



Linköpings  
kommun

Kontura



Chefskap för välfärdens nya förutsättningar



15 oktober 2019  
Linköpings kommun  
Kontura International AB

## Förord

Samhället står inför stora övergripande förändringar. Utmaningar som globalisering, demografisk utveckling, klimat, teknisk utveckling och värderingsförskjutningar knackar på. Förändringshastigheten i omvärlden ökar tillsammans med en ökad komplexitet. Förändringar som ställer krav på organisationer, ledarskap och chefskap. Det är en ny välfärd som växer fram med nya förutsättningar.

För att möta dessa förändringar har Linköpings Kommun valt att genomlysa sina chefers förutsättningar. Genomlysningen har genomförts som ett gemensamt arbete mellan Linköpings Kommun och Kontura, vår leverantör av chefsutbildningar samt docent Christina Björklund som har granskat hur materialet samlats in och hur bearbetningen gått till. Tillsammans har vi arbetat fram en metodik där vi som partners sökt kunskap och svar på frågeställningarna nedan. Genom att röra oss ifrån rollerna beställare/uppdragsgivare och leverantör för att i stället inta positionen av likvärdiga partners som söker svaret på ett samhällsproblem säkerställer vi att vi har så mycket kunskap som möjligt, när vi nu pekar ut riktningen för den nya välfärdens ledarskap.

Utmaningen med vår demografiska utveckling innebär nämligen att vi måste hjälpas åt - offentlig sektor, näringsliv och stat. Vi måste alla sluta samman om vi ska kunna fortsätta leverera välfärd.

De frågeställningar som vi tillsammans sökt svaret på är;

- 1) Vilka är de utmaningar som chefer ska hantera i den nya välfärden och hur påverkas chefskapet av välfärdens utveckling och förändring?
- 2) Hur upplever chefer sina förutsättningar att utöva sitt chefskap idag utifrån sitt uppdrag?
- 3) Vilka förflyttningar behöver göras när det gäller chefsuppdraget för att ge förutsättningar för ett chefskap som möter den nya välfärden?

Linköpings kommun

Sonja Erlandsson  
HR-direktör

Kontura International AB

Gunnla Masreliez-Steen  
Ägare

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	5
Fokus på både förvaltningar och hela kommunen .....	5
Rapportens innehåll .....	5
2. Välfärdens utmaningar - ett övergripande perspektiv .....	6
Den ekonomiska utvecklingen .....	6
Den demografiska kartan .....	6
Den tekniska utvecklingen .....	6
Ökad komplexitet .....	7
Värderingsförskjutningar .....	7
Integrationen .....	8
Klimatet .....	9
Globaliseringen .....	9
Sammanfattning .....	10
3. Arbetsmodellen .....	11
Källor av data som använts i projektet .....	11
4. Viktig forskning inom området .....	16
Forskningsöversikt .....	16
Transformativt ledarskap .....	19
5. Bakomliggande resonemang – beprövad erfarenhet .....	20
Resonemang 1 - Balans mellan kultur och struktur i verksamheten .....	20
Resonemang 2 – Chefernas uppdrag samt uppföljning och utvärdering av chefer .....	21
Resonemang 3 - Skillnaden på projektmetodik och processmetodik .....	22
Resonemang 4 - Medarbetarnas engagemang .....	23
Resonemang 5 - Den svenska arbetslivskulturen som cheferna verkar inom .....	24
6. Analys av resultaten och förslag till förbättringar .....	26
Vad har vi fått fram? - Leda medarbetare .....	26
Vad har vi fått fram? - Leda sig själv och Self-efficacy .....	30

Förbättringsområden – Leda sig själv .....	31
Vad har vi fått fram? - Leda Verksamhet .....	32
Vad har vi fått fram? - Leda förändring .....	36
7. Övergripande rekommendationer till förflyttning .....	40
Rekommendationer ur ett internt perspektiv .....	40
Rekommendationer ur ett externt perspektiv .....	41
8. Slutord.....	43
Litteratur- och referenslista.....	45

# 1. Inledning

Vår omvärld förändras och det innebär såväl växande krav på vår välfärd som stora utmaningar i de kommunala verksamheterna. Cheferna behöver nya förutsättningar i chefskapet för att leverera välfärdstjänster av rätt kvalitet med färre resurser. 2018 startade därför projektet Chefers förutsättningar med uppdrag att utforska nuläget och staka ut en färdplan, att rusta cheferna och förbättra deras förutsättningar för att klara de utmaningar som tornar upp sig.

## Fokus på både förvaltningar och hela kommunen

Projektet består av två delar, dels en på förvaltningsnivå där arbetet har inriktat sig på förvaltningarnas mer specifika utmaningar och behov, dels en på övergripande kommunnivå där de gemensamma utmaningarna och behoven satts i fokus. Eftersom kommunens verksamheter är olikartade varierar också chefernas behov även om de till stor del är likartade. Det förvaltningsinriktade utvecklingsarbetet fortgår medan denna rapport lägger fokus på de övergripande analyserna av utvecklingsbehoven.<sup>1</sup>

Effekt målet för projektet är att

- förbättra förutsättningarna för ett professionellt chefskap i kommunen
- öka attraktionskraften i chefsjobbet
- öka möjligheterna att rekrytera rätt personer

Ambitionen har varit hög när det gäller att använda vetenskapligt underbyggda metoder. En etablerad forskare, docent Christina Björklund, har väglett arbetet och verifierat arbetsmetoden.

## Rapportens innehåll

I denna rapport ges en översikt av vad det är som händer i vår omvärld som påverkar det kommunala arbetet. Vi beskriver arbetsmodellen som använts i det samlade arbetet, den övergripande bilden av resultatet, de teoretiska och praktiska resonemang som använts för analysen samt en sammanfattning av vad vi uppfattar som de viktigaste områdena att arbeta vidare med för att ställa om kommunen till den nya välfärdens utmaningar och ge cheferna rätt förutsättningar för att leda detta arbete.

Till rapporten finns tre bilagor. I dessa bilagor finns hela redovisningen av databearbetningen och en beskrivning av de metoder som använts.

I bilaga 1 Resultat och Analys.	Här finns resultatet och slutsatserna som utgör underlag till <i>analysen</i> beskrivna
I bilaga 2 Arbetsmetod	Här finns en beskrivning av <i>arbetsmetoden</i> som använts för bearbetning av datakällorna
I bilaga 3 Validering av resultat	Här finns en beskrivning av hur <i>valideringen</i> har gått till.

---

<sup>1</sup> Se Bilaga 1 Resultat och Analys

## 2. Välfärdens utmaningar - ett övergripande perspektiv

Förändringar i omvärlden tränger sig på och kräver utveckling, anpassning och förnyelse i verksamheterna. Det påverkar organisationen, styrformerna och chefskapet i kommunen.

### Den ekonomiska utvecklingen

Utmaningarna måste mötas i en ekonomi med snäva gränser. Allt färre människor i yrkesarbetande åldrar ska försörja allt fler som inte arbetar.<sup>2</sup> SKL gör prognosen att kommunerna kan komma att ha ett underskott på 62 miljarder fram till 2022. Enligt tankesmedjan Balans<sup>3</sup> är redan idag välfärdstjänsterna underfinansierade i 9 av 10 kommuner. Också regeringen känner oro för kommunernas förmåga att möta framtida utmaningar och har därför gjort ett tilläggsdirektiv till Kommunutredningen<sup>4</sup> med syfte att utarbeta en strategi för att stärka kommunernas kapacitet att fullgöra sina uppgifter och hantera sina utmaningar.

*Välfärdstjänster ska kunna levereras i en ansträngd ekonomisk situation samtidigt som behoven av dessa tjänster ökar och regler för god ekonomisk hushållning måste följas, så att finansieringen av välfärden inte skjuts till kommande generationer. Det kräver nya tankar om hur verksamheterna kan effektiviseras, finansieras och hur tjänsterna kan utformas och levereras.*

### Den demografiska kartan

Den demografiska situationen är utmanande. Trenden i Sverige till skillnad mot övriga västvärlden är att vi har högre födelsetal, en ökande andel äldre och en snabb befolkningsökning, förstärkt av en stor flyktinginvandring.<sup>5</sup> SKL säger att om inga förändringar görs i sättet att organisera, arbeta och bemanna kommer de demografiska förändringarna att leda till att antalet anställda i välfärdstjänsterna behöver öka med nästan 200 000 personer under åren 2017 – 2026.<sup>6</sup> Ytterligare 300 000 behöver rekryteras för att kompensera för pensionsavgångar.

*Detta kräver att man finner nya vägar för kompetensförsörjning och att utveckla strategier för att klara rekryteringsbehovet. Det blir viktigt att utnyttja digitaliseringens möjligheter, få fler att jobba dels mer (från deltid till heltid), dels effektivare. Synen på det normala behöver ifrågasättas. Det är viktigt att medarbetarna hjälper till att ställa om arbetets innehåll och arbetssätt när det behövs och att kommunen tar ansvar för att utveckla kompetensen hos medarbetarna. Kan/vill fler förlänga sitt arbetsliv? Kan vi minska sjukskrivningar och frånvaro? Kan vi göra arbetsplatser mer attraktiva för sökande?*

### Den tekniska utvecklingen

Tekniska framsteg kommer att ha betydande samhällseffekter. Många kommunala verksamhetsområden kommer att kunna effektiviseras genom digitalisering och artificiell

---

<sup>2</sup> Eva Mörk, Gissur Ó Erlingsson och Lovisa Persson, *Konjunkturrådets rapport 2019 - Kommunernas framtid*, SNS förlag

<sup>3</sup> <http://tankesmedjanbalans.se/wp-content/uploads/2018/06/Budgetgranskning-2018.pdf>

<sup>4</sup> <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/kommittedirektiv/2019/04/dir.-201912/>

<sup>5</sup> SKL-Vägval för framtiden 3 - utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2030

<sup>6</sup> SKL- Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Rekryteringsrapport 2018

intelligens. Men det är inte tekniken i sig som begränsar vad vi kan göra utan värderingarna, förvaltningsmodellen, regelverken, lagstiftningen och den organisatoriska trögheten.<sup>7</sup> I samma rapport sägs att vi under de senaste åren sett en ökad byråkratisering i kommunerna, dels som följd av nya arbetsuppgifter, dels som följd av nya statliga krav på dokumentation eller lokalt utformade uppgifter. Allt mindre andel av personalens tid utgör direkt värdeskapande tid, alltså tid tillsammans med brukaren, eleven, klienten osv. Om en automatisering av administrationen skulle kunna halvera den tid som inte tillbringas med brukarna/kunderna skulle det innebära en besparing på mellan 25 och 30 procent.<sup>8</sup>

*Detta ställer krav på en organisation, ett styrsystem och ett chefskap som kan nyttiggöra de möjligheter den tekniska utvecklingen skapar för att styra, leda och organisera verksamheten. Det gäller att bygga kompetens och säkerställa att effekterna av digitalisering såsom effektivisering, snabbare processer och en ökad andel värdeskapande tid kan hämtas hem.*

## Ökad komplexitet

Offentliga organisationer går mot en allt större komplexitet och chefer måste kunna hantera denna komplexitet. Några av Sveriges främsta ledarskapsforskare ger en tydlig bild av vikten i att förstå, styra och hantera organisatorisk komplexitet.<sup>9</sup> Chefer i komplexa organisationer behöver hantera osäkerhet och överraskande händelseförlopp för att organisationen ska fungera väl. Det kräver att cheferna har förståelse för de förutsättningar som gäller i sådana organisationer, till exempel att beslut samproduceras i och utanför ledningsgrupper, att professionsföreträdare har ett betydande inflytande och att konkurrerande normsystem undviks. Ett annat särdrag i komplexa organisationer är att chefsarbetet är emotionellt krävande, med tryck inte bara från medarbetare utan även från anhöriga, brukare, den breda allmänheten, granskningsaktörer, överordnade och media. Samtidigt kännetecknas komplexa organisationer av olika system som syftar till att reducera osäkerhet och styrproblematik. Dessa system behöver hanteras på rätt sätt av cheferna. Ibland måste metoderna anpassas till kommunens verksamhet på ett bättre sätt, så att de speglar organisationskulturens värderingar och förhållningssätt. Ibland måste även kulturen förskjutats till sitt innehåll för att bättre möta morgondagens behov.

*Med ökad komplexitet ställs krav på organisationen att utveckla styrformer som skapar tydlighet och sammanhang samt en organisation som fungerar som en sammanhängande länk mellan nivåerna i organisationen.*

## Värderingsförskjutningar

SOM-institutets (Samhälle Opinion och Medier) undersökning<sup>10</sup> har under ett antal års tid kunnat visa en ökad polarisering och politisering i samhället. Det är inte längre bara frågor som rör skatter, välfärdsstatens finansiering eller förhållandet mellan offentligt och privat som står för

---

<sup>7</sup> Anders Ekholm Karim Jebari, Markovic Drasko, *Förbjuden framtid? Den digitala kommunen*, Institutet för Framtidsstudier 2018

<sup>8</sup> Anders Ekholm Karim Jebari, Markovic Drasko, *Förbjuden framtid? Den digitala kommunen*, Institutet för Framtidsstudier 2018

<sup>9</sup> Cregard, Bertson&Tengblad, *Att leda i en komplex organisation*, Natur Kultur Akademisk 2018

<sup>10</sup> Ulrika Andersson, Anders Carlander, Elina Lindgren och Maria Oskarson, *Sprickor i fasaden*, SOM-institutet 2018

den största sprickbildningen. I många fall handlar det om sociala och kulturella frågor som skapar skiljelinjer i befolkningen.

Det finns också ett ökat intresse för nyheter och vår omvärld. Den faktiska andelen av befolkningen, som upplever att Sverige går åt rätt håll har ökat, liksom svenska folkets tilltro till demokratin. I kontrast till bilden av samhällets polarisering, kan också skymtas skiftningar i den gemensamma värdegrunden i riktning mot ökad tolerans, öppenhet och jämlikhet.

SOM-institutets rapport om grundläggande värderingar<sup>11</sup> visar att generation X (1961-1980) i stort sett har samma värderingar som tidigare generationer: viktigast är hälsa, frihet, ärlighet, familjetrygghet och en värld i fred. Värderingar som självförverkligande, egenintresse, utrymme för personlig utveckling, en njutning av livet, eller ett spännande liv, vilka bedömdes som viktiga fram till millennieskiftet, har minskat något i betydelse. 70-talisterna har därmed närmast sig sina mor- och farföräldrar värderingsmässigt.

