

Linda Persson Melin
Gunnar Sundqvist

SKRs CHECKLISTA FÖR CHEFERS ARBETSMILJÖ

Här hittar du en checklista som särskilt fokuserar på chefens arbetsmiljö. Den bygger bland annat på Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatoriska och social arbetsmiljö. (AFS 2015:4)

Checklistan kan användas som ett stöd i det systematiska arbetsmiljöarbetet kring chefers förutsättningar och arbetsmiljö. Den kan exempelvis vara ett underlag vid utvecklings- och medarbetarsamtal samt olika former av undersökningar eller riskbedömningar i samverkansgrupp eller skyddskommitté.

Resultaten av dessa undersökningar måste också återkopplas till dem som har mandat att fatta beslut om verksamhetens organisering. SKR hoppas därför att checklistan även kan vara ett stöd för att ta fram relevanta beslutsunderlag.

Vid identifierade brister ska handlingsplaner tas fram!

DEN STRATEGISKA LEDNINGENS ROLL

Det är den strategiska ledningens val, av organisation, bemanning och styrning som formar de villkor och den arbetsmiljö som präglar verksamheten. Därför måste den högsta nivåns chefer och förtroendevalda också vara lyhörda för de konsekvenser som dessa val får, och snabbt åtgärda eller kompensera för eventuella brister.

Den strategiska ledningen har en nyckelroll i ett systematiskt lärande om vilka förutsättningar, strategier och arbetssätt som leder till goda resultat.

CHEFEN

Chefens förutsättningar att styra och leda påverkar i sin tur vilka värden och resultat verksamheten levererar. I ett längre perspektiv får det betydelse för organisationens attraktivitet för framtida medarbetare, och dem som verksamheten finns till för.

ARBETSMILJÖLAGENS KRAV

Arbetsmiljölagen kräver att arbetsgivaren ska förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet, ofta i samverkan mellan arbetsgivare, skyddsombud och arbetstigare. Dessa krav gäller för alla oavsett om man är anställd som chef eller medarbetare.

Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) innebär tydligare krav på hur man förebygger och hanterar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. På arbetsplatsen ska det bland annat finnas tillräckliga kunskaper och mål för arbetet inom dessa områden.

FORSKNING

Senare års forskning om chefers villkor och förutsättningar visar att skillnaderna mellan olika förvaltningar och verksamheter är stora. De är dessutom genomgående ojämnt fördelade mellan kvinnodominerade och mansdominerade verksamheter¹. Det handlar bland annat om skillnader i:

- Antalet underställda medarbetare
- Den fysiska närheten till chefen
- Tillgången till administrativt stöd
- Tillgång till arenor där enhetschefer kan möta förtroendevalda, tjänstemän och andra chefer på olika nivåer
- Möjligheten till dialog med sin chef om balansen mellan budget och verksamhet

Hur villkoren för chefer ser ut påverkar rollens attraktionskraft, hur lockande det är att bli chef. Det påverkar också den enskildes möjlighet till framgång.

¹ Arbetsmiljöverket har uppmärksammat skillnaderna beträffande antalet underställda inom mans- och kvinnodominerade verksamheter i *En vitbok om kvinnors arbetsmiljö* Rapport 2017:6

För att vara en attraktiv arbetsgivare måste det vara tydligt att män och kvinnor har samma möjlighet att förverkliga sin potential och göra karriär!

ATT REKRYTERA DE BÄSTA

Välutbildade och engagerade människor vill vara en del av en ambitiös och framgångsrik verksamhet. För att över tid vara engagerad och orka prestera på toppen av sin förmåga måste det, förutom goda möjligheter till delaktighet och inflytande, finnas möjlighet till hälsa, balans mellan arbete och fritid, erkännande och kompetensutveckling. Ett attraktivt arbetsgivarvarumärke skapas med andra ord av goda resultat och en hållbar arbetsmiljö, som erbjuder möjligheter att ta ansvar och utvecklas.

För att tillgodose behovet av kompetenta och skickliga chefer och ledare måste kommun- och regionsektorn också kunna visa att rollen som chef i offentlig verksamhet utgör ett attraktivt alternativ till andra karriärval.

CHECKLISTA

MÅL/ARBETSUPPGIFTER

1. Finns det tydliga mål för verksamheten?

ARBETSKRAV/ARBETSBELASTNING

2. Upplevs chefsuppdraget som tydligt?
3. Är det tydligt vilka mål som ska prioriteras vid tidsbrist och allt för hög arbetsbelastning?
4. Har cheferna en levande dialog om sina uppdrag i relation till krav och resurser?
5. Är det vanligtvis möjligt att ta rast eller paus i arbetet?

RESURSER

6. Är antalet underställda medarbetare rimligt i förhållande till uppdraget?

