



Landstinget Dalarna

Förutsättningar för ledarskap del två

Revisionsrapport

KPMG Bohlins AB

2007-12-18

Antal sidor: 12

Antal bilagor: 1

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	2
3.	Granskningens genomförande	2
4.	Särskilda frågeställningar	3
5.	Metoder	4
6.	Avgränsningar och definitioner i uppdraget	4
7.	Iakttagelser	5
7.1	Rekrytering	5
7.2	Roll och uppdrag	6
7.3	Anställningsvillkor	7
7.4	Styrning och verksamhetsplanering	8
7.5	Kommunikation och lärande	9
7.6	Utvärdering	9
8.	Rekommendationer	10

Bilaga 1 Enkät – Förutsättningar för ledarskap del 2

1. Sammanfattning

Ledarskapets betydelse uppmärksammas alltmer och flera utredningar och insatser på detta område har under senare år genomförts inom landstinget Dalarna. Under 2006 genomfördes inom landstinget en bred granskning av förutsättningar för första linjens chefer. Den redovisade flera områden där förbättringar bör genomföras. Under 2007 har en motsvarande granskning genomförts när det gäller förutsättningarna för mellancheferna att fullgöra sitt uppdrag som chef.

Granskningen har genomförts av KPMG och har omfattat dokumentstudier, individuella intervjuer, en enkät till alla mellanchefer samt fokusgrupper (gruppintervjuer) med ett fyrtiotal mellanchefer. Granskningen har omfattat främst hälso- och sjukvården även om chefer från andra områden också svarat på enkäten och deltagit i fokusgrupperna. De synpunkter som erhållits har delvis varit beroende av organisationstillhörighet delvis varit mycket samstämmiga oavsett verksamhet. Redovisningen har lyft fram olikheter på områden sådana funnits.

Många mellanchefer anser att förutsättningarna förbättrats under senare år. Ledaridén (i den mån den varit känd) och det nya ledarskapsprogrammet (utbildning) är insatser som bedömts vara mycket positiva också i denna grupp. Likformigheten har ökat, sammanhang och samstämmigheten i olika budskap har förbättrats. Denna utveckling bedöms av berörda vara positiv men mycket återstår.

En rad brister och risker har framkommit i och i kommentarer till den genomförda enkäten. Dessa har i huvudsak förstärkt i de fördjupade diskussioner som förts inom fokusgrupperna. Bristerna har stor betydelse för flera helt avgörande frågor för möjligheten att utöva ett gott ledarskap. Samtidigt är det viktigt att framhålla att bristerna i huvudsak härrör från hälso- och sjukvårdens och inte från övriga medverkande förvaltningar. Vår bedömning är att landstingsledningen på flera punkter inte når rimliga krav på ledning och styrning.

De rekommendationer vi lämnar i denna rapport riktar sig till landstingets ledning och kan sammanfattas enligt nedan:

- Rekryteringsprocessen bör utvecklas i riktning mot förbättrad förankring bland berörda chefer. Kopplat till detta bör också anställningsvillkoren övervägas och förbättras i syfte att påverka rekryteringsunderlaget.
- Den nuvarande organisationen leder till att chefer på samma nivå inte ges samma möjlighet till kommunikation med överställd chef. Landstingsledningen föreslås se över denna ordning i syfte att stärka ledning och uppföljning. En platt organisation är inte alltid en fördel för möjligheten att styra och följa upp. Behovet av ökad kommunikation avser verksamheten och budgeten men också det personliga chefskapet.
- Kortsiktigheten i landstingsledningens planering och direktiv leder till en mycket svår situation för cheferna när det gäller att anpassa verksamhetens omfattning och inriktning. Samarbetet mellan politik och förvaltning bör tydliggöras med avseende på roller och ansvar i syfte att skapa långsiktighet och trovärdighet.

2. Inledning

Genom fastställd revisionsplan för 2007 har revisorerna vid Landstinget Dalarna beslutat att genomföra en granskning av förutsättningar för ledarskap, del två.