Generationerna Y, även kallade millennials (1981-1995) och Z, dagens unga (1995- ) skiljer sig på så sätt att man inte värderar sitt arbete lika högt. Till exempel visar studier att generation Y är mer individualistiska och mindre lojala till sitt arbete än tidigare generationer. Det som utmärker generation Z, dagens unga, är att de är medvetna och samhällsengagerade. SKL rapport ”Unga om välfärdsjobben”<sup>12</sup> visar tydligt att generation Z söker tydlighet och vill få bekräftelse men också att de söker trygghet. Drömarbetsgivaren är förstående, omtänksam och rättvis.

*Detta ställer krav på ett chefskap som har insikt om och förmåga att möta dessa värderingsförskjutningar och polariseringen i värderingar mellan generationer på arbetsplatsen.*

## Integrationen

Att bekämpa segregation och öka integrationen kräver fortsatt stora insatser av kommunerna. Det kan gälla särskilda satsningar i boendemiljön, i skolsystemet och stöd för att underlätta för utlandsfödda att komma in på arbetsmarknaden. Lyckas detta kan det påtagligt minska bristen på tillgänglig arbetskraft. Idag har 40 % av alla anställda i den kommunala omsorgen utländsk bakgrund.<sup>13</sup>

Kommunernas chefer behöver därför lära sig att leda multinationella grupper. Blandningen av nationaliteter i arbetsgrupperna gör att arbetet med att skapa gemensam förståelse för vad som ska åstadkommas ställer nya krav på chefernas kulturella kompetens. Viktiga frågor är hur man kan tolka medarbetare som har en annan bakgrund, hur kulturkrockar hanteras och hur man bygger trygghet i gruppen så att man förstår och accepterar varandras olikhet.

---

<sup>11</sup> Mattias Gunnarsson & Henrik Oscarsson, *Grundläggande värderingar och personlighetsdrag*, SOM-institutet 2015

<sup>12</sup> *Unga om välfärdsjobben – en studie om ungas attityder och intresse för välfärden*, SKL, 2019

<sup>13</sup> Anders Ekholm Karim Jebari, Markovic Drasko, *Förbjuden framtid? Den digitala kommunen*, Institutet för Framtidsstudier 2018



*Kommunen behöver fortsatt bekämpa segregationen på alla plan och göra stödande insatser för att underlätta för utlandsfödda att komma in på arbetsmarknaden och bidra till personalförsörjningen. Chefens kulturella kompetens blir än mer viktig för att kunna hantera olikheter i värderingar och i kommunikationsmönster mellan människor med olika bakgrund. Cheferna behöver också tränas i att hantera multinationella team, vilket ställer krav på ett annat ledarskap.*

## Klimatet

Det är oundvikligt att länder, företag och individer behöver förändra beteenden och vanor när det gäller transporter, mat, produktions- och konsumtionsmönster och återvinning. Frågan drivs av forskare och media och påverkar medborgarnas attityder. Ingen kan idag med säkerhet säga hur snabbt utvecklingen kommer att gå, men de flesta inser att klimatet är ett hot som man måste förhålla sig till.

*Kommuner har en självklar roll i denna klimatdrivna samhällsförändring, vars betydelse sannolikt kommer att påtagligt öka under kommande år. Satsningar måste göras i miljön och för att säkra människors livsvillkor. Alla chefer kommer på ett eller annat sätt att beröras, eftersom klimateffekter måste vägas in i alla verksamheter. Det är delvis nya utmaningar för cheferna och något som kräver nya kunskaper och tänkesätt när det gäller att både skapa, utveckla och leverera tjänster, ("utanför boxen"-tänkande).*

## Globaliseringen

Genom globaliseringen skapas nya möjligheter i ekonomi och handel, men den gör oss också mer sårbara för finansiella kriser, fejkade nyheter, cyberhot och pandemier.<sup>14</sup> Medvetenheten om dessa risker ökar. Globaliseringen bidrar för många till upplevelsen av det är svårare att kunna förstå/greppa allt som händer omkring dem. Fler medborgare arbetar i internationella och globala miljöer vilket förskjuter deras lokala perspektiv till ett mer internationellt.

Arbetsätten skiljer sig en del mellan olika länder. Organisationer som verkar i den globala miljön utvecklar en egen form som är en blandning av många länders arbetslivskulturer. Oftast är det ett land som påverkar mest, vanligtvis det land som organisationen föds i eller av. Europakommissionen är ett sådant exempel som sedan en tid genomgår en förskjutning av den från början franska kulturen till ett mer sammanvägt sätt att arbeta på med andra regler och arbetsformer inom organisationen som medlemmarna känner sig mer hemma med.

Kommunerna påverkas av kommissionens arbete genom de regler som skapas för Europa. När man står helt i den egna nationella kulturen kan dessa regler synas märkliga då de inte rimmar med det man är van vid. Det krävs mer kunskap om alla länders arbetssätt och kulturer för att fullt ut kunna ta till sig varför vissa regler instiftas.

*Sammantaget ställer det högre krav på kommunen att kunna tolka förändringar i omvärlden och ha en beredskap för att möta andra förhållningssätt.*

---

<sup>14</sup> Vägval för framtiden<sup>3</sup>, Sveriges Kommuner och landsting 2018

## Sammanfattning

Förutsättningarna för hur vi behöver utveckla, forma och leverera välfärdstjänster förändras och därmed påverkas också chefskapet. Framtidens chefer behöver utveckla nya arbetssätt och kompetenser för att kunna möta samhällets behov. Utmaningarna ovan innebär att förflyttningar behöver göras och förutsättningar behöver skapas för ett chefskap som:

- har förmågan att leverera välfärdstjänster av rätt kvalitet med färre resurser och mindre ekonomiska medel
- är uppmärksam på förändringar som sker i omvärlden, vad de betyder för den egna verksamheten och vilka initiativ som är viktiga för att möta de nya kraven
- vårdar arbetsplatsen så att den känns attraktiv för både nuvarande och nya medarbetare samt tänker i nya banor för klara kompetensförsörjningen
- medverkar till en kreativ och utvecklande arbetsmiljö som underbygger nya tankar för att effektivisera verksamheten och förmår att utnyttja möjligheterna med digitalisering och annan teknik
- utvecklar ett chef- och ledarskap som bygger på en tillitsbaserad styrning, hanterar förskjutningar i värderingar och förmår att möta kulturella olikheter genom att beskriva svenskt arbetslivs utformning och vad olika förhållningssätt betyder till dem som aldrig tidigare mött detta, för dem främmande arbetssätt
- har förmågan att leda verksamheten i en tilltagande komplexitet och osäkerhet och samtidigt värna om hållbarheten i chefskapet

Cheferna bör tillsammans med sina medarbetare vara motorer, en drivkraft och idégivare i denna utveckling. De behöver lyhört fånga upp signaler till förnyelse och skapa den förändringskraft som är nödvändig.

### 3. Arbetsmodellen

Det är ett ledningsansvar att se till att organisationen möter omvärldens förändrade behov. Eftersom omvärlden aldrig är statisk behöver kommuner alltid arbeta med anpassning och förnyelse av verksamheten. Därför har Linköpings kommun valt att göra en fördjupande analys av förutsättningar för chefernas uppdrag och identifiera insatser som kan behöva göras. Kommunen har valt att i undersökningen pröva en del innovativa grepp för att bättre förstå behoven av förbättringar i chefernas förutsättningar och säkerställa giltigheten av resultatet. Kommunen har valt att;

- *Involvera cheferna* i arbetet med att ta fram vilka förutsättningar som finns och vilka som behöver förbättras eller byggas upp. Cheferna har besvarat en enkät utställd av kommunen. Cheferna har deltagit i en serie workshops i de olika förvaltningarna. Genom detta engagemang av cheferna från tidig startpunkt tar de tillsammans ansvaret för utvecklingsinsatserna inom respektive förvaltning.
- *Engagera externa konsulter* som är erfarna organisationsutvecklare, för att i ett partnerskap med kommunen genomföra undersökningen. Datakällorna som Kontura bidrar med är insamlade under det chefsutvecklingsprogram som Kontura levererar till kommunen. Eftersom detta är ett gemensamt program för sju närkommuner används Källa 3 Reflektionssamtal (se nedan) för att också stämma av allmängiltigheten i resultatet mot andra kommuner.
- Vidga och fördjupa undersökningen som går bortom gängse fråga/svar-enkäter. Även om en del av undersökningen ställer direkta frågor i enkätform om behov av förbättrade förutsättningar för cheferna så kompletteras denna metod med andra källor som *söker bakomliggande orsaksförhållanden* och som ger en bättre vägledning för både förståelsen och behovet av insatser.
- Koppla krav från omvärlden till utmaningar i kommunens verksamhet och chefskapet. *Med såväl interna som externa perspektiv* ses resultatet i ett större sammanhang och skapar en bättre grund för slutsatser och insatser.

#### Källor av data som använts i projektet

Inför denna undersökning har vi samlat in och sorterat materialet i fyra olika Leda-områden: *Leda verksamhet, Leda medarbetare, Leda förändringar och Leda sig själv*. Dessa områden kommer fram i Konturas mätningar av chef- och ledarskap. (De har framkommit med hjälp av faktoranalyser av givna svar). Leda-områdena är i stort samma områden som Prof. Göran Ekvall<sup>15</sup> fann vid liknande undersökningar.

Genom att använda dessa områden för sortering redan vid datainsamlandet har vi underlättat hanteringen av det stora datamaterial som denna undersökning bygger på.

---

<sup>15</sup> Ekvall G & Arvonen J, *Leadership profiles, situation and effectiveness*, (Creativity and Innovation Management, 130-161, 2006)

Fyra olika sorters data har samlats in. En bred och fördjupande analys möjliggörs genom sammansättningen av de olika källor som använts. I korthet är dessa källor:

*Källa 1* - En enkät till samtliga chefer om behovet av förbättrade förutsättningar

- a. 289 chefer svarade (83 %)
- b. Fritextsvar: en öppen fråga i enkäten om ”Ditt bästa råd för att förbättra förutsättningarna för er som chefer”, innehöll drygt 200 fritextsvar.

*Källa 2* - Resultatet från *workshops* med förvaltningarnas ledningsgrupper, chefer och fackliga representanter från verksamheterna med syfte att fånga in chefernas behov av förbättrade förutsättningar för att uppnå sina verksamhetsmål.

Deltog gjorde 225 chefer från samtliga förvaltningar varav 27 biträdande chefer och därutöver fackliga representanter.

*Källa 3* - Dokumentation från *reflekterande samtal* om uppdraget som chef, vilka genomförts under Konturas chefs- och ledarutvecklingsprogram för kommunen i samverkan med flera andra kommuner i regionen.

Sammanlagt 2 147 separata och anonyma utsagor har bearbetats. I detta material ser vi vad som upptar cheferna. Vad funderar de på? Vad är viktigt för dem?

*Källa 4* - *Feedback* från Chefsprofilen® med 360 graders feedback bestående av dels en enkät med 46 frågor och dels två öppna frågor.

Sammanlagt 661 personer har bidragit med feedback (närmaste chefer, medarbetare, kollegor och fokuspersonen själv). Mönstret i de öppna frågorna från överordnad chef och från medarbetarna utgör signaler till cheferna. Är mönstret tydligt och likartat kommer signalerna att påverka kulturen.

Chefsprofilen® är ett 360°-instrument, som har inspirerats av den forskning som utförts av G Ekvall och J Arvonen.<sup>16</sup> De har i flera studier visat, att de tre av dem identifierade Leda-områdena (Leda verksamhet, Leda medarbetare, och Leda förändringar) har påtaglig betydelse för ett framgångsrikt ledarskap samt för att åstadkomma ett effektivt arbetssätt, ett innovativt klimat, ett fruktbarande teamarbete och även en mer hälsosam arbetsplats. Under utvecklingen av Chefsprofilen® identifierades ytterligare ett område (Leda sig själv), mer än vad Göran Ekvall fann, därav de fyra ”Leda-områdena”.

### **Hur förhåller sig de olika källorna till varandra?**

När man gör kartläggningar av förhållanden inom en arbetsplats, är det vanligt att man ställer direkta frågor antingen via enkäter eller intervjuer såsom kommunen gjort med en enkät och arbetet i workshops inom respektive förvaltning. Genom att också använda insamlat material som chefsutvecklingsprogram kan ge upphov till, tillförs ytterligare två källor, som till sin karaktär skiljer sig från de gängse. En är mer indirekt, en ger i de öppna svaren en hint om del av innehållet i organisationskulturen. Därigenom skapas en fördjupad bild och ett fylligare material för tolkningar av resultat.

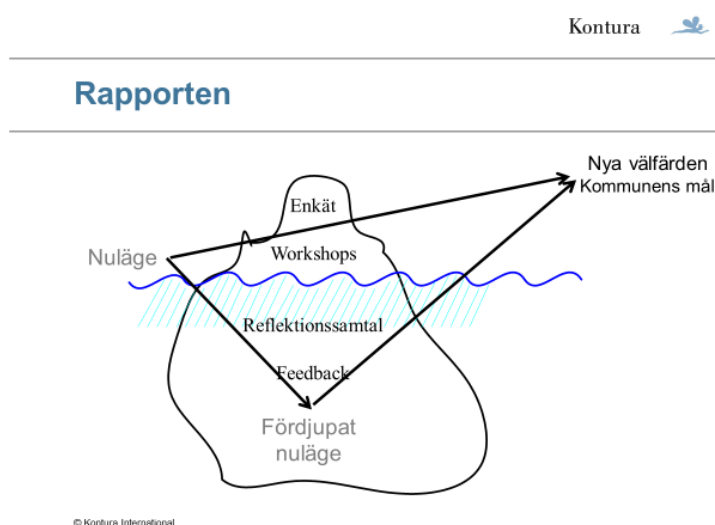
---

<sup>16</sup> Arvonen, J. & Frantsi, T, *Validity of 360-degree assessment, self-awareness, and effectiveness - A large-scale study*, 2005

Sammanställningen av källorna ger möjlighet att ställa svar från de direkta frågorna mot de indirekta svaren. Om man t.ex. i enkäten säger att man är nöjd med förändringsarbetet men i de fria samtalen lyfter fram påtagliga brister visar det att bakom ett siffermässigt svar kan finnas viktiga reflektioner att göra om hur verkligheten ser ut. Eller om man i de öppna svaren säger att något är mycket viktigt, men inte berör det alls under 30 timmars reflektion. Hur stämmer ord och handling? Hur sannolikt är det att man kommer att driva ett område man inte visar intresse för?

