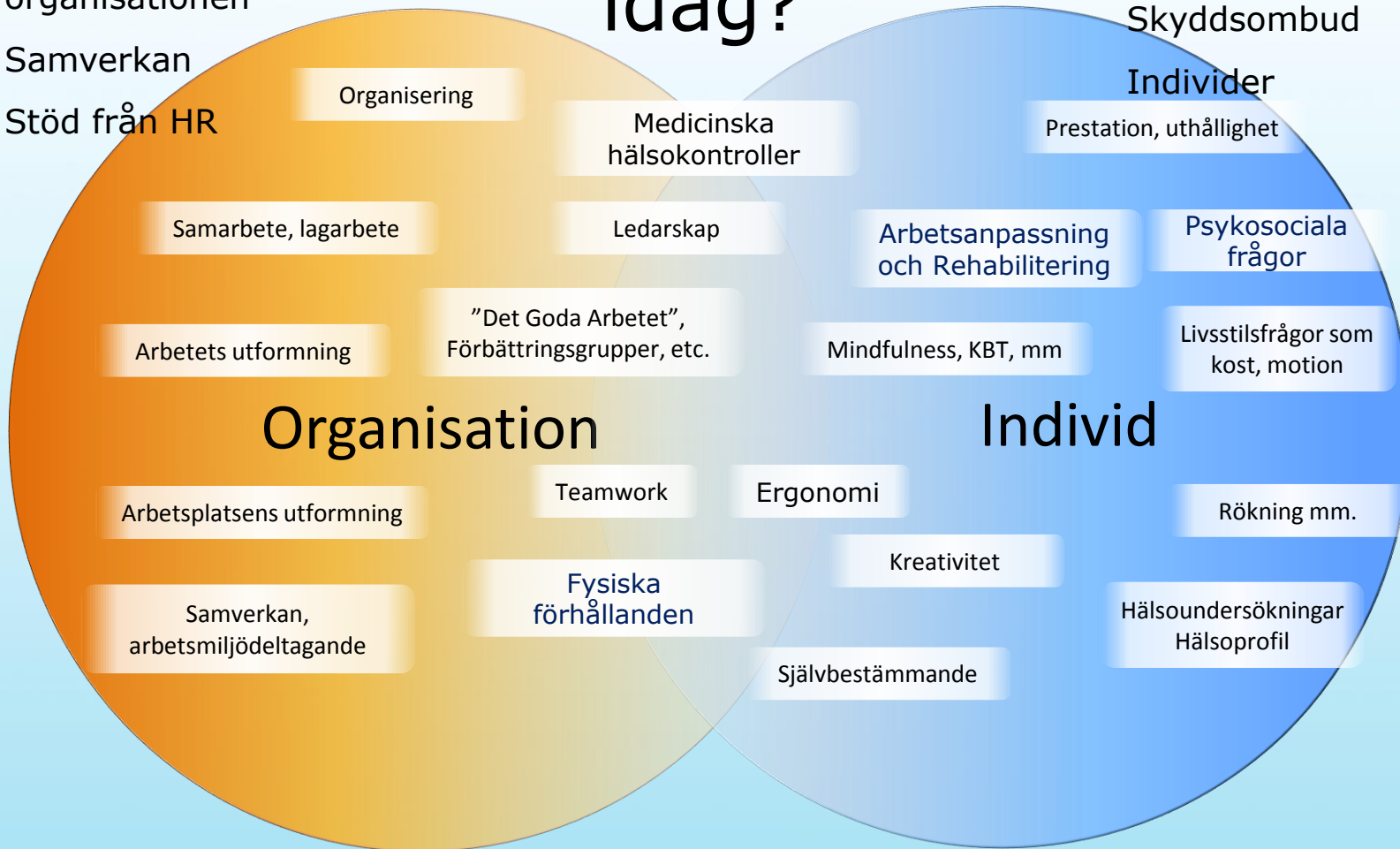
- organisation eller individ?