KPMG har erhållit uppdraget med utgångspunkt från ramavtal för förvaltningsrevision och en projektplan. KPMG har genom tidigare granskningar vid landstinget Dalarna omfattande kunskap om landstinget och dess personalpolitiska förutsättningar. Under 2006 genomförde KPMG en relativt omfattande granskning under rubriken "Förutsättningar för ledarskap" som syftade till att belysa förutsättningarna för första linjens chefer.

Denna granskning tar sikte på mellanchefernas förutsättningar och har genomförts av samma team som genomförde del 1.

Lena Östman och Liselott Daun har planerat granskningen samt genomfört intervjuer och fokusgrupper. De ansvarar för denna rapport.

Lars Anteskog har ansvarat för IT-relaterade frågor i samband med enkätundersökningen.

Vårt uppdrag avslutas härmed.

3. Granskningens genomförande

Granskningen har omfattat en enkätundersökning ställd till alla mellanchefer och fokusgrupper i vilka ca fyrtio chefer deltagit.

Följande moment har ingått i arbetet:

- Genomförande av granskningen inklusive dokumentrekvisitioner, tidsbokningar, intervjuer, och enkäter.
- En skriftlig rapport som skall utgöra ett koncentrat av de samlade iakttagelserna samt uppdragstagarens analys, slutsatser, förslag och idéer till utveckling i anledning av granskningen.
- Saksgranskning av berörda chefer före presentation för revisorerna.
- Löpande muntlig avrapportering och avstämning av granskningsarbetet med revisorerna samt slutlig föredragning inför dessa samt för berörda verksamheter och landstingets politiska ledning om detta bedöms som ändamålsenligt.

Syftet med granskningen har varit att bedöma förutsättningarna för landstingets mellanchefer att utöva sitt ledarskap.

Efter genomförd granskning har en rapport tagits fram. Den har sakgranskats av alla chefer som varit intervjuade eller medverkat i fokusgrupperna.

4. Särskilda frågeställningar

Granskningen har genomförts både genom en enkät och genom ett antal fokusgrupper. Som inledande komplement till fokusgrupperna har intervjuer genomförts med landstingets ledning och förtroendevalda politiker. All informationsinsamling har haft samma inriktning.

De frågeställningar som granskningen omfattat är följande:

- På vilka sätt sker urval/rekrytering till mellanchefer och är dessa sätt ändamålsenliga? Hur hanteras behovsbedömningar, tester, referenstagning etc.? Finns det numera gemensamma riktlinjer för landstinget som helhet?
- På vilket sätt har kraven på och innehållet i ledarskapet tydliggjorts för dessa chefer? Har dessa chefer ett relevant chefsuppdrag och är uppdraget tillräckligt väl definierat? Är dessa frågor kommunicerade med cheferna? Hur och på vilka sätt sker uppföljning och utvärdering av chefsuppdragen?
- Belysa ledarskapets egen syn på vilka förutsättningar, kunskaper och ansvar de upplever sig ha och vilka förutsättningar, kunskaper och befogenheter de anser sig behöva för att fullgöra sitt uppdrag?
- Vilket stöd från överordnade chefer, olika staber i landstinget etc. upplever ledarskapet behövs och finns detta stöd?
- Upplever cheferna att den styrning/ledning de utövar får genomslag inom deras respektive verksamhetsgren? Verkställs deras beslut? På vilket sätt säkerställer de att beslut de fattar verkställs? Hur genomförs uppföljning och utvärdering från deras sida? Hur mäts resultaten? Och hur kommuniceras dessa i landstinget både i relation till överställda och underställda?
- Vilken ledarskapskompetens anser mellancheferna att de besitter? Vilken riktad utbildning och utveckling erbjuds och är denna ändamålsenlig? Finns det behov och önskemål om andra former och inriktningar av utbildning?
- Har pågående ledarutvecklingsprogram stärkt mellancheferna i deras yrkesroll? Kan ledarskapsutvecklingsprogrammet kompletteras i olika avseenden?
- Vilka informationskanaler använder sig landstingets ledning av för att nå verksamhetscheferna i landstinget och är dessa kanaler ändamålsenliga?