### Arbetsmodellen, en illustration

Utgångspunkten är det isberg som ofta används för att illustrera hur vårt medvetna och mindre medvetna tänkande fungerar och hur det påverkar vårt handlande. Olikheten mellan det medvetna agerande vi har (som beslut, strategier, information etc.) och alla de tankar, värderingar, förhållningssätt som alltid finns med i vårt mindre medvetna tänkande påverkar varandra. I övre delen av isberget ligger alla de dagliga arbetsmetoder och strukturer vi arbetar med, liksom styrning, sakfrågor och alla diskussioner vi medvetet går in i. I nedre delen av isberget finns organisationskulturen med bl a de signaler som chefer sänder ut genom sitt sätt att agera, vad de väljer att kommentera och inte, vad de visar gillande kring och inte, vad de spenderar mest tid på, etc. De värderingar vi bär genom livet som styr vårt förhållningssätt till varandra finns också här. Trots att vi inte fullt ut kan sätta ord på innehållet påverkar denna del av isberget i hög grad hur vi agerar.



Källa 1 Enkäten och källa 2 Workshops (ovan vattenytan i vår bild), ger ett direkt resultat, som fördjupas genom källa 3 Reflektionssamtal och källa 4 Feedback (under vattenytan i vår bild) i form av förklaringar och rådande aktualitet för cheferna.

Genom informationen som förmedlas via källorna 3 och 4 förskjuts också bilden av utgångsläget, (se triangeln i bilden). Därmed uppstår ett mervärde genom användningen av de fyra källorna där just kombinationen ger både svar på vad cheferna uppger, men också på varför de ibland agerar på ett annat sätt än de sagt. Med en ökad kunskap och en mer nyanserad

uppfattning av behoven kan åtgärderna anpassas till denna mer fördjupade beskrivning av nuläget. Där ligger modellens styrka.

Att åtgärda ett krav från omvärlden baserat på enbart källa 1 Enkäten och källa 2 Workshops (ovanför vattenytan i bilden) kan vara riskabelt, eftersom dessa källor speglar vad man uppger, men inte de tankar och upplevelser som ligger bakom och som styr mycket av beteendet. I källa 3 Reflektionssamtalen och källa 4 Feedbacken visas de beteenden man oreflekterat använder, de åsikter som speglar djupare värderingar man bär samt den kultur som faktiskt föreligger.

Genom att ta fram bägge slagen av data förflyttas utgångsläget. Vägen till målet förändras då vi även ser att vi behöver lägga kraft på en kulturförskjutning. Sannolikheten att förändringarna man vill genomföra kommer till stånd ökar.

### **Avståndet mellan det nuvarande och det önskvärda**

Materialet i denna rapport synliggör diskrepanser mellan ett nuvarande tillstånd och det som värderas som viktigt i ett professionellt och framåtriktat chef- och ledarskap. Exempel: Chefernas reflektioner kretsar mest kring händelsestyrda aktiviteter medan omvärlden kräver insatser i ett större perspektiv. Eller när organisationen arbetar i stuprör i stället för att länkas samman med användande av de totala resurserna. Ytterst rör det sig om vad chef- och ledarrollen bör innehålla för att hjälpa kommunen att effektivast leverera den nya välfärden och de förutsättningar som cheferna ges för att åstadkomma önskad förändring.

### **Samverkan mellan kommun, konsultbolag samt forskningsstöd**

Arbetet har genomförts av personal från såväl kommun som konsultbolag med användande av de olika kompetenser och perspektiv som dessa representerar. En gemensam projektgrupp ledd av en projektledare från kommunen skapades. Konsultbolaget har haft en erfaren handledare till projektgruppen för utformning av arbetsmetodik och arbetsverktyg i arbetet med datainsamlandet. Projektgruppen har bestått av såväl konsulter som personal från kommunens HR-avdelning. Till gruppen har en forskare (docent) knutits som bidragit med tips och diskussion om arbetssätt vid bearbetning av data och validering.

Arbetet har delats upp så att kommunen ansvarat för att samla in och bearbeta källa 1 och 2 medan konsulterna samlat in och bearbetat källa 3 och 4. Tillsammans har sedan analyserna gjorts. Därigenom har förutsättningar för en samtidig avvägning mellan interna och externa perspektiv möjliggjorts. Jämförelser med hur andra kommuner arbetar har diskuterats. Under analysfasen har konsulterna initierat diskussioner om teorier och beprövad erfarenhet. Kommunens personal har bidragit med kunskap om hur det faktiskt fungerar i vardagen och med nödvändiga nyanseringar av mönster som framträder. Därefter har man tillsammans diskuterat fram de breda slutsatser från materialet som presenteras i kapitel 5, Analys av resultat och förslag till förbättringar. Hela arbetet har löpande diskuterats med forskaren som knutits till projektet.

### **Validering**

Varje material har validerats för sig. De fyra källornas samstämmighet har också kontrollerats.

För närmare redogörelse av vad valideringen givit, se Bilaga 1 Resultat och Analys. För en beskrivning av hur den genomförts se Bilaga 3 Validering.

### **Bearbetning för att få fram resultatet**

De fyra källorna har bearbetats i *en kvantitativ del*, (mätningarna, dvs Källa 1 Enkäten, Källa 4 a Chefsprofilens enkät och *en kvalitativ del* (mönstret i de öppna svaren i Källa 1 b, Enkäten, Källa 4 b Chefsprofilen® samt Källa 3 Reflektionssamtalen).<sup>17</sup> Mätningarna ger en god uppfattning om vad flertalet anser om chefers förutsättningar för den nya välfärden. Mönstren är intressanta eftersom de också speglar en del av det kulturella innehållet i organisationen. Arbetet med uppdraget påverkas av strukturer och beslut (ovandelen av isberget), men också av kulturen och relationerna mellan chefer och medarbetare samt de förhållningssätt som växer fram i organisationen, (nedre delen av isberget).

Tillsammans ger källorna ett gott underlag till framtida beslut under flera år framgent.

---

<sup>17</sup> Se Bilaga 1 Resultat och Analys

## 4. Viktig forskning inom området

### Forskningsöversikt

#### **Chefios projektet**

Under projektets gång har vi tagit del av forskning som bedrivits inom området runt chefers förutsättningar. Till grund ligger den forskning som tagits fram i samband med Chefios projektet<sup>18</sup> som finansierades av Vinnova, Västra Götalandsregionen och Göteborgs stad. Det projektet hade till syfte att utveckla kunskap om sambanden mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer i kommunala förvaltningar. Slutsatserna där är bl a att de organisatoriska förutsättningarna för chefskapet är mycket betydelsefulla för att lyckas med sitt uppdrag och känna ett välbefinnande i sitt arbete. Studierna visar också att många chefer arbetar under pressande förhållanden i en svår arbetsmiljö, men förutsättningarna skiftar mellan olika verksamhetsområden.<sup>19</sup> Det resultat som även presenteras i forskningsrapporten ”Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna<sup>20</sup>” som också är ett följdprojekt av Chefios projektet bekräftar ytterligare att de organisatoriska förutsättningarna för att bedriva ett gott chefskap är väldigt viktiga.

#### **Tillitsbaserad styrning och ledning**

Under de senaste decennierna har Sveriges offentliga sektor styrts under inflytande av modeller från samlingsbegreppet New Public Management<sup>21</sup> (NPM), utvecklat i Storbritannien och Australien samt med förebilder från företagsvärlden. Utmärkande för NPM är dess starka fokus på mål, resultat, mätning av prestationer, kontroll och rapporteringssystem. Det har funnits en övertro att NPM skulle vara en väg för att bättre hantera svårstyrda och kostnadsdrivande verksamheter. Resultatet har inte blivit vad man tänkt och hoppats på. Effekten av dessa styrmodeller leder till en ökad detaljstyrning och en administrativ börda för cheferna. Styrningen uppifrån har i många fall lett till en försvårad samverkan horisontellt mellan roller inom olika verksamheter. Anpassas inte sättet till svensk arbetslivskultur uppstår lätt ”skorrande i maskineriet”.

Mot denna bakgrund tillsatte regeringen en Tillitsdelegation, som under flera år har undersökt hur man kan motverka de negativa effekterna av NPM med ett annat mer svenskt synsätt. Tillitsbaserad styrning handlar i grunden om att tillvarata medarbetarnas erfarenhet och verksamhetsnära kunskap på ett bättre sätt ska tas tillvara och att behovet av kontroll ska balanseras mot förtroende för medarbetarna. Denna inriktning ska leda till större utrymme för professionellt och yrkesmässigt ansvar, moderna ledningsformer och ökat nytänkande. Med ökad delegering följer att man förväntar sig att alla bidrar och med sin insats verkar för det gemensamma resultatet. Cheferna behöver ges rätt förutsättningar för att medarbetarna och teamet ska ta sig an ett ökat ansvar och nå sina mål. Samtidigt blir det viktigt att finna former för att följa upp och stämna av prestationer i förhållande till målen. Det finns naturligtvis också

---

<sup>18</sup> Chefskap, Hälsa, Effektivitet i Offentlig Sektor (eller CHEF i Offentlig Sektor)

<sup>19</sup> Härenstam A & Östebo A, *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser – Metoder och resultat från Chefiosprojektet* – Slutrapport del 1. ISM-rapport 14:1

<sup>20</sup> Linda Corin & Lisa Björk, *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*, SNS Förlag 2017

<sup>21</sup> [https://sv.wikipedia.org/wiki/New\\_Public\\_Management](https://sv.wikipedia.org/wiki/New_Public_Management)



områden som inte bör eller kan delegeras såsom myndighetsuppgifter

Det tillitsbaserade ledarskap som Tillitsdelegationen föreslår, innebär att cheferna också behöver ändra sitt eget sätt att arbeta. De får en mer uttalad chefsroll och förväntas se till att medarbetarna tar över stora delar av genomförandet. Under många år har de flesta ledarutbildningar som chefer fått som stöd, haft fokus på hur man leder personal, medan hur man leder en verksamhet inte haft samma fokus. Det är dags att svänga över fokuset till att också sätta verksamheten i centrum.

Tillitsdelegationens ramverk<sup>22</sup> bygger på tre hörnstenar, kultur, styrning och arbetsorganisation, där tillitsbaserad styrning illustreras som ett samspel mellan dessa tre aspekter. Dessa tre påverkar varandra och man behöver arbeta med samtliga dessa delar för att få till stånd en verkligt tillitsorienterad verksamhet.

Minskad detaljstyrning betyder dock inte att man helt kan släppa på uppföljningar av resultat. De är viktiga för att stämma av prestationer i förhållande till målen. För att arbeta på detta sätt behöver medarbetarna hjälpas åt att möta kraven som team, utifrån en gemensam förståelse av det sammanhang som man verkar i.

## **KASAM**

Vi hänvisar även till hur man genom att sätta *Känsla av sammanhang* (KASAM<sup>23</sup>) i fokus kan skapa hållbarhet i sitt ledarskap. Enligt Antonovsky avgör känslan av sammanhang hur en individ klarar av stressituationer, och detta är i sin tur avgörande för hälsotillståndet. Ingen person är enligt Antonovsky någonsin 100 % sjuk eller frisk, utan alla människor befinner sig hela tiden någonstans mellan sjuk och frisk. Graden av friskhet bestäms av KASAM, som i sin tur är uppbyggt av tre delar:

- Begriplighet, alltså känslan av att det som händer i världen, både inom och utanför individen, är begripligt, strukturerat och går att förutse.
- Hanterbarhet, vilket här innebär att de resurser som de händelser som sker i omgivningen kräver finns tillgängliga.
- Meningsfullhet i livet, vilket man upplever om det känns som de utmaningar man möter är värda att engagera sig i.

De tre delarna ska inte ses som separata storheter, utan det är i samspelet mellan dem som KASAM skapas. Enligt Antonovsky själv var det dock meningsfullheten som var allra viktigast. En person som upplever att livet är meningsfullt kommer att kämpa på i tuffa situationer, även i situationer som det är oklart hur man bör handskas med.

## **Hållbart chefskap**

Förutsättningar för att skapa hållbarhet hos chefer undersöktes ingående i det s k Bliwa projektet, där Handelshögskolan i Stockholm gjorde en studie av relevant publicerad forskning inom managementområdet om vad som skapar hållbarhet. Kontura utformade chefsprogrammet

---

<sup>22</sup> Louise Bringselius, *Samtal om tillit i styrning*, Tillitsdelegationen 2017

<sup>23</sup> Aron Antonovsky, *Hälsans mysterium*, Natur Kultur Akademisk 2005

utifrån de sex områden som identifierades och Lunds Universitet utvärderade effekter hos deltagarna mot en kontrollgrupp.<sup>24</sup>

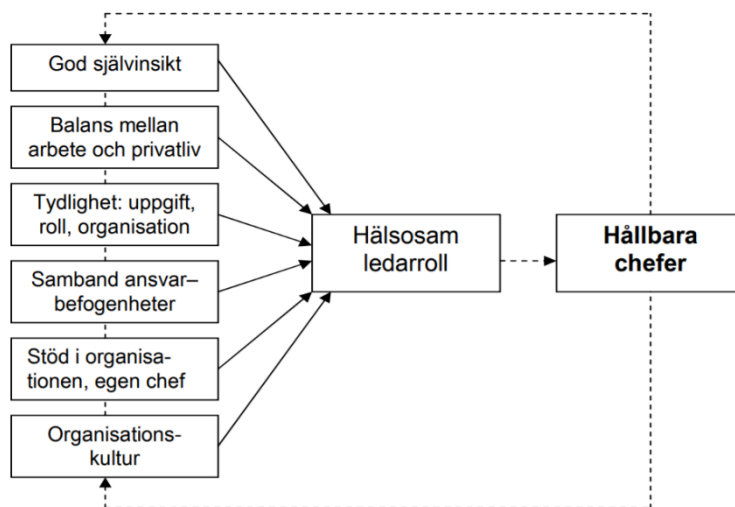


Bild: Modifierad av Kontura från ett original av LUEAB

Hållbarhet handlar ytterst om balansen mellan krav och förutsättningar för såväl chefer som medarbetare.

