

Finansdepartementet

103 33 Stockholm

Stockholm den 5 november 2018

**YTTRANDE Med tillit växer handlingsutrymmet (SOU
2018:47) och En lärande tillsyn (SOU 2018:48)**
(Fi2018/02431)

Ledarna är Sveriges chefsorganisation, med ca 93 000 medlemmar och är den första organisation i Sverige som bildades av chefer för chefer. Detta skedde år 1905. Grundidén är lika giltig nu som då: chefer hjälper chefer till framgång.

Hos oss får chefer stöd både i rollen som chef och som anställd – ett dubbelt perspektiv som bara Ledarna erbjuder. Vi stärker den enskilde chefen genom att utgå från individuella behov och önskemål. Vi gör chefer säkrare och mer framgångsrika i sitt ledarskap. Vi arbetar för att chefer ska ha avtal och villkor som är väl anpassade för chefsrollen. Vi för också chefs talan i samhällsdebatten och lyfter fram ledarskapets betydelse.

Ledarna är politiskt obundet, men tvekar inte att driva sakpolitiska frågor som har ett uttalat chefsintresse.

Ledarna är den enda fackliga organisation som arbetar bara för chefer. Det betyder att intressekonflikter i perspektivet chefer och övriga anställda inte uppstår. Därför kan vi alltid vara lojala med chefs intressen och ha chefsfokus i allt vi gör.

Ledarna har inte beretts tillfälle att yttra sig över betänkandet Med tillit växer handlingsutrymmet (SOU 2018:47) eller delbetänkandet (SOU 2018:48). Då betänkandena behandlar frågor som har särskild betydelse för chefer har Ledarna valt att lämna följande synpunkter.

1. Lagförslagen

Ledarna tillstyrker de föreslagna ändringarna i Skollagen (2010:800) 26 kap 1 § respektive Patientsäkerhetslagen (2010:659) 7 kap 3 §.

2. Övergripande om betänkandena

Betänkandena är väl genomarbetade och Ledarna välkomnar att stor ansträngning lagts på att dels förankra slutsatserna i forskning och dels i de referensgrupper och expertgrupper som deltagit i arbetet. Intentionerna med tillitsbaserad styrning, att minska detaljstyrning för att öka handlingsutrymmet för chefer och medarbetare och därmed utveckla det goda mötet med brukare och medborgare, ställer Ledarna sig odelat positiva till.

Det är också glädjande att Tillitsdelegationen har antagit ett systemperspektiv och poängterat att vägen framåt bygger på dialog.

De insikter som sammanfattas (SOU 2018:47, sid 19) för att bygga tillit ligger helt i linje med Ledarnas syn på ett modernt ledarskap och flexibelt arbetssätt, som i de flesta fall också är betydligt mer tilltalande för både chefer och medarbetare. En arbetsgivare som kännetecknas av detta bör rimligen ha goda förutsättningar för att både attrahera och behålla medarbetare och chefer. En inte nog så viktig faktor för stora delar av offentlig sektor.

Att införliva de sju principer för tillitsbaserad styrning, som Tillitsdelegationen hänvisar till, låter sig dock inte göras genom regelförändringar eller andra bestämmelser. Detta pekar också Tillitsdelegationen på: "Att förändra styrning och ledning samt attityder och förhållningssätt tar tid. Det är ett arbete som kräver långsiktighet och kontinuitet." (SOU 2018:47, sid 34).

3. Chefers förutsättningar

Ledarna vet att chefsuppdragen i många fall är både komplexa och komplicerade. Chefers ansvarsområden är breda, stödfunktioner har tagits bort, administrationen ökar och upptar stor del av chefers tid och många vittnar om otillfredsställelse och en känsla av att inte räcka till för sina medarbetare.

Enligt Ledarnas egna undersökningar menar en stor andel chefer att tid för utveckling av verksamhet och medarbetare ofta får stå tillbaka för sådant som upplevs mer brådskande, åtminstone kortsiktigt. Nästan hälften av cheferna, oavsett bransch, anser inte heller att chefsuppdragen är möjliga att hantera tillfredsställande inom normal arbetstid. Detta är viktiga signaler som sätter strålkastarljuset på rimligheten dels på kraven i uppdragen, dels avseende chefers organisatoriska förutsättningar att hantera dem.

Det är inte ovanligt att första linjens chefer, utöver chefs- och ledarskapet, också är operativa i den dagliga verksamheten. Då strukturerna upplevs alltför trögrörliga väljer många chefer att själva åtgärda sådant som att byta glödlampor, rensa toalettstopp m.m. Denna problematik uppmärksammas också i huvudbetänkandet.

Ur Ledarnas perspektiv är det därför särskilt glädjande att Tillitsdelegationen pekar på behovet av utökat stöd som en av de sju grundläggande principerna som presenteras i "Säkerställ ett verksamhetsnära och kvalificerat professionellt, administrativt och psykosocialt stöd i kärnverksamheten". Detta möjliggör för chefer att själva få stöd och avlastning i särskilt utmanande situationer och frigör mer tid för ledarskapet i vardagen. Samma sak gäller uppmaningen om att vara kritisk till mängden uppföljningar och kontroller som slentrianmässigt genomförs.