Innan fokusgrupperna genomfördes offentliggjordes en medarbetarundersökning som redovisade mycket svagt förtroende för landstingsledningen.

5. Metoder

Inledningsvis har tillgängliga dokument, policys, planer och riktlinjer samlats in och analyserats.

Med utgångspunkt från dessa och utifrån erfarenheter från den tidigare genomförda granskningen gällande förutsättningarna för första linjens chefer att utöva sitt ledarskap har en enkät utformats. Tillgängliga register bearbetades under augusti 2007 i syfte att säkerställa målgruppen. Detta arbete var relativt omfattande eftersom landstinget saknade möjlighet att på ett enkelt sätt ta fram uppgifter om vilka mellancheferna är. Enkäten – web-baserad - sändes ut i månadsskiftet augusti/september och svaren sammanställdes under andra halvan av september. Svarsfrekvensen uppgick till ungefär 60 procent vilket bedöms vara ett högt värde.

Enkätsvaren har i nästkommande skede utnyttjats som underlag för både intervjuer och för genomförande av fokusgrupper med mellancheferna.

Individuella intervjuer har genomförts för att få en bild av ansvarigas syn på ledarskapet inom landstinget samt för att få uppslag om vilka frågor som fokuseras just nu. Landstingets högsta chefer samt några av de ansvariga förtroendevalda har intervjuats. Resultaten från medarbetarundersökningen som presenterats under hösten 2007 togs med som underlag för dessa intervjuer.

Fokusgrupp som metod är en allmänt vedertagen metod för att fånga upp medarbetares attityder och erfarenheter. I grupper om sex – tio deltagare bearbetas ett fåtal frågor. Mellan tre och sex frågor är vanligt. I våra fokusgrupper har vi valt att bearbeta tre olika frågor i varje grupp. Hälften av grupperna har bearbetat frågor om rekrytering, roll/uppdrag samt anställningsvillkor. Den andra hälften av grupperna har bearbetat frågor om styrning, kommunikation/lärande samt utvärdering.

Varje fokusgrupp innehåller enskild reflektion, diskussion i liten grupp ofta två och två, genomgång och diskussion av uppfattningar/attityder i plenum samt gemensam genomgång och diskussion av alla svar och synpunkter.

Sammantaget har ungefär fyrtio chefer medverkat i fokusgrupperna.

6. Avgränsningar och definitioner i uppdraget

Uppdraget har omfattat all verksamhet under landstingsfullmäktige och landstingsstyrelsen som har egen personal, dvs. hela hälso- och sjukvården och landstingsstyrelsens kansli.

Enkäten har också omfattat kulturnämnden, patientnämnden, tandvårdsnämnden, skolnämnden samt fem lokala hälso- och sjukvårdsnämnder.

I granskningen har inte ingått bolag och stiftelser, övriga politiska nämnder och samverkansgrupper som Gävle-Dala och varuförsörjningsverksamheten.

De chefer som ingått är mellanchefer; chefer som vanligen har underställda chefer. Inom hälso- och sjukvården avses verksamhetschefer och chefer för vårdcentraler. Inom landstings-service har chefer på flera nivåer ingått.

Chefer över mellanchefernivå är i landstinget Dalarna landstingsdirektör, biträdande landstingsdirektörer, närsjukvårdschefer, länssjukvårdschef, förvaltnings-chefer samt chefer för bl.a. landstingsservice och landstingshjälpmedel.

7. Iakttagelser

Enkätens resultat har använts som underlag för fokusgrupperna och redovisas utöver detta som bilaga till denna rapport.

I det följande redovisas våra iakttagelser under de rubriker vi valt för diskussionerna i fokusgrupperna. Alla synpunkter som redovisas är sådana som framkommit av deltagarna i fokusgrupperna. Vi har noterat att det finns skillnader mellan hälso- och sjukvården och övriga verksamheter med innebörd att redovisade problem och brister främst framkommit när det gäller hälso- och sjukvårdens mellanchefer. Detta framkommer på några ställen där det varit tydligt. Den sammanvägda bilden innebär att förhållandena varierar och att bristerna varit tydligare inom de två stora enheterna inom hälso- och sjukvården.