### Self-efficacy

Albert Banduras begrepp *Self-efficacy*<sup>25</sup> är ett annat viktigt område inom temat att klara av sitt ledarskap och sin situation. Self-efficacy är hur tilltron till den egna förmågan är, för att kunna hantera det man inte har kontroll över, det du aldrig mött tidigare eller det som upplevs ”för” komplext. Det handlar inte om tilltro till sin egen förmåga i allmänhet, utan om tilltro till en specifik handling i en ny situation. Graden av self-efficacy kan vara avgörande för om individen tar initiativ till en handling och om denne klarar att fortsätta att anstränga sig att hantera situationen vid motstånd.

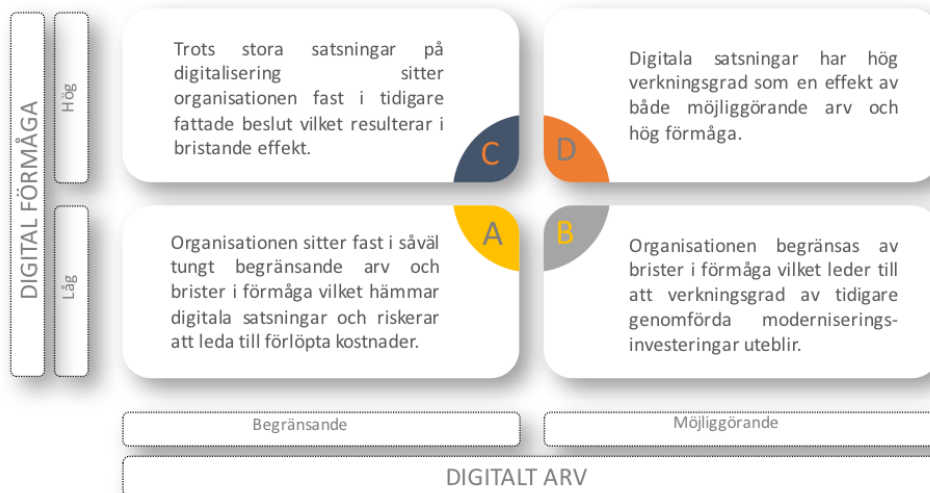
### Digital mognad

Med digital mognad menas ”organisationens förmåga att tillgodogöra sig nyttorna med digitalisering”. Detta mäts genom en positionering i två dimensioner, digitalt arv och digital förmåga. Dimensionen ”Digital förmåga” mäter organisationens förmåga att förstå, fånga och förändra på basis av digitala möjligheter. Dimensionen ”Digitalt arv” mäter om existerande infrastruktur stärker eller hindrar digital handlingskraft.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> *Hållbara Chefer* <https://www.kontura.se/forskningsprojektet-hallbara-chefer/>

<sup>25</sup> Albert Bandura, *The Exercise of control*, Worth Publishers 1997

<sup>26</sup> <https://www.digitalforvaltning.se/digital-mognad/>



Källa: [www.digitalforvaltning.se](http://www.digitalforvaltning.se)

### Transformativt ledarskap

I teorin om det Transformativa ledarskapet<sup>27</sup> framhålls också betydelsen av de motiverande krafterna hos medarbetarna. Särskilt viktigt är att ge utrymme för medarbetarna att ta eget ansvar, bli medskapande i verksamheten och vidga möjligheterna att handla på egen hand inom givna gränser. Men som chef/ledare måste man också vara tydlig i sina värderingar, ta itu med problem och markera de gränser som gäller. En utveckling mot ett tillitsbaserat ledarskap kommer att förstärka medarbetarnas engagemang och känsla av eget ansvarstagande samtidigt som det frigör tid för chefer för andra värdeskapande aktiviteter.

<sup>27</sup> Wang, Courtright, & Colbert, *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels*. A meta Review. 2011

## 5. Bakomliggande resonemang – beprövad erfarenhet

Som anställd i en organisation är man en del av den rådande organisationskulturen, d v s man bär de ”glasögon” som denna kultur ger. Man ser verkligheten på ett givet sätt. Konsulter å sin sida kommer utifrån utan dessa kulturella ”glasögon” och tillför ett externt perspektiv som innebär att de kan sätta in situationen hos kommunen i ett större och bredare sammanhang. Jämförelsemöjligheten breddar perspektiven.

En erfaren konsult ser också lättare också vad som borde finnas, men som saknas inom sitt kompetensområde. Konsulter kan även tillföra olika förklaringsmodeller som bidrar till tolkningen av resultat. När man tolkar och analyserar det samlade resultatet från flera källor är det viktigt att väga in vissa generella bakomliggande mönster som finns i de flesta organisationer och som påverkar varför ett resultat uppstår. Här följer fem generella resonemang som vi använt för en fördjupad analys:

### Resonemang 1 - Balans mellan kultur och struktur i verksamheten

Det finns alltid en balans mellan kulturen och strukturen i en organisation. Denna balans är viktigare än många tror. Är strukturen oklar eller otydlig kommer cheferna att följa kulturens signaler och budskap.

Kulturen påverkar alltid arbetet i en organisation. Skulle både strukturen och kulturen vara oklara inom ett område uppstår problem i hanteringen. *När kulturen drar åt samma håll som strukturen uppstår effektivitet.* När den nya välfärdens krav växer fram, blir det viktigt att se över tydligheten i organisationen och att påverka rådande kultur så att den stöttar förändringarna som kommer till.

Kultur skapas bl a genom en ständig upprepning av trovärdiga budskap och en samklang mellan ord och handling. Vill man förskjuta kulturen, är ett starkt verktyg att mäta det man vill åstadkomma.

För att stärka utformningen av den chefsroll man vill ha, kan man

- ta fram ett gemensamt verktyg för uppföljning och utvärdering av chefer
- stärka signalen till överordnade chefer om vikten av att de håller en kontinuerlig kontakt med sina underchefer
- mäta överordnade chefers tydlighet i formuleringen av underordnade chefers uppdrag
- formulera mätbara mål för förändringsprocesser
- ge feedback
- följa upp och tillsammans med underordnad chef utvärdera olika arbetsinsatser

Detta kan vara viktiga instrument i omställningen av kommunens verksamhet till den nya välfärdens krav och sammantaget hjälpa till att förskjuta kulturen mot önskat innehåll.

Det cheferna talar om och fokuserar på, liksom den tid de lägger ned på varje område speglar de

värderingar och det intresse de har. Detta utgör signaler till medarbetarna, som påverkar kulturens innehåll, något som de flesta inte funderar över. Människor följer kulturens innehåll utan att tänka på det. En bidragande orsak är att det kulturella innehållet till stora delar lärs in via härmning. De flesta har till del format sin chefsroll genom att iaktta och ta efter andra chefer. Man följer hur andra förhåller sig.

Här följer några exempel, som illustration till resonemanget, på områden där oklarheter i strukturen riskerar att påverka kulturen så att denna utvecklas åt ett håll som inte främjar önskad utveckling i organisationen

- **Varför fungerar inte länkningen av organisationen?**

Ledningen sätter mål, dessa förmedlas ned i organisationen nivå för nivå. Budskapet ska förstås i andra, tredje och fjärde led. Om detta budskap försvagas för varje led, försvagas också ledningens styrning. Det saknas signaler som understryker behovet av vertikala kontakter mellan chefer på olika nivåer framför allt ovanför första linjens chefer.

- **Chefernas rollutformning**

Mellanchefernas ofta operativa inriktning visar indirekt att en del inte helt "förstår" sin rolls innehåll och ansvar. Man säger sig veta vad som gäller (strukturen), men omsätter inte detta i handling. Förstår man då vad strukturen innebär? Är den tydlig nog eller lämnar den för mycket utrymme till tolkningar? Om man inte ser det fulla ansvar som följer med rollen och inte heller uppfattar att man faktiskt har mandatet, som följer med ansvaret, har man då förstått sin roll?

- **Digitaliseringen**

Det kommer att bli lika viktigt att särskilja vad som sägs och vad som förstås när digitaliseringen sätts i fokus. Ägarskapet till det som ska digitaliseras liksom hur det ska utformas, för att passa användarna, är alltid linjens, medan hur man bygger tekniken alltid är stödfunktionens ansvar. Om denna strukturella tydlighet inte förstås på samma sätt av de två funktionerna skapas ett glapp. Sammanblandningar av ansvar följer alltför ofta med stora ekonomiska förluster som konsekvens. När samverkan inte fungerar fullt ut, kan teknikavdelningen komma att bygga lösningar som passar dem själva, medan användarna inte ser hur de ska bli hjälpta av lösningen. Den passar dem inte.

## Resonemang 2 – Chefernas uppdrag samt uppföljning och utvärdering av chefer

Resonemanget illustreras med följande bilder:



Chefer som saknar en gemensam bild av vad kommunens uppdrag är och som inte ser hur den egna verksamheten påverkar möjligheten att uppnå kommunens övergripande uppdrag, agerar som i första bilden. Alla drar åt sitt håll eftersom fokus är att leverera det egna uppdraget, varför kommunen/”vagnen” står stilla. Kommunen får svårt att röra sig mot uppställda mål.

Men chefers uppdrag är också att tillsammans med övriga chefer få hela kommunen i rörelse mot det uppdrag och de strategiska mål som satts av politiker och ledning. *Chefer måste ha ett dubbelt fokus* för att detta ska kunna uppnås. Effektivitet uppnås när vagnen rör sig genom gemensamma ansträngningar.

När en uppgift är satt i sitt sammanhang blir det också lättare för alla att bidra på rätt sätt.

### **Aktiviteter som upprepas i organisationen förstärker kulturen**

Ett sådant exempel är medarbetarundersökningen. Cheferna påverkas av den bedömning de får. Man vill bli uppfattad som en bra chef. En chef som just genomfört en tuff förändring får ofta lägre bedömning. Ett instrument för bedömning av chefer kan t ex vara medarbetarundersökningen, som om den är det enda instrumentet, kan få stort genomslag. Mätningarna har i de flesta kommuner pågått under många år varför reaktionen upprepats. Man diskuterar chefer emellan och drar även gemensamma slutsatser. Dessa sätter sig i organisationskulturen med en styrka som speglar styrkan i reaktionen hos gruppen. En sådan process kan bidra till att chefer uppfattar kommunen som ”medarbetarstyrd”.

Med flera sätt att över tid mäta chefskapet förändras de kulturella signalerna till cheferna. Medarbetarnas medskapande och delaktighet är en styrka som både bör bevaras och utvecklas. Mer problematiskt är om chefers ledande uppfattas som alltför medarbetarstyrt. Detta kan i så fall skapa osäkerhet i chefsrollen och begränsa både besluts- och handlingsförmågan.

Med tydlighet kring rollen, uppdragets dubbla fokus, och en klar struktur för vad som gäller påverkas förutsättningarna för en gemensam inriktning på de kommunövergripande frågorna till det bättre.

### **Resonemang 3 - Skillnaden på projektmetodik och processmetodik**

När kommunerna ska ställa om till att genomföra den nya välfärden och möta en mer komplex värld är det mycket som måste förändras och utvecklas. För att på ett effektivt sätt uppnå avsedda effekter behöver varje organisation metoder som alla använder och som möter förändringsbehoven.

Det råder allmänt stor förvirring kring skillnaden mellan begreppen ”projekt” och ”process”. Två olika arbetssätt som kräver olika ledarskap. När man inte menar samma sak med de ord man använder blir det också svårt att klargöra en uppfattning. Projektakademin har uppmärksammat detta problem.

- *Projektmetoden* används när man har en avgränsad frågeställning som kan lyftas ut ur linjearbetet. Man tillsätter ekonomiska och personella resurser. Projektet struktureras i

olika faser med tydliga ”toll gates” och klara mål som ska uppnås längs vägen. Man arbetar med klara tidplaner och ”dead lines”. Projektledaren ”går framför gruppen” och driver på arbetet och ska hålla leveransdatum. Resultatet av projektet lyfts tillbaka in i linjen.

- *Processmetoden* används när man driver t ex en förändring som berör många. Alla som berörs ska involveras i arbetet. Arbetet sker i linjen. Man inväntar att alla är med, innan man tar nästa steg i processen. 80 - 20 regeln tillämpas, så att när man bedömer att 80 % är med, är man redo att ta nästa steg. Vid en process går processledaren ”bakom gruppen” och följer gruppens rörelser. Genom att alla som berörs av förändringen involveras, skapas ägarskap till resultatet av förändringen.

Om medarbetarna behöver tänka nytt, ändra attityd eller beteende krävs att arbetet genomförs i processform. *Människor påverkas genom att själva vara delaktiga i utvecklingen av det nya.*

Projekttänkandet lurar oss lätt att tro att människor förändras för att vi säger till dem att förändras. Även om de skulle vilja det, är det inte alltid som de har nödvändiga förutsättningarna för att kunna förändras. Begär man ett förändrat förhållningssätt innan nödvändig insikt, förståelse eller kunskap om varför finns, reagerar människor med att fortsätta som förut. Ingen kan förändra utan att förstå varför.

I större förändringsprocesser kan man kombinera projektarbetsformen med processarbetsformen. Allt som går att arbeta med i projektform organiseras som avgränsade projekt, vars resultat sedan lyfts in i förändringsprocessen.

Många vitt skilda slag av processer finns i linjearbetet, som arbetsflödesprocesser, utvecklingsprocesser, informationsprocesser, förankringsprocesser, förbättringsprocesser, och förändringsprocesser. Dessa bedrivs med samma metodik men med olika innehåll. Till detta kommer att dessa arbetsrelaterade processer ofta kräver en kulturutvecklingsprocess parallellt för att ge ett bestående resultat.

## Resonemang 4 - Medarbetarnas engagemang

### **Engagera medarbetarna**

Medarbetare som har ett inre ”driv” för sina arbetsuppgifter klarar dessa bättre. Skandinaviska medarbetare har ofta valt sin arbetsinriktning baserat på personliga intresseinriktningar. Därigenom är det lättare att finna den egna drivkraften i arbetet. Förutsättningen är att cheferna möter medarbetarens behov av sammanhang och överblick. Kommunikation och delaktighet är centrala inslag för att skapa meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet, vilket underbygger engagemang och medskapande.

I forskningen om motivation lyfter man fram betydelsen av de inre drivkrafterna. De flesta stimuleras av eget ansvar, utmaningar och möjligheter att lära. Viktiga beståndsdelar i ett hållbart chefskap är känsla av sammanhang. Känsla av meningsfullhet, begriplighet och

hanterbarhet är en grund för att skapa tilltro till och engagemang i det man gör.<sup>28</sup> Dessa värdefulla bygstenar är viktiga för att förstå våra drivkrafter.