4. En lärande tillsyn

Till uppföljningen kommer dessutom den tillsyn som bedrivs och där tillsynsmyndigheternas uppdrag inte alltid korresponderar med varandra eller med behoven. Det är så klart ytterligare en fråga där chefernas arbetsbörda ökar. Att använda tillsynen i en utvecklande och lärande process behandlas utförligt i delbetänkandet (SOU 2018:48).

I delbetänkandet beskrivs hur tillsynen har kommit att både uppfattas och bedrivas med fokus på kontrollerande och hur då möjlighet till lärande minskar. Självklart är tillsyn ett redskap för kontroll men för att chefer ska ha möjlighet att använda tillsyn till verksamhetsutveckling krävs ett annat fokus. De ansatser och den ambition som beskrivs i delbetänkandet är väl i samklang med Ledarnas syn på hur organisationer under ledning av chefer med mandat att leda kan föra utvecklingen framåt. Tillsynen bör i större omfattning utgå från kvalitet utan att därför låta rättssäkerhet och regelefterlevnad glömmas bort. Ledarna ställer sig bakom de lagändringar som föreslås i konsekvens med detta.

5. Chefer på alla nivåer

Chefens relation till sin egen chef är avgörande för viljan att fortsätta i chefsuppdraget och för att få stöd och återkoppling. Det är i den relationen samsyn genom dialog skapas kring chefsuppdraget. Beroende på vilken hierarkisk nivå i en organisation chefen är verksam, skiljer sig uppfattningarna om vad som fungerar väl och vad som behöver utvecklas. Mot den bakgrunden är det av stor vikt att chefer på alla nivåer tillsammans för en regelbunden dialog om behov och utmaningar i verksamheten. För offentlig verksamhet behöver också politiker och tjänstemäns relationer bygga på tillit.

Det är positivt att Tillitsdelegationen har samlat beslutsfattare på alla nivåer. Detta ger förutsättningar för dialog och därmed förståelse för de utmaningar som hanteras på olika nivåer, från politiker till första linjens chefer. För att i framtiden skapa verklig tillit i offentlig verksamhet, dels inom organisationerna och dels i relationer till medborgare

som nyttjar verksamheterna behöver särskilt politiker göras uppmärksamma på de organisatoriska konsekvenserna av ekonomiska och andra beslut. Även om effektiviseringar efterfrågas är mycket av verksamheten lagstyrd varför chefs möjligheter blir begränsade och verksamhetsutvecklingen lidande när beslut inte innehåller goda konsekvensanalyser.

Vi möter medlemmar, både i privat och offentlig sektor, som påtalar det ohållbara i vissa chefsuppdrag till överordnade, men alltför sällan kommer organisationerna tillrätta med problemen. Chefer väljer i sådana fall att på eget initiativ sluta och söka sig till andra arbetsgivare. I värsta fall ombeds de att söka sig andra jobb då de inte anses klara sitt uppdrag eller håller ut och drabbas av psykisk ohälsa.

Bilden nedan är hämtat från ISM-rapport 21, Hälsa på arbetsplatsen¹ och illustrerar hur första linjens chefer i en fallstudie inom hälso- och sjukvården upplever ett system som premierar nedtystande av problembeskrivningar. I det fortsatta arbetet med att skapa tillit inom sektorn anser Ledarna att det är av yttersta vikt att dessa perspektiv belyses mer.

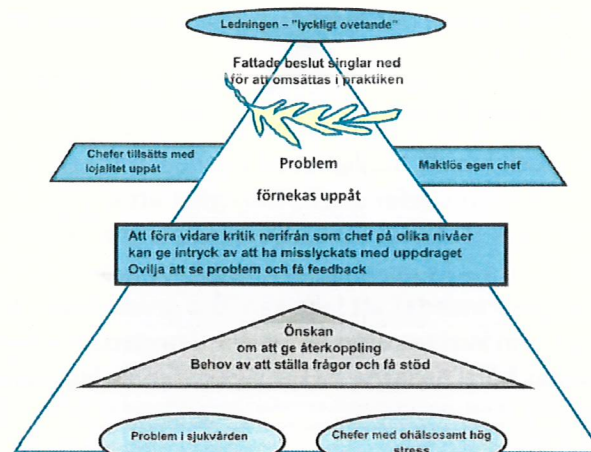


Bild: En tentativ modell över hinder för kommunikation av problem och stress uppåt.