Våra rekommendationer återfinns under avsnittet med samma benämning längre fram i rapporten.

Vi använder benämningen chef då vi syftar på den aktuella målgruppen – mellanchefer.

7.1 Rekrytering

När det gäller rekrytering valde vi att föra diskussionerna med utgångspunkt från befintliga riktlinjer, processer, kravprofiler mm.

Landstinget saknar i allt väsentligt riktlinjer för rekrytering av chefer. Möjligen utgör den nya ”chefsiden” ett allmänt underlag för vilka krav som skall ställas på en chef. Några nämnde denna som en god mall för kravprofilen för nya chefer.

Inom hälso- och sjukvården saknas i övrigt riktlinjer för rekrytering av chefer. Kravprofilerna är oklara eller obefintliga, annonserna är diffusa, introduktionen är obefintlig, handledningen är bristfällig eller obefintlig. Kunskapskraven är svaga vilket innebär att krav på ledarkompetens ofta saknas liksom krav på förvaltnings/sjukvårdskompetens. Chefer medverkar normalt inte i rekrytering av andra chefer. De är heller inte informerade om processen eller det aktuella rekryteringsarbetet. Inom landstingsservice är situationen annorlunda. Förankring och dialog inför chefsrekryteringar är där norm. Erfarenheterna som redovisats från Landstingsservice har varit positiva.

Den situation som gäller vid en chefsrekrytering inom hälso- och sjukvården beror dels på den organisation som tillämpas dels på yttre faktorer enligt några deltagare.

Organisationen inom länssjukvården innebär länsvisa kliniker där klinikchefen är direkt underställd länssjukvårdschefen. Ett fåtal av dessa klinikchefer har valts ut att ingå i länssjukvårdens ledningsgrupp. Rekrytering av mellanchefer drivs av och i denna grupp. Övriga klinikchefer medverkar inte i rekryteringen av mellanchefer. Någon har gett uttryck för att denna ordning inte ifrågasätts och att samväret med andra kliniker är begränsat. Andra har gett uttryck för kritik mot ordningen att en klinikchef inte medverkar i rekryteringen av blivande kolleger.

Inom närsjukvården finns under närsjukvårdschefen ett antal områdesansvariga chefer som utöver sitt områdesansvar också har uppdrag som chef för en vårdcentral. Dessa medverkar i rekrytering av chefer inom det geografiska området. Övriga mellanchefer inom det geografiska området medverkar inte i rekryteringen av blivande kolleger och är heller inte informerade i frågan.

Sammanfattningsvis är mellanchefer inom hälso- och sjukvården i huvudsak inte delaktiga i rekryteringen av kolleger. Några bedömer att detta är en brist. Andra har inte ägnat frågan någon uppmärksamhet. Tillvägagångssättet utanför hälso- och sjukvården är på några håll annorlunda upplagt med bredare medverkan i rekrytering av chefskolleger.

När det gäller arbetet med kravprofil och anslutande åtgärder har följande förhållanden lyfts fram. Kravprofiler har tidigare tagits fram för att utgöra grund i rekryteringsarbetet. Det vanliga har emellertid varit att ingen eller mycket få sökanden har funnits. Rekryteringsarbetet har därför inriktats på att helt enkelt hitta någon som är villig att ta på sig uppdraget som mellanchefer. Den stora frågan bedöms inte vara rekryteringsprocessen eller eventuella aktuella riktlinjer utan marknadsförutsättningarna. Rekryteringsunderlaget är alltför litet eller nästan obefintligt vilket innebär att det förberedande arbetet dessvärre bedöms vara både onödigt och överflödigt.

Men också andra brister har lyfts fram. Processen startar för sent och eftersom extern rekrytering blivit mer undantag sker den ofta i det "fördolda". Internrekrytering som är vanligt vid rekrytering av mellanchefer bedöms samtidigt vara positivt eftersom personen då redan är känd och möjlig att bedöma bättre än någon som kommer utifrån.