Vi söker mening i vad vi gör, vi försöker förstå och begripa vad som händer och vi vill kunna hantera vår verklighet. När vi gör detta känner vi ett sammanhang och en trygghet i vår roll, samtidigt som det väcker lusten att ta ansvar och agera därefter. En viktig fråga till alla chefer och medarbetare är då ”Känns ditt arbete meningsfullt, begripligt och hanterbart?”

I den evidensbaserade teorin om det Transformativa ledarskapet<sup>29</sup> framhålls också betydelsen av de motiverande krafterna hos medarbetarna. Särskilt viktigt är att ge utrymme för medarbetarna att ta eget ansvar, bli medskapande i verksamheten och vidga möjligheterna att handla på egen hand inom givna gränser. Men som chef/ledare måste man också vara tydlig i sina värderingar, ta itu med problem och markera de gränser som gäller. En utveckling mot ett tillitsbaserat ledarskap kommer att förstärka medarbetarnas engagemang och känsla av eget ansvarstagande samtidigt som det frigör tid för chefer för andra värdeskapande aktiviteter.

## Resonemang 5 - Den svenska arbetslivskulturen som cheferna verkar inom

Resultatet i denna rapport bör sättas i relation till den chefskultur som råder i Sverige och som inom forskningen beskrivs som Scandinavian Management då den är kännetecknande för de skandinaviska länderna. Den skiljer sig markant från länder utanför Skandinavien genom att själva plattformen bygger på samverkan och inte hierarki. När man bedömer chefers arbets sätt är det viktigt att sätta resultatet i förhållande till den arbetslivskultur som råder där chefen verkar.

Att leda andra har i Sverige en tradition som bottnar i det som kallas ”den svenska modellen” och som går tillbaka till skapandet av Saltsjöbadsavtalen från 30-talet och benämns fortsatt Saltsjöbadsandan. Vår lagstiftning som reglerar arbetsmarknaden liksom avtalen mellan fack och arbetsgivare speglar de värderingar som präglar samarbetet på våra arbetsplatser och som tar sig uttryck i utformningen av vårt ledarskap. Vi bygger relationer, ser till att medarbetarna är engagerade i sitt arbete och skapar en arbetsmiljö som vi vill att alla ska trivas i. Relationsbasen och lyhördhet hör svenskt ledarskap till.

Det finns många jämförande studier, bl a OECDs som visar att länderna i Skandinavien är framgångsrika. Svenska chefer åstadkommer högre produktion med bra kvalitet under kortare arbetstid och har överlag engagerade medarbetare. Sverige ligger högt och är bland de 10 mest innovativa länderna i världen. Svenskar väljer yrke efter egna intressen – inte efter vad som ger högst lön, vilket är vanligt i andra länder. Medarbetare och chefer ger uttryck för sina åsikter med avsikt att förbättra resultat i arbetet och arbetsförhållanden om så krävs, istället för att svara med lydnad.<sup>30</sup> Likaså ligger svenska medarbetare högt på de sk Lyckomätningarna<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Aron Antonovsky, *Hälsans mysterium*, Natur Kultur Akademisk 2005

<sup>29</sup> Wang, Courtright, & Colbert, *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels*. A meta Review. 2011

<sup>30</sup> Svein Atle Hagaseth - [www.linkedin.com/pulse/why-scandinavian-management-model-has-proven-age-svein-atle-hagaseth](http://www.linkedin.com/pulse/why-scandinavian-management-model-has-proven-age-svein-atle-hagaseth).

<sup>31</sup> <https://www.globalis.se/Statistik/Lyckoindexet>



Engelska och amerikanska arbetsmodeller liksom deras ledarskapslitteratur är skapade inom ramen för en arbetslivskultur som skiljer sig från den skandinaviska, varför innehållet bör anpassas till svenska förhållanden innan det tas över. Ett tydligt aktuellt exempel är New Public Management.

Nedan bild beskriver skillnaden mellan den amerikanska och svenska arbetslivskulturen, men är även generell vad gäller mönstret för en samverkanskultur och en hierarkisk arbetslivskultur.

• Hierarki	• Samverkande
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskobenägna</li> <li>• Belönningssystem - yttre</li> <li>• Besluten centraliserade</li> <li>• Information = makt</li> <li>• Lydnad</li> <li>• Konkurrens</li> <li>• Individualistiskt</li> <li>• Detaljstyrning</li> <li>• Medarbetare gör vad som förväntas - inte det de skulle kunna leverera</li> <li>• Kontrollerande och kortsiktig</li> <li>• Värderingar inte lika betydelsefulla för verksamheten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risktagande</li> <li>• Inre drivkrafter aktiverade</li> <li>• Involvering i beslut</li> <li>• Information till alla</li> <li>• Tar egna initiativ, tänker fritt</li> <li>• Samarbete</li> <li>• Kollektivistisk</li> <li>• Målstyrt</li> <li>• Medarbetare hjälper till med utveckling</li>   <li>• Långsiktig och strategisk</li> <li>• Gemensam värdegrund viktig</li> </ul>

## 6. Analys av resultaten och förslag till förbättringar

I bilaga 1 Resultat och analys redovisas alla resultat som utgör underlaget för denna rapport, liksom den direkta analys som följer. Redovisningen görs även där i de fyra leda-områdena; Leda verksamhet, Leda medarbetare, Leda förändringar och Leda sig själv.

I rapporten har vi valt att väga samman alla källorna, både de från ”toppen av isberget” som de ”under vattenytan”. Resultat från källa 1 och 2 jämförs med resultat från källa 3 och 4. Då kan vi upptäcka vissa skillnader som innebär att vårt utgångsläge förflyttas. Det som sägs motsvaras inte alltid av ett handlande i samma riktning. Nedan redovisar vi sammanvägningen av alla resultat vi har fått. För resultatredovisning per källa, se bilaga 1.

Generellt ger samtliga fyra källor en i stort överensstämmande bild över styrkor och utvecklingsområden. Inom två av områdena, ”Leda sig själv” och ”Leda medarbetare”, finns en stor nöjdhet med förutsättningarna hos cheferna. Som grupp vet de hur de ska hantera sin personal och använder sig själva som verktyg i detta arbete. Även medarbetarna är i stort positiva till chefernas arbete.

Källorna visar också att cheferna lägger mest fokus på frågor kring att leda medarbetare, medan frågor om verksamheten och förändringsprocesser inte ges samma dignitet. Det behöver inte betyda ointresse för denna del i chefskapet, utan kan mera spegla den kultur och tradition som verkar finnas. Vid kontroll av mönstret i den feedback som cheferna får från såväl sina högre chefer som från medarbetare, så handlar den i huvudsak om förhållandet till medarbetarna - inte till verksamheten. Det finns ett fokus på medarbetarna som är starkare än det på verksamheterna och förändringarna. Tendensen är att de vardagliga och tyngande frågorna i relationen till medarbetare och kunder/brukare dominerar, medan de långsiktiga och utvecklingsinriktade frågorna ges ett mindre utrymme. I källorna framkommer ett tydligt utvecklingsbehov inom områdena ”Leda verksamhet” och ”Leda förändring”, som att förbättra styrning, organisation och skapa handlingsmöjligheter och att utveckla en bättre plattform för förändringsarbete.

Den nya välfärden kommer att kräva förändringar i arbetssätt och föra med sig nya arbetsområden.

Cheferna ger uttryck för meningsfullhet, lojalitet och engagemang. Deras ledarskap uppskattas av medarbetarna. De har också en relativt hög tilltro till den egna förmågan att hantera för dem själva helt nya situationer s k self-efficacy<sup>32</sup>. Detta är betydelsefulla styrkor i organisationen som bör både bevaras och som dessutom utgör en stark plattform för utvecklingen framåt.

### Vad har vi fått fram? - Leda medarbetare

#### **Nuläget**

##### *Uppskattat ledarskap*

Kommunens chefer utövar ett ledarskap som i stort uppskattas av både medarbetare och deras överordnade chefer. Det handlar om att bygga relationer, lyssna, samverka, visa omtanke, ge

---

<sup>32</sup> Albert Bandura, *The Exercise of control*, Worth Publishers 1997

stöd och stärka teamet.

### *Händelsestyrt chefskap*

En djupare analys ger vid handen att det också finns ett tydligt mönster av ett fragmenterat ledarskap som är alltför händelsestyrt, med ständiga avbrott för uttryckningar och en tung administrativ börda. Man fokuserar på dagens problem, aktiviteter och akuta situationer. Första linjens chefer tenderar att stötta sina medarbetare genom att gå in och ofta ta över hanteringen av situationer som uppkommer. Man axlar i många fall roller som specialist, fixare, byråkrat, kurator, coach, förhandlare och problemlösare. Det leder till en splittring av rollen och troligen en svagare identitet som chef/ledare.

### *”Omsorgskulturens” bevarande signaler*

Tendenser till en alltför utvecklad ”snällhets- och omsorgskultur” beskrivs återkommande i källa 3 Reflektionssamtalen. Krav och tydlighet får vika för en mer vänskaplig hållning. Denna ”snällhetskultur” bidrar till att gamla surdegar (som svåra personalärenden) kan ligga kvar. Nya chefer får ”ärva” dessa ärenden, då de tillträder ett nytt chefsjobb. Många ger uttryck för att det är svårt att ställa tydliga krav. Man jämför för att alla medarbetare ska trivas. Känsliga frågor lyfts inte fram även om de är angelägna.

Mönstret i källa 4 Chefsprofilen® visar att feedback som ges till cheferna, från både deras överordnade chefer och från medarbetarna, indikerar att cheferna i ännu högre grad bör fokusera det medarbetarinriktade ledarskapet, medan andra områden av chefskapet får en lägre prioritet i kommentarerna. Detta speglar ”omsorgskulturen” och understryker hur viktigt det är att man utövar denna inriktning av ledarskapet. Troligen förstärks denna inriktning också av medarbetarundersökningarna. Cheferna är känsliga för opinionen hos medarbetarna.

### *Vara tydlig som chef*

Många upplever osäkerhet i hantering av personalfrågor som kräver att man sätter gränser, ställer krav eller säger nej till orimliga förfrågningar. Man använder ord som ”våga” och ”ha mod”. Cheferna vill ha en tydlig plattform för sitt uppdrag med ett klart uttalat mandat och ansvar med motsvarande befogenheter. Det skulle öka tryggheten i den egna chefsrollen.

### *Storleken på arbetsgruppen*

Återkommande i alla källor utom källa 4 Chefsprofilen® framhålls problem med för stora arbetsgrupper och verksamhet på flera olika adresser. 18 % svarar i källa 1 Enkäten att de har mer än 50 medarbetare. Under sådana villkor är det givet att ledarskapet blir lidande. Tiden för varje medarbetare blir starkt begränsad. Man hinner bara med personalmöten, medarbetarsamtal och diskussion om brukarfrågor. Det blir för litet utrymme för löpande information och gemensamma diskussioner om vad som ska uppnås i verksamheten och hur den egna verksamheten hänger samman med annan verksamhet. Därtill kommer att cheferna är belastade med en serie tunga, administrativa uppgifter.

En särskild utmaning för cheferna blir att inom rådande verksamhet utveckla ett tillitsbaserat ledarskap som kräver tillgänglig tid för löpande avstämningsmöten, viss utbildning och handledning av medarbetarna. *Förmågan att delegera till och engagera medarbetare utgör en*

*viktig förutsättning för omställningen.*

### *Kompetensförsörjning*

I många workshops på förvaltningarna lyfts kompetensförsörjningen fram som en av de främsta utmaningarna. Man säger att detta är den viktigaste förutsättningen såväl kortsiktigt som långsiktigt. Långsiktigt handlar det om att anpassa kompetensförsörjningen till demografin, de ekonomiska förutsättningarna och värderingsförskjutningar mellan generationer. Kortsiktigt är det åtgärderna för att hantera hög personalomsättning, stigande arbetsbelastning som leder till ökad sjukfrånvaro och problem med otillräcklig eller inte utbildad personal. Brister i arbetsmiljön leder till missnöje och en ännu högre personalomsättning. Man pekar på risken för att en ond cirkel utvecklas.

### *Samarbetet med stödfunktioner, främst HR*

En del chefer önskar att HR ska ta över i svåra personalärenden, speciellt när de själva blir osäkra i sin roll. Detta riskerar att förskjuta en del av chefsrollens innehåll till stödfunktionen.

Det är viktigt att förtydliga såväl ansvar och mandat som de konsekvenser och krav som följer med det åtagande man ikläder sig som chef. För HR funktionen som får dessa förfrågningar är det viktigt att se skillnaden på denna typ av behov och de behov som hör hemma i en stödfunktion. Stödfunktioner eller för den del konsulter ska inte ta över arbetsuppgifter och ansvar som hör chefsrollen till.

Nedan citat om att leda medarbetare kommer ifrån källa 3 Reflektionssamtalen mellan chefer från sju kommuner i regionen:

- *”Viktigt se skillnaden mellan coachande samtal och att sätta ner foten. Genomförs detta blir det stor skillnad. Körde fem positiva kommentarer och en negativ, fungerade jättebra”.*
- *”Jag jobbar med kontrakten. Alla har fått individuella uppdrag. Det har tagits emot på ett helt annat sätt, mer relevant”.*
- *”Jag blir stoppad vid varje dörr på måndagar. Tar mig en halvtimme att komma till mitt rum. Svårt vara fixaren hela tiden. Alltför lätt att göra andras jobb”.*

## **Förbättringsområden - Leda medarbetare**

### *1. Tydliggör chefsrollen*

Det behövs en löpande diskussion med cheferna om vad chefsrollen innebär och en tydlig plattform för uppdraget i termer av ansvar, mandat, befogenheter och förväntningar. Det skulle ge cheferna en ökad säkerhet i sitt handlande och en stärkt tydlighet mot omgivningen. Med beskrivet förtroende hos medarbetarna som bas, kan cheferna hantera viktiga förändringar.

2. *Kulturen behöver understryka förändringen*

Kulturen behöver förskjutas från ett händelsestyrt chefskap i nutid, till ett mer utvecklings- och förändringsaktivt chefskap. Tillsammans behöver cheferna motverka tendensen till "fel-kultur" t ex att man uppfattar sig få reaktioner så fort man går utanför ramarna och en överdriven "omsorgskultur", t ex att man känner med en medarbetare som inte gör sitt uppdrag och avstår från att tydliggöra kraven. Balansen mellan de två är svår att finna, men viktig inför kommande omställningar. I stället bör cheferna stödja en innovationskultur där traditionella synsätt och invanda arbetssätt ifrågasätts, för att ge plats till nytänkande och mod att pröva något nytt.