6. Chef som yrke

Tillitsdelegationen nämner "yrket chef". Ledarna delar bilden av att chef är en profession i sig som omfattar ledarskapet, d.v.s. hur du utövar ditt chefsuppdrag i praktiken varje dag. Det är inte ovanligt att chefer, inte minst inom sjukvården, tillika är aktiva i den kliniska vården då de ofta själva är rekryterade ur professionen läkare, sjuksköterska etc. Inom vissa organisationer lever också en utpräglad hierarkisk och rangordnande syn kvar om vem som är överordnad vem, har högst status och därmed störst inflytande beroende av just dessa professioner. Det vore önskvärt om

¹ ISM-rapport 21, Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder. Institutet för stressmedicin, Västra Götalandsregionen

Tillitsdelegationen tog detta i beaktande. Vem är mest lämpad som chef och är det ens möjligt/önskvärt att kombinera chefsyrket med ytterligare en annan profession?

Intentionen med tillitsstyrd ledning är att den i sin tur ska ge förutsättningar för ökat handlingsutrymme för medarbetare att ta större egen ansvar, initiativ och känna ett ökat engagemang. Chefens roll bör således i första hand vara att skapa dessa förutsättningar och ta ansvar för helheten i verksamheten. Detta är en kompetens i sig som enligt Ledarna inte nödvändigtvis blir högre eller bättre om chefen tidigare arbetat inom den kliniska vården.

7. Medarbetarskap, medledarskap och delat ledarskap

I huvudbetänkandets slutsatser, förslag och rekommendationer för mer tillit i styrning och ledning framgår att det "krävs ett utvecklat delat ledarskap" (SOU 2018:47 sid 325). Mängden begrepp som florerar både i betänkandena och utanför, riskerar snarare att skapa förvirring än tydlighet – medarbetarskap, självledarskap, medledarskap. I det här sammanhanget avser Tillitsdelegationen med delat ledarskap mer aktiva medarbetare, självständiga och delaktiga i verksamhetens ledning, utformning och utveckling. Delat ledarskap, äkta eller oäkta, har sedan tidigare en helt annan innebörd, nämligen chefer som delar på ledarskapet (Marianne Döös m.fl.).

Aktiva, engagerade, delaktiga och ansvarstagande medarbetare gynnar alla verksamheter och skapar inte minst större mening för medarbetarna själva. Sådana medarbetare är rimligen också chefers önskan att ha, eftersom chefen endast kan nå resultat genom sina medarbetare. Från Ledarnas perspektiv handlar detta om ett aktivt medarbetarskap där chefer har en viktig funktion att vara förebild och bidra till ett klimat som uppmuntrar just dessa egenskaper. Ansvar för chefs- och ledarskapet är fortsatt ytterst chefernas varför vi avråder från att blanda in begreppet delat ledarskap.

8. Ersättningsmodeller

Tillitsdelegationen ägnar en hel del tankar kring ersättningsmodeller. I detta fall avses främst hur offentliga medel fördelas mellan olika verksamheter eller specialiteter. Men det är också på sin plats att lyfta in perspektivet lön och belöning som ett viktigt styrmedel och signalvärde om vad som premieras.

Chefer som aktivt arbetar med ett tillitsbaserat förhållningssätt och ger förutsättningar för ökad handlingsfrihet för medarbetare bör också uppmärksammas för detta. Ersättning som styrmedel behöver inte endast betraktas ur ett monetärt perspektiv, då det finns olika sätt att belöna. Det finns dessutom ett flertal kartläggningar och undersökningar som visar att just lön inte är det som värderas högst vid val av arbetsgivare även om lön så klart inte är oviktigt.

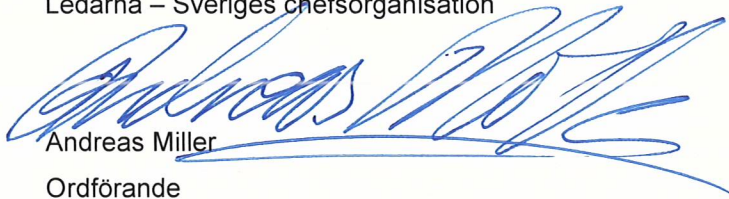
Ledarskap, kollegor och arbetsmiljö är däremot högt rankade faktorer. I detta sammanhang är det avgörande att vara medveten om och ta i beaktande vilka signaler som sänds i en organisation om vad som belönas. I de flesta verksamheter är

det ekonomiska resultat och kvantiteter som mäts och som chefer därmed utvärderas utifrån. Dessa resultat blir vägledande för makthavare och högre beslutfattares bedömning huruvida chefen är framgångsrik eller ej.

När det gäller de sektorer som behandlas i dessa betänkanden vill Ledarna också peka på risken för att tilliten inom organisationerna minskar på grund av den värdediskriminering som ibland gör sig gällande i sektorerna. Det innebär ur Ledarnas perspektiv att ledarskap i typiskt sett kvinnliga branscher värderas lägre och att förutsättningarna att leda blir sämre genom de ramar och förväntningar som läggs på verksamheterna.

För att tillitsbaserad styrning och ledning på riktigt ska bli verklighet måste chefer få värdiga förutsättningar och utvärderas på i vilken utsträckning de lyckats skapa en god verksamhet genom detta. Dessa värden behöver rankas lika högt som ekonomiska resultat och kvantiteter för att få reellt genomslag.

Ledarna – Sveriges chefsorganisation



Andreas Miller
Ordförande