Den stora bristen som återkommer i diskussionerna inom fokusgrupperna är att urvalet är begränsat.

Bristande eller obefintlig introduktion har varit synpunkter som kommit fram. Men också i det här sammanhanget har den nya chefsutbildningen lyfts fram som en mycket bra insats. Utvecklingen av nätverk som utvecklats i dess kölvatten har också betonats vara en positiv förändring.

7.2 Roll och uppdrag

När det gäller roll och uppdrag har denna fråga diskuterats med utgångspunkt från tydlighet och rimlighet/acceptans för berörda.

Mellanchefer bedömer att uppdraget allmänt är tydligt formulerat. Rollen är också tydlig. Det positiva dominerar även om brister finns.

Nya chefsnätverk som ett resultat av den nya chefsutbildningen är ett viktigt och bra steg i rätt riktning som uppskattas av många. Det har lett till många positiva effekter i form av stöd och tydlighet genom att dialogen i sidled har ökat i väsentlig utsträckning.

Inom landstinget är det högt i tak och den som vill har alltid nära till kolleger och chefer. Men möjligen är detta i någon mån alltför personbundet. Utvecklingen av nätverk bedöms vara positiv.

Uppdraget är både utvecklande och roligt. Det finns utrymme att utveckla verksamheten och medarbetarna har stor kompetens. Friheten är stor.

Samtidigt finns en del bekymmer. Att inte kunna påverka intäkterna alls bedöms vara en brist. Bristen på tydliga incitament är en stor brist som leder till suboptimering och uppgivenhet. Att nya uppdrag i alltför stor omfattning successivt dyker upp under året bedöms också skapa problem. Dessa kommer från både den politiska nivån från tjänstemännen centralt inom landstinget och från annat håll. Omprioriteringar och anpassningar i relation till nya signaler utgör en viktig del av mellancheferens uppdrag. Frågan som ställs är om dessa återkommande nya krav verkligen gagnar verksamheten. Det finns ett behov av uthållighet och stabilitet åtminstone under det aktuella året.

Hälso- och sjukvårdens verksamhet är inte kvalitetssäkrad och det saknas jämförelser. Detta bedöms vara mycket negativt.

Mellanchefer inom hälso- och sjukvården har begränsad kontakt med närmast överordnad chef. I praktiken betyder detta att var och en chef i mångt och mycket sköter sin egen verksamhet utan alltför tydliga krav på samrådgivning med andra eller uppåt med sin närmaste chef. Samarbetet är ett individuellt val istället för att vara en del av uppdraget.

Helhetstänkandet ökar och landstingets linje i olika frågor blir tydligare. Utvecklingen går i rätt riktning! Men fortfarande återstår mycket att göra och förbättra.

7.3 Anställningsvillkor

Frågan om anställningsvillkor har diskuterats när det gäller lön och arbetstid. Också frågan om tidsbegränsat uppdrag har tagits upp under denna rubrik.

Mellanchefer anser att deras arbetsbörda är tung och att tiden de lägger ner på sitt uppdrag är mycket stor. Flertalet bedömer att arbetsveckan väsentligt överstiger normal arbetstid. Att denna situation råder har emellertid inte medfört klagomål utan mer varit ett konstaterande att chefer med stort ansvar idag också har en stor arbetsbörda.

Några har lyft fram möjligheten att styra sin tid som en mycket positiv möjlighet. Att det inte finns några krav på närvaro under den normala arbetstidens alla timmar utan att flexibilitet finns för varje chef att förlägga sin arbetstid enligt eget beslut i rimlig utsträckning.

Flera visste inte att arbetstidslagen omfattar denna grupp utan trodde att de var undantagna.

Några kriterier för lönesättning finns inte enligt de medverkande. Inte heller förs någon dialog inför eller i samband med den årliga löneöversynen. Vilken lön som gäller framgår av lönespecifikationen. Någon dialog eller riktlinjer för löneutveckling synes inte heller föreligga. Mellanchefer anser inte att lönerna är låga – med ett uttalat undantag - men kunskapen om varför lönen ser ut som den gör eller vad som leder till ökad lön finns inte kunskap om. Utanför hälso- och sjukvården är situationen något annorlunda med större inslag av kommunikation.