3. *Minska storleken på arbetsgrupper/antal adresser*

Cheferna behöver tid för att arbeta med förändringarna. För det behövs kontakter med alla medarbetare. För stora arbetsgrupper utgör ett betydande problem. Det urholkar möjligheterna att utöva ett professionellt ledarskap. Olika modeller bör prövas för att minska arbetsgrupperna som att sätta in fler chefer eller göra undergrupper med gruppleddare.

4. *Stödfunktionernas roll och arbetssätt*

Stödfunktionernas roll bör utredas i samförstånd mellan linjen och stödfunktionerna. Det gäller att finna arbetsmönster som ger linjen ett professionellt stöd men som inte tar över ägarskapet till problemet. Behovet av stöd är olikartat liksom synen på vad chefen bör hantera själv och vad denne behöver hjälp med. Frågor som Vem är till för vem? behöver diskuteras i hela organisationen.

5. *Genomför tillitsbaserat ledarskap*

Bevara och stöd det medarbetarriktade ledarskapet och utveckla ett tillitsbaserat ledarskap som ger ökat utrymme för utveckling och styrning av verksamheten. Därmed kommer också medarbetarnas engagemang att ytterligare stärkas. På så sätt skapas förutsättningar för en chefs- och ledarroll som är mindre fragmenterad och händelsestyrd. De administrativa uppgifterna behöver dessutom rationaliseras.

6. *Tydliggör den politiska styrprocessen*

Utbilda personalen i vad det innebär att arbeta i en politiskt styrd organisation och i hur den demokratiska processen går till. Det kommer att öka förståelsen för det sammanhang man arbetar i.

7. *Arbeta med kompetensförsörjningen*

En strategi för kompetensförsörjning är viktig. Informationen om denna strategi bör förmedlas ut i organisationen. Många chefer känner en stark oro för detta växande problem.

8. *Uppmuntra att pröva nytt*

Stötta och utveckla ett öppnare klimat där det finns utrymme och acceptans för att pröva nytt och att misslyckas ibland.

## Vad har vi fått fram? - Leda sig själv och Self-efficacy

### **Nuläget**

#### *Hållbarhet och self-efficacy*<sup>33</sup>

Det som styr uppfattningen om rollen som chef är en kombination av förutsättningar i arbetsmiljön/organisationen och de personliga preferenserna. Hållbarhet handlar ytterst om balansen mellan krav och förutsättningar för såväl chefer som medarbetare. Viktigt är också hur cheferna upplever sin kompetens för att möta kraven och vilket stöd de behöver för att känna trygghet i sin roll.

Många chefer upplever en pressad arbetssituation, för stora arbetsgrupper, en splittrad vardag, administrativa bördor, oklara styrsignaler uppifrån och ett litet utrymme för reflektion om både nuet och framtiden. Likväl visar Källa 1 Enkäten, Källa 3 Reflektionssamtalen samt Källa 4 Chefsprofilen® att man känner meningsfullhet i sitt uppdrag, har en stark känsla för sin verksamhet, är nöjd med sin kompetens och känner sig rustad för att ta sig an framtida utmaningar. Det indikerar en god KASAM hos cheferna.

Dessutom visar Chefsprofilens mätning att chefernas self-efficacy ligger ganska högt med förmåga att överblicka kritiska lägen, ta itu med utmaningar och gå till handling.

### *Chefskapet*

Engagemanget hos cheferna är i mätningarna mycket högt. Man vill mycket, men man saknar information om helhet och sammanhang. Detta begränsar möjligheterna att göra ett gott jobb fullt ut. Generellt klagar man över bristande tid. Många av första linjens chefer har för många delar som de ansvarar för, ibland på olika geografiska platser och de har för många underställda medarbetare. Man fastnar lätt i traditioner och vanor i stället för att tänka nytt och finna egna lösningar.

Cheferna vill få större förtroende från överordnad chef och feedback kring eget agerande från såväl chef som medarbetare.

Chefens roll som arbetsgivarrepresentant beskrivs som otydlig. Många talar i Källa 3 Reflektionssamtalen och i Källa 1 Enkäten om behovet att skapa en tydlig plattform för chefsuppdraget med uttryckta och fullt ut förstådda befogenheter, förväntningar och mandat att handla. Det behövs en ökad diskussion och stöd från överordnade chefer.

### *Egen utveckling*

Cheferna lyfter fram behovet av kompetensutveckling, mentorskap och chefsnätverk. Man vill utvecklas i sin yrkesroll och bli än bättre ledare, exempelvis genom att arbetsgivaren skapar mer tid till utbildning, men även bidrar till att skapa relevanta nätverk och arenor för dialog. Möjligheten att reflektera och lära tillsammans kollegialt är något som framhålls i samtliga

---

<sup>33</sup> Albert Bandura, *The Exercise of control*, Worth Publishers 1997

källor.

I källa 2 Kommunens workshops har cheferna tillsammans börjat prata om chefsuppdraget, något som man tidigare inte gjort. En återkommande kollegial coachning, där man hjälper varandra med reflekterande frågor önskas. Tillsammans kan man dela erfarenheter, hjälpa varandra att förstå varför man fastnat i eller behöver utveckla en frågeställning.

### *Självinsikt*

I Källa 3 Reflektionssamtalen fokuseras ofta det egna förhållningssättet i chefs- och ledarrollen, självkänslans roll, integriteten och hur man växer genom erfarenheten. Cheferna uppfattar det som viktigt att öka sin kunskap om den egna ledarstilen och om hur man påverkar andra. Man behöver bli bättre på att prioritera och delegera sina arbetsuppgifter samt skapa sig tid. En egen grundtrygghet, en god självkänsla,<sup>34</sup> är nödvändigt för att chefer ska våga testa nytt, alternativt stå fast då det blåser

Reflektionssamtalen handlar också om hur man som chef förhåller sig till sin omgivning och hur man själv påverkar den. Man funderar över samspelet med andra människor men också den utformning av sättet att arbeta som man valt. Bland de teman som förekommer mest är tankar kring *länkandet* och hur cheferna själva förhåller sig till medarbetare och överordnade. Man undrar över vilka signaler som man själv bidrar med i skapandet av rådande kultur.

Nedan citat om att Leda sig själv kommer ifrån reflektionssamtalen mellan chefer från sju kommuner i regionen:

- *”Lyft fram varje chef så de känner sig värdefulla. Det är tydligt vilka man tycker om och vilka som får synas och höras.”*
- *”För stora personalgrupper för att kunna vara en närvarande och stöttande chef, 43 medarbetare. Det borde vara ett max tak på 20-25 medarbetare.”*
- *”Det behövs tid för reflektion, planering och medarbetarestöd. Man kan inte arbeta med krav på 100 % kapacitet hur länge som helst med överfulla kalendrar med frågor från A till Ö”*

### **Förbättringsområden – Leda sig själv**

#### 1. *Verka för ett hållbart chefskap*

Förutsättningar för ett hållbart chefskap behöver förbättras genom att göra chefsrollen mindre splittrad, minska storleken på de arbetsgrupper man leder, skapa mer tid för reflektion. KASAM bör ingå i chefsens förhållningssätt för såväl egen del som för medarbetarna.

#### 2. *Öka chefsstödet*

Satsa mer på gemensamma diskussioner och reflektioner chefer emellan som utbildning, nätverksträffar, kollegial coachning och en gemensam chefskultur.

#### 3. *Balansera krav och förutsättningar*

<sup>34</sup> Gunnila Masreliez-Steen, Maria Modig, *Självkänsla: kvinnlig, manlig – mänsklig*, Natur&Kultur 2004

Säkerställ hos alla chefer att det finns en rimlig balans mellan krav och förutsättningar genom fortlöpande uppföljningar såsom arbetsmiljöenkäter.

4. *Hantera komplexiteten*

Cheferna behöver träning i att hantera den ökande komplexiteten och osäkerheten i arbetet.

5. *Tydliggör plattformen för chefsuppdraget*

Skapa en gemensam plattform genom en klart formulerad roll, specificera det ansvar som följer med rollen och tydliggör gällande mandat och de handlingsmöjligheter som finns samt diskutera detta med cheferna. Det skapar en grundtrygghet i chefsuppdraget.

6. *Rekrytera adekvat kompetens*

Vid rekrytering av chefer, prioritera att chefer har en god självkänsla/grundtrygghet och förmåga till helhetstänkande. Viktigt att komplettera alla specialister med generalister för att kunna hantera komplexiteten i dagens samhälle.

## Vad har vi fått fram? - Leda Verksamhet

### **Nuläget**

#### *Tydlig struktur efterfrågas*

Mål och organisationsstruktur är ett återkommande tema i alla fyra källor, som handlar om tydligt uppdrag, styrformer, klart formulerade och mätbara mål nedbrutna till respektive nivå och tydlig ledning. För att få möjlighet att göra en bra insats som chef och ledare behöver ledningen kommunicera mål, styrning och sammanhang så att alla vet vad som gäller, menar cheferna. De efterlyser att prioriteringar görs mellan de övergripande målen och att dessa prioriteringar inte får övervältras till första linjen.

#### *Helhetsperspektiv efterfrågas*

Man efterfrågar en tydlig bas för sitt arbete, där uppdrag och ansvar synliggörs. Chefer har också en uttryckt önskan om att få bättre helhetsförståelse för kommunens totala verksamhet och att kunna se just sin del i helheten. Det skapar trygghet och ökar hanterbarheten. Viktig är också dialogen med överordnad chef för att få sammanhanget.

#### *Synen på verksamheten behöver breddas*

I Källa 3 Reflektionssamtalen framgår det tydligt att cheferna funderar över hur verksamheten ska kunna utvecklas till det bättre. Många saknar idag förutom helhetsbilden, metoder, verktyg och system för att följa upp och utvärdera resultat för den egna verksamheten. Man vill förstå mer av vad det innebär att arbeta i en stor organisation, hur organisationen verkar för att möta omvärlden och hur medborgarna upplever vad kommunen presterar i termer av tjänster och framsteg i utvecklingen. Många chefer ger uttryck för att de vill jobba mer strategiskt och ha ett bredare perspektiv. Man vill tänka hela Linköpings kommun. Strategiska mål tas i ledningen men målen bryts inte ned till första linjens chefer.



### *Länkande*

Återkommande uppfattningar är att länkandet mellan nivåerna och mellan förvaltningarna behöver förbättras.

Länkandet uppfattas av de flesta chefer som bristfälligt och därför når styrningen inte alltid första linjens chefer som tänkt. Dessa fortsätter att arbeta på som vanligt. Detta är ett exempel på hur bristen på tydlighet i strukturen leder till att vardagen med rådande kultur i stället tar över. Det blir svårt att få genomslag för strategiska beslut. Vissa chefer saknar tät kontakt med sina överordnade chefer. Man diskuterar inte uppdragen som följer på kommunövergripande beslut. Organisationen blir därför mer händelsestyrd.

Här ett citat som speglar vad många chefer anser ”Förbättra länkningen mellan olika förvaltningar som påverkar vad vi ska leverera till våra medborgare. Stuprör fungerar inte, vi måste samverka och sluta att hålla på vårt eget. För vem finns kommunen till?”. När länkningen inte fungerar används inte hela organisationens styrka och resurserna vad gäller de gemensamma kommunövergripande frågorna.

### *Uppdelningen mellan linjen och stödfunktionerna*

Det är uppenbart att cheferna vill ha ett kvalificerat stöd från alla stödfunktioner, särskilt stöd kring digitaliseringen som är tänkt att användas för att frigöra tid för cheferna samt stöd i frågor om lokaler och fastigheter. Behovet växlar mellan olika chefskategorier och speglar den egna kompetensnivån. Det är naturligt att nya chefer har större behov än andra.

I materialet finns många frågor om uppdelningen mellan linje- och stödfunktioner. Cheferna har olika syn på vad som är en stödfunktions uppdrag. En del anser att stödet ska finnas för att ta över svåra frågor, som chefen känner sig osäker på, medan andra ser stödfunktionen som en diskussionspartner innan de själva hanterar den situation som har diskuterats.

### *Chefens roll som verksamhetsledare*

Många chefer anser att ansvar, befogenheter och mandat inte hänger samman. Upplevelsen av att inte vara helt säker på var ansvaret ligger inom organisationen, bidrar till att cheferna blir överdrivet osäkra i sitt handlande.

I Källa 3 Reflektionssamtalen, beskrivs att flera inte har fått rollen och uppdraget förmedlat på ett sätt som ger nödvändig förståelse för hur rollen ska utformas. Ställer man en rak fråga om vederbörande har fått information om sitt uppdrag och sitt rollinnehåll svarar de flesta ”ja”. När cheferna samtalar med varandra framkommer det dock, att man saknar viktig information, har för få samtal med sin överordnade chef och därför skapar sin egen ”förståelse”. När denna förståelse blir till ett gemensamt mönster genom att flera pratar ihop sig om av rollen, uppstår ett kulturellt innehåll som i bästa fall grundar sig på tolkning av texten. Detta nu kulturellt skapade innehåll balanserar upp brister i strukturen. Man skapar sin egen förståelse. (Se resonemanget i kap 4 om struktur och kultur).

### *Chefens roll som arbetsgivarrepresentant*

Uppdraget som arbetsgivare beskrivs också som otydlig av många. En fråga som ställs är; Vad innebär arbetsgivarrollen?

### *Stressen stoppar kreativiteten*

Stress gör att man springer fortare, i stället för att tänka utanför boxen. Med ökad arbetsbelastning syns det att många börjat springa fortare, i stället för att fundera över delegering, effektivisering och arbetsmoment som kan utgå. Denna stressfaktor som finns inlagd i hur man upplever arbetet, bidrar till att kulturen får ett ”skynda på”-innehåll. Många chefer anser att man behöver vara mer innovativ, våga satsa på nya arbetssätt och tänka mer utanför den vanliga ”boxen”. En del säger sig inte veta vad ledningen vill eller vad man förväntar sig av nytänkande.

### *Ledningsgruppen*

Chefer på flera nivåer understryker behovet av fungerande ledningsgrupper i verksamheten, i samtliga källor utom Källa 4 Chefsprofilen®. Många beskriver att ledningsgrupperna inte är den strategiska motor och sammanhållande länk de borde vara. Grupperna arbetar med sina frågor, men axlar inte ansvar för att länka samman organisationen. De skapar inte den röda tråd som behövs ner i organisationen. Ledningsgrupperna borde fokuseras mer på verksamheten än på informationsutbyte.