SAM:s processer
Linje-
organisationen
Samverkan
Stöd från HR

Var ligger fokus idag?

HR/Personalavdelning
Chefer
Skyddsombud
Individer



2016-12-05

Med inspiration från:
IVL Svenska miljöinstitutet
"Vilken betydelse har HR/personalfunktionen
för det systematiska arbetsmiljöarbetet?"

Kraven och förutsättningar ser olika ut

- Verksamhetens art
- Verksamhetens placering
- Ekonomi
- Kultur
- Kompetens

Att arbeta i kontaktyrken...

- Är tids- och rumsbundet (måste i vissa fall utföras dygnet runt)
- Utförs i samverkan med klienten
- Innebär direkt återkoppling av klienten
- Innebär att man använder sig själv som "verktyg"
- Innebär ett större inslag av oförutsägbara situationer
- Svårare att rationalisera med teknik
- Svårt att mäta resultat
- Meningsfullt och utvecklande

Vad säger lagen?



Stödfunktionernas roll



Stödfunktionernas roll?

Kratta manegen för chefen!



- Var lyhörd – vilka är behoven?
- Effektiv systematik
- Kunskap och Stöd
- Analysera och Prioritera
- Agera
- Följa upp/utvärdera och
- Stöd i lärandet

Vem vet svaret?

- **Hur många medarbetare kan chefen ha?**
- **Vad är normal personalomsättning?**
- **När är sjukfrånvaron hög?**
- Vilka är chefens förutsättningar? Finns det någon koppling mellan antalet medarbetare per chef och kort-/långtidssjukfrånvaron, omsättningen bland cheferna, medarbetarundersökningar kring arbetsmiljö och engagemang eller personalomsättningen bland medarbetare etc.
- När blir resultaten lidande? När går det inte längre att bedriva ett utvecklingsarbete? Hur relaterar personalomsättningen till efterfrågan i omvärlden, tillgången till utbildade sökande, mätningar av arbetsmiljön, resultat från avgångsintervjuer etc.
- Hur ser skillnaden mellan kort-/långtids-sjukfrånvaron ut och varför? Hur förändras den över tid? Vilka orsaker kan vi se? Finns det en koppling mellan graden av engagemang och sjukfrånvaron? Har vi en arbetsorganisation som kan ta hänsyn till medarbetares olika förmåga och behov?

Till sist...

- **Uppvärdera betydelsen av ledarskapet**
 - Uppmärksamma högsta politiker och chefer på kostnaderna för hög sjukfrånvaro, och hur kopplingen mellan **arbetsorganisation, ledarskap, engagemang och resultat** ser ut
 - Stärk dialogen och lyhördheten mellan den strategiska och operativa ledningsnivån
- **Ge cheferna förutsättningar att leda och utveckla**
 - Säkerställ deras organisatoriska förutsättningar/utrymme att utöva ett hållbart och verksamhetsnära ledarskap
 - Utveckla chefernas utrymme och förmåga att styra med hjälp av de faktorer som driver engagemang
 - Säkra ett system som hjälper chefen att identifiera vad som behöver göras, oavsett om det handlar om verksamhetsutveckling eller att identifiera och agera på tidiga signaler på ohälsa
 - Utveckla kunskap om, och strukturer för, ett systematik för förbättringsarbete som tar tillvara professionernas kompetens och gör det möjligt för goda relationer att utvecklas.
- **Utveckla kunskap och erfarenhet om vad en väl fungerande arbetsorganisation är, hos er**



Hur ser sambanden ut?

- **Organiseringen skapar förutsättningar** för chefen att utöva ett verksamhetsnära och hållbart ledarskap, som ger medarbetare och chefer möjlighet att...
 - ha fokus på prestation och resultat,
 - utveckla verksamheten, och
 - stärka hälsan och engagemanget,vilket **ökar sannolikheten för goda resultat!**