Tidsbegränsade chefsförordnanden har en del chefer. Tekniken med tidsbegränsade förordnande bedöms vara bra. Samtidigt framförs att det verkar saknas gemensamma riktlinjer. Är det olika för olika individer eller hur ser landstinget på denna fråga? Är det vanligt att tidsbegränsat chefsförordnande tillämpas? Mellancheferna vet inte detta.

Någon har givit uttryck för att det är bra med tidsbegränsat förordnande eftersom detta ger möjlighet att diskutera lönen.

Sammanfattningsvis är kunskapen låg om avtal och lagar som gäller mellancheferna själva. Detta bedöms i huvudsak inte vara något problem enligt flertalet.

7.4 Styrning och verksamhetsplanering

När det gäller styrning och verksamhetsplanering valde vi att föra diskussionerna med utgångspunkt från aktörer och befintliga rutiner.

En styrka när det gäller verksamhetsplanering som lyftes i fokusgrupperna är att det råder stor frihet att som chef tolka och utforma sitt uppdrag och målen för verksamheten. Varje chef gör sin verksamhetsplan själv och får därmed stor möjlighet att förankra och få konsensus för planen i sin verksamhet. Cheferna är också med och påverkar de övergripande planerna som de sedan ska bryta ner till sin nivå. Självständighet och den tillit som visas mot cheferna är en förutsättning för att klara uppdragen. Det betonas också att nuvarande ledning har bidragit med en tydlig struktur när det gäller verksamhetsplanen.

De budgetsamtal som genomförs mellan varje verksamhetschef och överordnad chef uppfattas som mycket positiv och viktigt för styrningen. En brist är dock att det är ett alltför stort fokus på ekonomisk uppföljning. Utifrån det behov som cheferna har av dialog kommenteras att länssjukvårdschefen är tillgänglig på begäran vilket uppfattas som positivt.

De största svagheterna som lyfts när det gäller verksamhetsplanering är att det är en otydlig gräns mellan politiker och tjänstemän. Det upplevs som mycket frustrerande att politiker fattar beslut som de inte ser konsekvenserna av eftersom de inte kan verksamheten. Det nämns också att politiken handlar mycket om makt och position istället för verksamhetens bästa.

Cheferna får ej återkoppling på sina verksamhetsplaner. De undrar om det är någon över huvudtaget som läser det de skrivit eller vem de skriver för. Det leder till enligt cheferna att var och en ser till sitt och inte till helheten. I dessa verksamhetsplaner görs prioriteringar som inte kommuniceras med någon överordnad chef. Detta är en följd av att vårdkedjeprocessen saknar processägare och fokus är på de olika ”stuprören”, verksamheterna.

Beslutsprocessen vid verksamhetsförändringar är för långsam enligt cheferna vilket leder till oro och osäkerhet bland både chefer och medarbetare. Landstinget som arbetsgivare är ej rädd om sina chefer i förändringsarbete. En otrygg chef som kanske själv funderar på att sluta på grund av osäker framtid får allvarliga konsekvenser för verksamheten och medarbetarna.

Snabba kast inom ekonomin innebär också att cheferna inte kan planera långsiktigt för sin verksamhet vilket leder till stor frustration och svåra förutsättningar för ledarskap.

Ytterligare en svaghet som nämns av flera chefer är att det saknas ett gemensamt ledningssystem för samordning av verksamhetens mål och uppföljning.

7.5 Kommunikation och lärande

När det gäller kommunikation och lärande valde vi att föra diskussionerna med utgångspunkt från delaktighet, förankring och lärandemiljö.

Det som upplevs som en styrka i landstinget när det gäller kommunikation och lärande är att det finns stor frihet som verksamhetschef att planera sin egen tid vilket innebär att möjligheten och också ansvaret finns för att ta tid för reflektion och lärande. Cheferna upplever sig delaktiga i det som händer i landstinget genom verksamhetschefsmöten. Även tvärgrupperna anses som ett gott försök till att skapa forum för kommunikation och lärande.