### *Kulturen behöver underbygga verksamheten*

De reflekterande samtalen under chefsprogrammen (Källa 3) upptar viktiga inslag om kulturen. Motsvarande finns inte i de andra källorna. Vi läser detta som att man inte inser hur mycket organisationens kultur påverkar aktiviteterna i organisationen. Det är svårt att sätta ord på en kulturs innehåll då den utvecklas omedvetet. Hela den informella styrningen underbyggs av kulturella signaler, oftast omedvetna, som uttrycks i samspelet mellan chefer och medarbetare. Mönstret i chefernas samlade agerande, vad den enskilda chefen fokuserar på, vilka personer som får mest genomslag i organisationen, slutsatser som medarbetarna drar av händelser som berör och skakar om dem alla - allt påverkar och påverkas av kulturen.

### *Syn på styrsystem*

Styrsystemen är en av de frågor som står i fokus. Cheferna känner stort engagemang för att arbeta med människor, dvs de mjuka värdena, men nuvarande styrsystem ”fångar” sällan de mjuka värdena. Styrsystemet upplevs ”mekaniskt”. Man kan ana en ”kulturkrock”. Därför är det extra viktigt att beakta detta, då man går mot ett mer tillitsbaserat ledarskap. Det kan bli en frågeställning som behöver hanteras.

Det finns förvisso olika uppfattningar om hur styrsystemen fungerar, men det verkar finnas en gemensam bild att styrkedjan från toppen till basen har brister. En annan aspekt är stödsystemens förmåga att hjälpa och avlasta. Att jobba med utveckling, förändring och framtidsfrågor säger alltför många chefer att de inte hinner med. I värsta fall måste de prioritera bort dem. Kan det vara så att chefer är ”fångade i systemen” och att en alltför stor del av deras tid läggs på administrativt arbete? Det krävs mod och egen grundtrygghet att våga ifrågasätta styrsystem som är grundmurade.

### *Omvärlden – finns den?*

Vi finner att cheferna har ett större fokus på den inre verksamheten än på den omvärld som man

är till för, i synnerhet när det handlar om mer generella frågeställningar. Fru Svensson som behöver hjälp ser man. Vilka tjänster behöver utvecklas för att möta övergripande behoven som åldrande befolkning, våld i samhället, språkproblem, etc? Vad behöver produceras och levereras? Hur bör man utforma styrningen av verksamheten liksom chefs- och ledarrollen för att bäst möta behoven?

Nedan citat om att Leda verksamhet kommer ifrån reflektionssamtalen mellan chefer från sju kommuner i regionen:

- *“Tydlig länkning i alla led behövs. Ibland saknas en tydlig länkning från direktör ned till medarbetare. Den tydliga länken eller röda tråden saknas. Det hänger ihop med kommunikationen. Hur ska jag få medarbetarna att förstå hur de ska ”plocka ned” affärsplanen i verksamhetsplanen, när det saknas en tydlig koppling till det som kommer uppifrån och ned eller det som kommer nedifrån och upp?”*
- *“Tydlighet i hur ledningsgrupperna jobbar. Vi upptäcker att olika grupper jobbar på olika sätt.”*
- *“Tendens att överleverera. Måste sätta på nya glasögon. Olika bilder. Fokus nu på det hanterbara. Fått klart för mig vikten av att vara en länk. Vi följer upp fel saker – nu förstår jag plötsligt, kul.”*

### **Förbättringsområden – Leda verksamhet**

1. *Omvärlden är ”beställaren” som även orsakar komplexiteten*  
Synliggör hur omvärldens behov (både samhällsfrågorna som ska hanteras av kommunen och brukarnas behov) påverkar verksamheterna på alla nivåer. Cheferna behöver tid för mer omvärldsbevakning, så att de kan förklara varför strategier och beslut tas. Stärk chefernas och organisationens förmåga att hantera komplexa situationer d v s, svåröverblickbara sammanhang, komplicerade konsekvensbedömningar, överraskande händelseförlopp och förmåga att hantera osäkerhet.
2. *Tydlig struktur och bättre kommunikation efterfrågas*  
En förutsättning för att fungera bra som chef är att ledningen på ett tydligt sätt kommunicerar sammanhang, omvärld, strategier, mål och förutsättningar. Arenor för dialog mellan cheferna, samtal om mål, medel och förutsättningar i verksamheten. Dessa arenor behövs för att bättre hantera styrkedjan och ”tänkande utanför boxen”. Det finns ett stort behov av förstärkt kommunikation mellan cheferna på olika nivåer. Sådana möten med rätt innehåll skulle skapa en ökad förståelse för hela styrkedjan.
3. *Tydliggör en målnedbrytningsprocess nivå för nivå*  
Prioriteringar av de övergripande målen behöver göras. Målen behöver brytas ned så att det blir klart vad som ska uträttas per nivå för att möta det övergripande strategiska målet. Strategiska mål får inte lämnas över direkt till första linjens chefer. Arbetet underlättas om man skapar en gemensam förankrings- och nedbrytningsprocess för de strategiska målen och verksamhetsstyrningsmodellen ända ned till första linjens chef.

#### 4. *Länkandet är nödvändigt för styrning*

Återkommande sägs att länkandet i organisationen behöver förbättras. Genom att länka samman de olika nivåerna i organisationen främst genom ledningsgrupperna och målnedbrytningsarbetet skapas förutsättningar för att tänka helhet, koppla samman resurser över förvaltningsgränser, skapa samsyn mellan förvaltningar och motverka ”stuprörstänkande”. (När stuprörstänkande dominerar används inte organisationens styrka och resurser på rätt sätt). Genom att årligen mäta hur länkandet i organisationen fungerar kommer det att förbättras. Överordnade chefer bör ha rollen att ge uppdrag, styra mot målen, initiera förändringsprocesser, stämma av och utvärdera resultat samt ge stöd och feedback till sina närmaste chefer. Kvaliteten på denna samverkan mellan nivåerna behöver följas upp.

#### *Utveckla ledningsgrupperna efter uppdrag och funktion*

Många ledningsgrupper behöver utveckla sitt arbetssätt så att de blir den sammanhållande kraft och motor i det strategiska arbetet som krävs för att möta växande utmaningar. När medlemmarna ser till det gemensamma ansvar de som grupp har för verksamheten, fungerar gruppen optimalt. Man sätter inte längre behoven i den egna organisationsdelen före helheten. Medlemmarna slutar att först bevaka den egna organisationsdelens intressen. Genom att utvärdera ledningsgruppernas resultat och mäta deras effektivitet i arbetet i förhållande till satta mål, styrs arbetet upp. Erbjud utvecklingsinsatser som inte bara siktar på teamutveckling utan också på uppdraget och styrning av verksamheten.

#### 5. *Förbättra stödet till cheferna*

Se över och förbättra stödet till cheferna, särskilt gällande digitaliseringens utveckling i verksamheten, lokal- och fastighetsfrågor, HR och annat verksamhetsstöd. Viktiga frågor är att roller och ansvar mellan linjefunktion och stödfunktion är tydliga i stödprocesserna. Vem är till för vem?

#### 6. *Betona kulturens roll*

Öka allas förståelse av kulturens viktiga roll i verksamheten och utveckla metoder och arbetssätt för att kunna förskjuta kulturellt innehåll, så att det bättre samspelar med förändringar i verksamheten.

## Vad har vi fått fram? - Leda förändring

### **Nuläget**

#### *Motivationen måste till*

Talet om ”ständiga förändringar” bidrar till att man sätter igång, men många chefer säger att många förändringsprocesser rinner ut i sanden och heller inte formellt avslutas. Man upplever också att man inte får till sig varför en förändring ska genomföras eller vad målet med förändringen är. Genom att man arbetar med något man inte ser ett slut på eller varför det ska genomföras, minskar motivationen. Blir detta ett återkommande mönster sätter det spår i

kulturen. I reflektionsutsagorna säger man att det går åt massor av arbetstid, omkring 40 - 60 % till att driva förändringsprocesser. Det utgör en press att klara dessa uppgifter vid sidan av det dagliga ledarskapet. Det märks i utsagornas innehåll en brist på uthållighet, intresse och framför allt metodik. Man får inget tillbaka som sporrar. Förändringsprocesser uppfattas inte som en del av arbetet utan som ett störmoment. Detta är ett problem som bör uppmärksammas, särskilt som många utmaningar och förändringskrav står för dörren.

*Gemensam arbetsmetod för förändringsprocesser saknas.* I samtalen efterlyser cheferna en gemensam metod för hela kommunen för att förankra syfte och mål med förändringen, för att planera, organisera, leda, styra, följa upp, och utvärdera förändringsinsatser. Syfte och mål med avsedd förändring, en tydlig start- och slutpunkt samt en strukturerad gemensam process är oklara eller saknas, menar många. Allmänt uppfattas förändringsarbetet som splittrat.

#### *Dela upp processen i etapper*

När förändringsprocessen är kommun- eller förvaltningsövergripande tycker många att det är svårt att se både helheten och hur de olika delarna hänger samman. Man beskriver att engagemanget sjunker. Det finns ett behov av att hålla ihop och synliggöra hela processen. Var befinner vi oss? Vad har vi klarat av? Vad är nästa steg? Hur gick den etapp vi just avslutade? Kommentarer i reflektionssamtalen handlar om dessa olika delar. Stora förändringsprocesser bör planeras i etapper, där varje del startas och avslutas innan nästa etapp tar vid. På så sätt kan lärdomar tas tillvara i planeringen av kommande etapp.

#### *Kulturens påverkan*

Kulturens påverkan på arbetet med förändringsprocesser diskuteras endast i mycket begränsad utsträckning i de olika källorna. Med tanke på att alla större förändringar som genomförs ofta innefattar en kulturförskjutning, som behövs för att backa upp att förändringen blir bestående, är det av vikt att finna former för hur kulturen kan förskjutas.

#### *Politikens roll*

I sammanhanget Leda Förändring riktas det generellt lite uppmärksamhet åt politikens roll i förändringsarbetet. Man är naturligtvis medveten om att det är politiken som ytterst styr, men de politiska intentionerna är inte så närvarande i det dagliga arbetet. Många men inte alla ser hur den egna verksamheten påverkas av politiken, men saknar helhetsperspektivet. Detta kan utgöra en svag länk i förändringsarbetet. Om inte de politiska målen och intentionerna är levande, närvarande och styrande får förändringsprocesserna inte den tyngd som de skulle kunna ha.

#### *Digitalisering*

Ett område som speciellt sticker ut är chefernas uppfattning om det stöd de behöver i digitaliseringen. Det återkommer både i enkäten och i workshops. Cheferna upplever sin egen kunskap, stöd, roller, metoder och processer kring digitalisering som oklara eller bristfälliga, vilket bromsar dem i att initiera och driva den sortens verksamhetsutveckling. Det handlar mycket om att man inte vet var eller hur man ska börja samt att man upplever stora organisatoriska hinder för att initiera och driva verksamhetsutveckling via digitalisering.

### *Att driva verksamhetsutveckling*

En viktig förutsättning för att möta de nya utmaningarna är chefernas förmåga att driva verksamhetsutveckling. Vad som är en rimlig tid att avsätta för ändamålet varierar naturligtvis mellan verksamheter och över tid. Tiden upplevs av många som ett stort problem. Arbetsmiljöverket konstaterar i sin tillsynsrapport<sup>35</sup> om ”Första linjens chefer i vård och omsorg” att tiden till att utveckla verksamheten får bli den eventuella tid som blir över: ”Cheferna har ofta ansvar för många medarbetare, otydliga och gränslösa uppdrag och för lite stöd i bl a HR- och IT-frågor. Förutom kärnuppdraget faller det ofta på dem att hantera krånglande datorer, vattna blommor, byta glödlampor, och i hemtjänsten se till att bilarna är i ordning. Det finns inte mycket tid kvar att utveckla verksamheten.” Denna bild bekräftas av vår undersökning.

### *Den innovativa arbetsplatsen*

I en verklighet där nya krav växer och ekonomin sätter snäva gränser är det nödvändigt att höja blicken, tänka nytt och pröva nya grepp i verksamheten. Cheferna i allmänhet uttrycker ett starkt behov av att våga mer, ha plats för nytänkande och initiera projekt som går utanför ”boxen”. En chef uttrycker saken på detta sätt; ”Ge chefen förutsättningar att leda i en omvärld som förändras. Våga tänka nytt från politiker och neråt”. Många chefer känner en tröghet i nya satsningar och upplever att man är försiktig, inte vågar utmana och inte vet hur initiativ som tas uppfattas av ledningen.

Det finns också en tendens till vad en del kallar ”fel-kultur”. Flera säger sig tveka inför tänkta reaktioner på den egna insatsen. I en kreativ miljö är det naturligt att ifrågasätta gamla arbets-och tänkesätt och ständigt se möjligheter till grepp som utvecklar och effektiviserar verksamheten. Den nya välfärden kan komma att kräva nya sätt att styra och organisera verksamheter, nya sätt att utforma, utveckla, producera och leverera tjänster och nya samverkansmodeller med olika intressenter i samhället. Det finns en viss oro kring att man ”inte vågar ta ut svängarna”.

Nedan citat om att Leda förändring kommer ifrån reflektionssamtalen mellan chefer från sju kommuner i regionen:

- *“Planera och starta tror jag att kommunen är bra på. Jag tror inte att vi är så bra på att utvärdera.”*
- *“Kultur. Det måste finnas inbyggt i miljön för att vi ska lyckas. Förstå hur människan fungerar, vägledning i förändringsprocessen, kunskap inom förändringsledning, känna sig trygg när man jobbar.”*
- *”Addera mindre med olika projekt – var uthållig i det som påbörjas, slutför och följ upp innan nya projekt startas”*

---

<sup>35</sup> Projekt rapport, *Första Linjens chefer i vård och omsorg*, Arbetsmiljöverket, 2018

## Förbättringsområden – Leda Förändringar

### 1. *Använd teknikens möjligheter*

Förutsättningar behövs för ett chefskap som kan hantera många olika förändringar och som utnyttjar den potential som den tekniska utvecklingen och digitalisering möjliggör. Det handlar om att tillse att chefernas förmåga att driva både strukturella och kulturella förändringar utvecklas och att man på ett mycket bättre sätt möjliggör för cheferna att ta tillvara teknikutvecklingen.

### 2. *Öka den digitala kompetensen hos alla*

Genomför riktad utbildning kring de förutsättningar som krävs för att säkerställa accelererad digitalisering och inför ett stöd till en förhöjd kunskapsbas i digital mognad hos samtliga chefer. Börja mäta och följa upp kommunens digitala mognad.