Checklista för beslut som rör antal medarbetare per chef

7. Får chefer tillräckligt stöd med administrativa uppgifter för att klara uppdraget?
8. Är det klart och tydligt vilka befogenheter (rätt att fatta beslut) som befattningen/befattningarna har?
9. Finns det möjligheter att påverka de resurser som tilldelas chefen/cheferna? (ekonomi, personal, lokaler och så vidare.)

STÖD

10. Finns det utrymme och möjlighet att få stöd och hjälp från närmast överordnad chef när det behövs?
11. Genomförs regelbundna möten med den närmast överordnad chef om:
 - a. uppdrag, resurser och organisatoriska förutsättningar?
 - b. verksamhetens resultat, utveckling och ekonomi?
12. Finns det möjligheter till kollegialt stöd från chefer på samma organisatoriska nivå?

KUNSKAPER

13. Vet chefer och arbetsledare hur de kan förebygga ohälsosam arbetsbelastning?
14. Vet chefer och arbetsledare vilka åtgärder de kan genomföra för att minimera risker med arbetstidens förläggning?
15. Vet chefer och arbetsledare vad kränkande särbehandling är?
16. Vet chefer och arbetsledare hur kränkande särbehandling kan hanteras och förebyggas?

INTRODUKTION

17. Har alla fått introduktion?
 - a. Upplever nya chefer att de har fått god insikt och kunskap om sin nya arbetsplats och roll?

STÖD

18. Ges chefen/cheferna stöd i att prioritera arbetsuppgifter av närmst överordnade chef vid hög arbetsbelastning?
19. Vidtar den närmaste chefen åtgärder för att motverka arbetsuppgifter och arbetsituationer som är starkt psykiskt påfrestande och kan leda till ohälsa hos cheferna?
20. Utifrån det som framkommit i resultat- och utvecklingssamtal, arbetsplatsträffar, skyddsronder och så vidare - görs riskbedömning, handlingsplan och uppföljning enligt rutin?
 - a. Dessa riskbedömningar, handlingsplaner och uppföljningar beaktar även chefernas förutsättningar och behov?
21. Vid behov anlitas företagshälsovården i frågor som rör hälsa, arbetsmiljö och rehabilitering?

ANSVAR

22. Har samtliga chefer signerat en fördelning av arbetsmiljöuppgifter?
23. Upplever cheferna att de har tillräckliga kunskaper, resurser och befogenheter för sina arbetsmiljöuppgifter?
24. Är samtliga chefer medvetna om sina åtaganden och att de kan returnera arbetsmiljöuppgifter när de inte har kunskap, resurser eller befogenheter?

ÖVRIGT

25. Finns det områden, som inte berörts här, som skulle behöva utvecklas för att skapa bättre förutsättningar för cheferna och deras ledarskap? Ge konkreta exempel på faktorer eller områden.

(CHECKLISTA FÖR BESLUT SOM RÖR ANTAL MEDARBETARE PER CHEF)

VAD ÄR ETT RIMLIGT ANTAL MEDARBETARE PER CHEF?

HUR KAN MAN TÄNKA?

Här beskrivs några faktorer² som påverkar hur många medarbetare en chef kan leda på ett bra sätt. *Det kan vara värdefulla att ta ställning till dessa när en ny chef ska rekryteras eller när förändringar av organisation och bemanning ska genomföras.*

VILKEN TYP AV VERKSAMHET HANDLAR DET OM?

- Hur många funktioner finns det i verksamheten?
- Är verksamheten samlad eller geografiskt spridd
- Hur många arbetsuppgifter har medarbetarna att hantera och finns det flera olika yrken och kompetenser representerade?
- I vilken grad måste man samverka med andra verksamheter eller huvudmän för att lösa sitt uppdrag?
- Vilka krav ställer verksamhetens intressenter i form av kunder, brukare, patienter eller medborgare på verksamheten?

Verksamheter som hanterar många olika slags frågor, kompetenser och aktörer, är spridda på flera fysiska platser eller har ovanligt ”krävande” kunder/patienter/brukare/elever och så vidare, kan behöva mer koordinering och stöd än verksamheter av mer homogen karaktär.

VILKA MÅL OCH RESULTAT ÄR DET SOM SKA UPPNÅS?

- Hur komplexa är de arbetsuppgifter, mål och resultat som verksamheten förväntas klara av?

² Ur ”Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården?”, Socialstyrelsen, Artikel 2006-123-14

- I vilken grad präglas dessa av osäkra eller oklara förutsättningar?
- Har verksamheten mål och arbetsuppgifter av väldigt olika karaktär?

Högre komplexitet och osäkerhet i arbetsuppgifter, mål och resultat kräver mindre medarbetargrupper än verksamheter som präglas av tydliga rutiner och repetitiva arbetsuppgifter.