Sammantaget anses att jordmånen för att skapa reflektion och förändring är god men initiativet är verksamhetschefens. Därför kompliceras bilden av det också lyfts fram att det är brist på incitament för förändring. Det beskrivs som en tröghet i organisationen när det gäller att tänka nytt och tänka i förändring. Att göra det själv som chef leder till merarbete och cheferna frågar sig vad det ger. Cheferna medger att de också brister i att reflektera i konsekvenser av förändringar. De dras med i att det är ekonomin på kort sikt som räknas istället för långsiktiga konsekvenser.

Även om cheferna är medvetna och uppskattar det egna ansvaret för lärande och reflektion bär de en stor frustration över att det ges så lite utrymme tidsmässigt utifrån de stora uppdrag de har och en omfattande arbetsvolym.

Några chefer har också lyft problemet med att kunskapen kring förändringsarbete och hur sambanden ser ut mellan reflektion, lärande och förändring, är låg.

7.6 Utvärdering

När det gäller utvärdering valde vi att föra diskussionerna med utgångspunkt från vad som utvärderas och vilka signaler som sänds till cheferna om vad som är viktigt i deras uppdrag.

Det som är tydligt när det gäller utvärdering av chefskap är att utvärdering sker på lojalitet mot organisationen och fattade beslut. En signal till cheferna är att de gör en bra insats om de kan ställa om sin verksamhet snabbt efter nya direktiv. Det är också mycket tydligt att utvärdering sker utifrån hur budgeten hålls. Det finns numera en del objektiv input i chefsutvärderingen. I sammanhanget nämns NKI och NMI som är enkäter med kunder och medarbetare som numera genomförs årligen.

Den systematik som finns när det gäller utvärdering av chefskap är de instruktioner som finns när det gäller medarbetarsamtal. När det gäller systematik i övrigt är det ett område som brister enligt cheferna. De efterfrågar utvärdering på ett tydligt sätt av det personliga ledarskapet. Cheferna behöver mer uppmärksamhet och få möjlighet att kommunicera de ansträngningar som görs för att utveckla och lyfta, medarbetare och verksamhet. Signalen ”hör du inget så är allt bra”, gäller. Den som missköter sig får mycket uppmärksamhet. Cheferna anser att det är oerhört viktigt med uppmärksamhet och dialog även när det inte är kris eller problem.

En annan dimension som lyfts fram som en svaghet är att utvärderingen av chefskapen ej kopplas tydligt till verksamhetsplanen och uppdraget. Möjligen på marginalen när det gäller snabba nya budgetdirektiv, men inte den beslutade årliga planen.

8. Rekommendationer

Rekrytering

Mellanchefer utgör en mycket viktig grupp i landstinget. Den situation som berörda chefer målat upp leder till slutsatsen att landstinget saknar strategi för hur denna roll skall bemannas. Om urvalet är begränsat och landstinget skulle vilja påverka detta finns anledning att överväga både anställningsvillkor och andra förutsättningar.

Behovet av långsiktiga förbättringar har redan i tidigare rapport betonats. Att vara en attraktiv arbetsgivare innebär att möjligheten att rekrytera finns. Landstinget föreslås förstärka sitt arbete på detta område genom medvetet och kvalificerat förändringsarbete.

Kollegers medverkan i rekryteringsarbetet bedöms vara alltför begränsad. Det är både rimligt och möjligt att chefer medverkar vid rekrytering av blivande kolleger. Den praktiska frågan att organisera en sådan medverkan bedöms inte vara komplicerad. Vår rekommendation är att rekryteringsarbetet utvecklas i denna del.

Chefsutbildningen bedöms vara en mycket bra satsning som skulle kunna utökas under en övergångsperiod för att bli tillgänglig för alla berörda chefer och fungera som en effektiv introduktionsutbildning för alla nya chefer.