### 3. *Processledning behövs*

Arbetet med förändringar kan effektiviseras. Det kommer att behövas i arbetet med att möta de nya behov som läggs på kommunerna genom förändringarna i vår omvärld. Detta uppnås genom att använda processledning, inte projektledning, i arbetet med förändringar. För att uppnå effekt av insatserna är det viktigt att man inte går fortare fram, än att även den mentala delen av förändringen hos alla som berörs får utrymme. Därför är processmetodiken nödvändig.

### 4. *Utveckla gemensam arbetsmetod för att driva förändringar*

Inför en gemensam arbetsmetod att användas i allt förändringsarbete med tydligt stöd från stödfunktionerna. Genom att skapa en tydlig struktur i arbetsprocessen med förändringarna stärks motivationen i förändringsarbetet hos cheferna. Likaså behövs en överblick av vilka processer som pågår och hur de förhåller sig till varandra. Återkoppling av uppnådda resultat och effekter är viktiga för att ge alla mening i förändringsarbetet. Visualiseras de stora förändringsprocesserna steg för steg, så att alla kan följa var man befinner sig i processen, ökar intresset hos alla dem som berörs.

### 5. *Kulturen måste också förändras*

Väg in kulturens viktiga roll i analysen av förändringsinsatser. Det är först när kulturen understryker förändringen som den blir bestående.

### 6. *Utveckla ett innovativt klimat*

Stöd, uppmuntra och utveckla ett kreativt klimat i förändringsarbetet som möjliggör nya grepp och tänkesätt. Detta tänkande bör genomsyra hela kommunen. Våga skrota det som inte fungerar.

## 7. Övergripande rekommendationer till förflyttning

I detta avsnitt lyfts de viktigaste förflyttningar och rörelser som behöver komma till stånd, fram. Förflyttningar, som ska hjälpa kommunen att utifrån sitt utgångsläge genomföra de förändringar som krävs för att möta den nya välfärden.

### Rekommendationer ur ett internt perspektiv

1. En förflyttning behövs mot en ökad tydlighet i *vad chefsrollen innebär kopplat till leda verksamhet, förändring och processer inom ramen för en tillitsbaserad styrning*. Det behövs en löpande diskussion med cheferna om vad chefsrollen innebär och en tydlig plattform för uppdraget i termer av ansvar, mandat, befogenheter och förväntningar. Det skulle ge cheferna en ökad säkerhet i sitt handlande och en stärkt tydlighet mot omgivningen.
2. En förflyttning behövs i *kulturen från ett händelsestyrt chefskap i nutid, till ett mer utvecklings- och förändringsaktivt chefskap*. Tillsammans behöver cheferna motverka tendensen till "fel-kultur" och en överdriven "omsorgskultur" som hämmar ett tydligt handlande. I stället bör cheferna stödja en innovationskultur där traditionella synsätt och invanda arbetssätt ifrågasätts, för att ge plats till nytänkande och mod att pröva något nytt.
3. En förflyttning behövs till *ett mer hållbart chefskap* genom att göra chefsrollen mindre splittrad, minska storleken på de arbetsgrupper man leder, skapa mer tid för reflektioner om både nuet och framtiden samt satsa mer på utbildning, nätverksträffar, och kollegialt stöd. En grundtrygghet i sin chef- och ledarroll och en känsla av att ha en kompetens som svarar mot kraven är viktiga förutsättningar för hållbarhet i chefsrollen.
4. En förflyttning behövs av *ledningen på alla nivåer*, som behöver skapa en ökad tydlighet kring sammanhang, omvärld, strategier, mål och förutsättningar. Prioriteringar av de övergripande målen måste göras på rätt nivå och inte föras över till första linjen chefer. Arenor för dialog mellan cheferna behöver skapas för att bättre hantera styrkedjan.
5. En förflyttning behövs till *ett chefskap som kan hantera många olika förändringar och som använder den potential som teknisk utveckling och digitalisering möjliggör*. Det handlar om att tillse att chefernas förmåga att driva både strukturella och kulturella förändringar utvecklas och att man på ett mycket bättre sätt möjliggör för cheferna att ta tillvara det teknikutvecklingen. För att åstadkomma detta krävs ett fungerande stöd från stödfunktionerna i organisationen.



## Rekommendationer ur ett externt perspektiv

För att klara att hantera en så stor omställning till den nya välfärden krävs det att organisationen ”vässas”. Det kan ske genom åtgärder som följande:

- *Inför innovationsmöten med medarbetarna* i alla arbetsgrupper, där nytänkande och effektivare och bättre lösningar formas. Härigenom kommer såväl förankring av att man befinner sig i en tid av omställning, nya tankar och förslag på effektivare användande av tid samt nya arbetssätt att växa fram. Detta kommer att påverka organisationskulturen i rätt riktning. Forma även stegen för hur man påverkar *organisationens kulturella innehåll*, så att det förstärker nytänkande. Detta är ett arbete där medvetenheten om det egna förhållningssättet ofta är låg, vilket måste hanteras med rimlig respekt.
- *Skapa en gemensam chefskultur* genom att ge samtliga chefer ett gemensamt språk, gemensamma verktyg och arbetsmodeller. Detta görs med hjälp av gemensamma reflektionssamtal. Detta är också en effekt som chefsutbildningar ska leverera. Chefer från olika nivåer behöver reflektera tillsammans för att lära sig mer om förutsättningarna man arbetar under per chefsnivå. Det kommer att leda till att signalerna från cheferna ut i organisationen ensas på viktiga punkter och att länkandet förbättras.
- Fler och fler kommunala arbetsgrupper har *medarbetare med olika kulturell bakgrund*. Genom att ge cheferna en klar beskrivning av hur det svenska arbetslivet ser ut, dess historia och hur det svenska arbetssättet utövas, ger man alla anställda som ha en annan kulturell bakgrund bättre förutsättningar för att komma in i arbetet och i gruppen. Alla människor försöker förstå genom att gå tillbaka till egna erfarenheter.
- *Skapa en gemensam arbetsmetod för hanteringen av förändringsprocesser*. Dela in stora förändringsprocesser i hanterbara etapper med etappmål som utvärderas innan nästa steg tas. Identifiera hur ansvaret ska se ut per chefsnivå i organisationen vad gäller beslutande, planerande, organiserande, bemannande, genomförande, uppföljning och utvärdering av dessa processer. När startas processen och när har målet nåtts? Det behöver klargöras.
- *Tydliggör* genom mätning och kartläggning *hur länkandet fungerar* och hur kontakterna mellan olika chefsnivåer ser ut till sin omfattning och innehåll. Detta för att skapa en förutsättning för framväxten av en mer gemensam bild av hur kommunen arbetar och ett bättre länkande av organisationen. Genom att *utveckla ledningsgrupperna* till en starkare, mer sammanhållande och drivande kraft i det strategiska och målinriktade arbetet påverkas länkandet till det bättre. Detta behövs för att bättre kunna använda kommunens samlade resurser i det kommunövergripande arbetet. Mät arbetet i ledningsgrupperna med avseende på gruppens mognadsnivå samt fördelningen av tid på information, operativa och strategiska uppgifter.
- *Sovra i de administrativa uppföljningssystemen*. Hur mycket kontroll av verksamheten är rimlig? Hur används de samlade resultaten? (New Public Management (NPM) har bidragit till

att kommuner styrs med en kontroll som hör hemma i hierarkiska arbetslivskulturer). Digitaliseringen bör kunna bidra till att cheferna får mer tid till nödvändig omställning av kommunens verksamhet.

- *Öppna upp för samverkan mellan förvaltningarna kring frågor som kräver bredd i lösningarna.* Flera av kommande omställningar kräver samverkan över förvaltningsgränserna. Det kommer att underlätta en gemensam uppfattning av hur kommunen arbetar, vilket efterfrågas.

## 8. Slutord

De frågeställningar som vi tillsammans sökt svaret på är;

1. *Vilka är de utmaningar som våra chefer ska hantera i den nya välfärden och hur påverkas chefskapet av välfärdens utveckling och förändring?*

I kap 1 Omvärlden går vi igenom hur omvärldsläget ser ut. Det finns fler områden att beakta och flera kommer att tillkomma. I varje kommun behöver man dessutom ta det lokala läget i beaktande. Just nu ökar skillnaderna mellan kommunernas förutsättningar mellan land och stad.

Cheferna måste hjälpas åt med att genomföra den omställning som kommer. Därför är länkandet och helhetsbilden viktig som bas. Chefen behöver också kunna ”tänka utanför boxen” eller lyssna på de som kan det. Organisationen behöver utvecklas så att den backar upp chefernas ansträngningar. Medarbetarna behöver involveras.

Det finns ett djupare mönster i dagens arbetsliv, som tar sig uttryck i denna medarbetar- och aktivitetsinriktning i nutid, medan utveckling av verksamheterna, av nya former för styrning samt långsiktig planering mot givna strategiska mål inte har samma fokus.

Resultatet som visar att cheferna behärskar att leda medarbetare stämmer helt med den arbetslivskultur vi har i Sverige, d v s samverkanskulturen till skillnad från den hierarkiska arbetslivskulturen. Det kommer den tillitsbaserade styrningen också att göra.

2. *Hur upplever våra chefer sina förutsättningar att utöva sitt chefskap idag utifrån sitt uppdrag?*

Cheferna ger uttryck för klara och till stora delar liknande behov. Stödet från organisationen, tydlighet i vad som gäller och klara mål för vad man ska åstadkomma är krav. Bristen på länkande mellan chefsnivåerna får effekter man vill slippa. Bättre kontakt med överordnad chef återkommer som behov från för många underchefer.

Cheferna litar på sin förmåga att leda medarbetare med hjälp av sin egen person. Alltför många chefer har för stora arbetsgrupper. Detta bör åtgärdas när kommunen går in i en omställningsprocess där chefen behövs.

Många chefer är stolta över den verksamhet som de skapar tillsammans med sina medarbetare och deras ledarskap uppskattas av medarbetarna. De har också en relativt hög tilltro till den egna förmågan att hantera helt nya situationer, s k self-efficacy. Detta är betydelsefulla styrkor i organisationen som bör både bevaras och som dessutom utgör en stark bas i arbetet med utvecklingen framåt.

3. *Vilka förflyttningar behöver vi göra när det gäller chefsuppdraget för att ge förutsättningar för ett chefskap som möter den nya välfärden?*

I kapitel 7 har vi sammanfattat de rörelser och åtgärder som vi ser behov av. Arbetet med omställningen kan komma att visa på fler åtgärder som krävs.

Chefskollektivet behöver en gemensam och sammanhållande kultur, vilket lättast skapas genom gemensamma chefsutbildningar och arenor för dialog. Med chefer i samma deltagargrupp från olika nivåer i organisationen skapas både vertikala och horisontella möten. Det underlättar förståelsen av hur chefsuppdraget skiftar mellan olika nivåer, vad som krävs för att länkandet ska fungera och hur organisationen arbetar mot satta mål. Förståelsen för det sammanhang man arbetar i kommer att behövas än mer, för att möta den komplexitet som accentueras i vår nära framtid. Chef- och ledarskapet behöver integreras för att skapa en stabil plattform. Det medarbetarinriktade ledarskapet som har beskrivits ser vi som mycket viktigt för att möta nya utmaningar, men det får inte hindra att andra viktiga Leda-områden får utrymme.

# Litteratur- och referenslista

## Tryckta källor

- Arvonen J & Fransi T 2005 *Validity of 360-degree assessment, self-awareness and effectiveness*
- Bandura A 1997 *The Exercise of control*, Worth Publishers 1997
- Cregard, Berntson&Tengblad 2018 *Att leda i en komplex organisation*, Natur Kultur Akademisk
- Ekvall G & Arvonen J 2006 *Leadership profiles, situation and effectiveness*
- Masreliez-Steen G, Modig M 2004 *Självkänsla: kvinnlig, manlig - mänsklig* Natur&Kultur
- Masreliez-Steen G 1982 *UD-barnens uppväxtmiljö och utveckling*, ISBN 91-38-07125-8
- Masreliez-Steen G 1988 *Utlandstjänst* ISBN 91-715265-7
- ## Rapporter
- Andersson U, Carlander A, Lindgren E och Oskarsson M 2018 *Sprickor i fasaden* SOM-institutet
- Antonovsky Aron, 2005 *Hälsans mysterium* Natur Kultur Akademisk
- Arbetsmiljöverket 2018 *Första Linjens chefer i vård och omsorg*
- Bringselius L 2017 *Samtal om tillit i styrning* Tillitsdelegationen
- Ekholm A, Jebari K, Drasko M 2018 *Förbjuden framtid? Den digitala kommunen* Institutet för Framtidsstudier
- Gunnarsson M, Oscarsson H 2015 *Grundläggande värderingar och personlighetsdrag* SOM institutet
- Härensamt A & Östebo A *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser – metoder och resultat från CHEFiOS-projektet*
- Mörk E, Erlingsson G, Persson L 2019 *Konjunkturrådets rapport 2019*, SNS Förlag
- Sveriges Kommuner och landsting 2018 *Vägval för framtiden 3*
- Sveriges Kommuner och landsting 2019 *Unga om välfärdsjobben - en studie om ungas attityder och intresse för välfärden*
- Wang, Courtright & Colbert, 2011 *Transformational Leadership and Performance across criteria and levels*
- Kontura AB 2009 *Hållbara Chefer Hur är programmet utformat?*  
<https://www.kontura.se/forskningsprojektet-hallbara-chefer/>
- Lunds Universitet *Utvärdering av projektet Hållbara Chefer 2006-2009*  
<https://www.kontura.se/wp-content/uploads/kontura-hallbara-chefer-slutrapport-lueab.pdf>

**Länkar/webbsidor**

Svein Atle Hagaseth; [www.linkedin.com/pulse/why-scandinavian-management-model-has-proven-age](https://www.linkedin.com/pulse/why-scandinavian-management-model-has-proven-age)

Tankesmedjan Balans - <http://tankesmedjanbalans.se/wp-content/uploads/2018/06/Budgetgranskning-2018.pdf>

Regeringen.se - <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/kommittedirektiv/2019/04/dir.-201912/>

New Public Management - [https://sv.wikipedia.org/wiki/New\\_Public\\_Management](https://sv.wikipedia.org/wiki/New_Public_Management)

Globalis.se - <https://www.globalis.se/Statistik/Lyckoindexet>