Det optimala antalet medarbetare för en viss typ av mål eller uppgift kan skilja sig mellan olika typer av mål eller arbetsuppgifter. Det innebär också att olika mål kan stå i konflikt med varandra och försvåra de strukturella valen när det gäller organisationsstrukturen och antal medarbetare. Det kan handla om att vissa mål är av mer kvantitativ och rutinmässig art, vilket möjliggör ett större antal medarbetare. Andra mål är kvalitativa, vilket kan göra det svårare att leda samma antal medarbetare på ett bra sätt.

HUR SER DEN OMVÄRLD UT SOM ORGANISATIONEN VERKAR I?

- Präglas omvärlden av stabilitet, där kraven på verksamheten är samma över längre tid, eller av osäkerhet med ständigt nya krav och förväntningar?
- Hur ser personalomsättningen ut?

I verksamheter som präglas av stabilitet och låg personalomsättning är det också möjligt att bygga upp stabila rutiner, vilket i sin tur gör det möjligt att hantera fler underställda medarbetare än i verksamheter med större osäkerhet. Det går också åt mindre tid för att rekrytera, introducera och lära upp nya medarbetare och de medarbetare som finns kan sina arbetsuppgifter väl.

VILKA KOMPETENSER HAR MEDARBETARNA?

- Kräver arbetsuppgifterna komplicerade beslut?
- Hur ser utbildningsnivån hos medarbetarna ut?
- Hur ser erfarenheten och kompetens hos medarbetarna ut?

Komplicerade beslut underlättas av ett gott informationsutbyte, för att möjliggöra detta krävs ofta också mindre medarbetargrupper. Om arbetsgruppen består av många oerfarna medarbetare, eller medarbetare som saknar vissa kunskaper, krävs det också mer av chefen i form av handledning och uppföljning.

HUR FUNGERAR ARBETSGRUPPEN?

- Kräver arbetsuppgifterna samarbete?

Samarbete kan fungera mer eller mindre bra med mer eller mindre goda resultat som konsekvens. Chefer har en viktig roll i att skapa förutsättningar för gott samarbete och effektiva arbetsgrupper. Det kan handla om att definiera tydliga uppdrag, skapa förväntningar på framgång, stödja innovationer, värdesätta kvalitet, belöna etcetera. Antalet medarbetare per chef kan påverka chefens utrymme att ge det stöd som behövs för att utveckla ett effektivt samarbete och säkerställa en god verksamhetsutveckling.

VILKEN ERFARENHET HAR CHEFEN?³

- Hur länge har den tilltänkta chefen varit chef? (eller)
- Vilken erfarenhet krävs av den som ska bli chef?

Av naturliga orsaker tar det tid för den som är ny som chef att sätta sig in i vad rollen innebär, att utveckla olika sätt att lösa det uppdrag man har och att lära sig hantera de krav, dilemman och konflikter som följer med uppdraget. Det finns forskning som pekar på att antalet medarbetare per chef påverkar upplevelsen av stress hos chefer, det vill säga att ett växande antal medarbetare ökar upplevelsen av stress. Chefer med kortare erfarenhet tenderar också att uppleva större stress än chefer med mer erfarenhet.

VILKET STÖD HAR CHEFEN TILLGÅNG TILL?⁴

- Hur mycket av sin totala tid behöver chefen lägga ner på arbetsuppgifter av administrativ karaktär?
- Finns det tillgång till ett adekvat administrativt stöd?
- Finns det omständigheter i verksamheten som skapar ett särskilt behov av administrativt stöd?
- Har verksamheten en sådan karaktär att chefen ofta tvingas hantera etiska dilemman

³ Inspiration har hämtats ur "Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården?", Lotta Dellve m fl. artikel i Socialmedicinsk tidskrift 6/2013

⁴ Ur "Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården?" Lotta Dellve m.fl. Socialmedicinsk tidskrift 6/2013

- Kräver arbetsuppgifterna och beslutsfattandet att chefen behöver hantera många olika perspektiv och kommunicera med ett flertal intressenter?

Forskning visar att ett gott stöd till chefen dämpar upplevelsen av stress. Ett gott stöd har särskilt stor betydelse om chefen är oerfaren eller har ett stort antal medarbetare. Begreppet stöd omfattar både ett organisatoriskt och socialt stöd.

Ett organisatoriskt stöd kan bland annat handla om tillgången till administrativt stöd, stöd från HR- och ekonomifunktioner och IT-stöd. Socialt stöd kan handla om stöd från närmsta chef eller andra chefskollegor men även ett gott samarbete med underställda medarbetare kan räknas hit. *”Vardagliga och nära, goda relationer tycks ha stor betydelse för chefers möjligheter att möta utmaningar i vården på ett för dem hållbart sätt.”*⁵

⁵ Citat ur ”Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården?”
Lotta Dellve m.fl. Socialmedicinsk tidskrift 6/2013