Uppdrag och roll

Den nuvarande organisationsmodellen leder till konsekvenser för samarbetet ”tvärs” och mellan chefsnivåer i organisationen. Trots ett tydligt uppdrag och en tydlig roll saknas särskilt inom länssjukvården en tydlig ledningsstruktur. Mellancheferna verkar till stor del i ”sin egen värld” utan insyn uppifrån eftersom länssjukvårdschefen har så många direkt underställda chefer. Landstinget föreslås vidta åtgärder på flera olika sätt i syfte att stärka ledningsstrukturen. En väg är att tydliggöra behovet av samspel i uppdraget eller inom ramen för den årliga verksamhetsplaneringen där också tydliga mål kan sättas. En annan väg är givetvis en traditionell organisationsstruktur.

Den rådande situationen med nya uppdrag som titt och tätt dyker upp leder till frågan om de centrala staberna ger det stöd som organisationens chefer bör få. Landstinget föreslås se över de centrala stabernas roll och uppdrag med inriktning mot att öka stödet till cheferna.

Anställningsvillkor

Det bedöms vara en brist att mellanchefer är så okunniga om gällande arbetstidslagar och om landstingets policy när det gäller viktiga personalrelaterade frågor.

När det gäller lönesättning och andra riktlinjer för styrning är det så att tillämpningen på närmast överställd nivå påverkar tillämpningen på närmast underställd nivå i en organisation. Talesättet att trappan städas uppifrån är en vanlig bild som används. För landstingets vidkommande innebär detta att lönesättningen av mellanchefer skall gå till på det sätt som landstinget ställer krav på chefer i övrigt. Den skall utgå ifrån uppdragets bredd och storlek och påverkas av chefers kompetens och resultat bedömd enligt fastställda kriterier och kommunicerad i dialog.

Landstinget högsta ledning föreslås agera trovärdigt i denna fråga.

Styrning och verksamhetsplanering

Cheferna behöver mer kommunikation och återkoppling på verksamhetsplanerna. Det behöver bli tydligt för vem de skriver så att detta arbete blir värderat och får betydelse.

Cheferna måste få möjlighet att planera sin verksamhet och lita på att de förutsättningar som getts gäller. Den osäkerhet som nu råder till följd av kortsiktighet och ryckighet i budgetförutsättningar leder till extremt svåra förutsättningar för cheferna att utöva ledarskap.

Ett gemensamt ledningssystem skulle ge tydlighet och struktur åt mål- och uppföljningsarbetet.

Kommunikation och lärande

Det finns exempel på chefer i landstinget som har hittat sätt att förhålla sig till den stora arbetsvolymen samtidigt som de lyckas hitta tid för reflektion. Landstinget bör arbeta strategiskt på att bekräfta och därmed på lång sikt skapa en kultur där chefs ansvar för utveckling kräver att denne också ges förutsättningar att kommunicera, reflektera och tänka i långsiktig utveckling.

Utvärdering

Landstinget bör ta på stort allvar det behov som cheferna har att ha dialog med sin överordnade chef. Den dialogen bör vara strukturerad och tydlig så att chefen vet och förstår vad som förväntas och också kan följa och kommunicera sin egen utveckling som chef och ledare. Det räcker ej att få bekräftelse från sina medarbetare. Det är nödvändigt med en möjlighet att spegla sig i en överordnad chef. Detta trots att chefskapen är stora och att cheferna förväntas kunna agera med stor självständighet.

Den platta organisationens fördelar med få chefsled har en baksida. Det blir mycket svårt att hinna med det stora antal underställda chefer som till exempel länssjukvårdschefen har.

Att tillfredställa den enskilde chefens behov av kommunikation med sin chef är kanske den enskilt största faktor som på lång sikt kan öka chefens förutsättningar för att klara sitt uppdrag. Kommunikation ger trygghet och betydligt bättre uthållighet att stå ensam i sin verksamhet på sin nivå i ledarskapet.

KPMG, dag som ovan

Lena Östman
Senior manager

Liselott Daun
Certifierad kommunal yrkesrevisor