



# **Verksamhetsnära och hälsofrämjande ledarskapsutveckling**

**Ulf Ericsson och Pär Pettersson**

Föreliggande projekt har varit ett följeforskningsprojekt. Vi har följt och studerat projektet Tidiga signaler på Vård- och omsorgsförvaltningen i Lund. Tidiga signaler skapades för att förändra situationen på förvaltningen, där enheterna hade kämpat med mycket ohälsa, höga sjukskrivningstal, och hög personalomsättning. Nedan följer en kortare sammanfattning, för en mer fördjupad återgivning hänvisar vi till rapporten ”Slutrapport Tidiga signaler – ett hälsoprojekt genomfört av vård- och omsorgsförvaltningen i Lund”. Texten kommer att kretsa kring projektet som vi följt och studerat. Vi övergår därefter till att lyfta fram erfarenheter och kunskaper i projektet som genererat output bortom den lokala organisationen.

För oss som följeforskare har tre frågor har varit vägledande: Hur har projektet *Tidigare signaler* tolkats och upplevts? Går det att påstå att ledarskap och hälsa hänger ihop? Har det på gruppnivå och under projekttiden skett någon synlig förändring (kopplat till projektets intentioner) bland medarbetarna på Vård- och Omsorgsförvaltningen i Lund?

Svaren på ovanstående frågor och tolkningen av projektets praktik bygger på insamlat material från en enkätstudie (genomförd vid två tillfällen), sammanlagt 16 gruppsamtal med teamledare, enhetschefer och medarbetare. Intervjuer och återkopplingstillfällen med projektledningen.

Projektet beskrevs av flertalet deltagare som något positivt. Av många till och med som lyckat. Den mest framträdande faktorn för detta var den nyskapade rollen *teamledare*. Införandet av teamledarrollen beskrevs som ett nödvändigt initiativ för att få bukt med en sedan tidigare ohållbar organisering. Varken enhetschefernas förväntningar på sitt eget chefskap eller medarbetarnas förväntningar på vad enhetscheferna skulle leva upp till som chefer uppfylldes. En huvudsaklig anledning till detta hänfördes till enheternas storlek, och för en del enheter även den stora geografiska spridningen (samma enhet kunde vara på olika platser i kommunen). Medarbetarna efterfrågade fler konstruktiva kontaktytor, samtidigt som enhetscheferna strävade efter att arbeta mer långsiktigt och strategiskt. De strävade på ett sätt åt olika håll. Genom olika interna förväntningar och ett ensidigt fokus på roll och struktur utvecklades en intraorganisatorisk spänning mellan differentiering och integrering som blev mer och mer ohållbar. Teamledarrollen förändrade (genom att bli en brygga/översättare) och begrävde delvis en rådande spänning mellan chef och medarbetare. Även om teamledarrollen till en del hanterad en synlig problematik, konstruerades en problematisk baksida. Implementeringen av teamledarrollen hade skett på ett sätt där dessa individer fått ett utökat ansvar med höga förväntningar, samtidigt som deras arbete och tidigare uppgifter inte hade förändrats. Inte heller hade teamledarna några direkta befogenheter. Efter att det inledande

engagemanget hade lagt sig, kunde mönster av begränsad uthållighet skönjas. Flera av teamledarnas indikerade en viss frustration avseende denna obalans mellan resurser och krav samt ansvar och befogenheter. Som följeforskare ställer vi oss således den väldigt enkla frågan: hur länge kommer de att orka?

Betraktas införandet av teamledarrollen fritt från projektets ursprungliga intention, finns det flera positiva markörer i verksamheterna. Framförallt gäller detta en upplevelse av *ökad närhet* gentemot arbetsledningen. Satt i ljuset av projektets intentioner finns det emellertid inte lika många positiva indikationer. Att ledarskap och hälsa skulle ha ett direkt orsakssamband verkar inte troligt ( i varje fall inte i detta sammanhang). Inte heller kan några förändringar av den subjektiva hälsan identifieras i projektet över tid. Det ska dock understrykas att det emellertid finns en nedgång av sjukfrånvaron under projektperioden. Denna nedgång är dock kongruent med en jämförelse med övriga Sverige under samma period.

Projektet Tidiga signaler, har vad det verkar fångat upp olika signaler lite tidigare. På så vis har projektets intention visat sig i praktiken. Däremot går det inte att säga hälsan påverkats av projektets genomförande.

I projekt likt föreliggande (Tidiga signaler) finns det alltid en svårighet i att skapa konsensus kring olika betydelsefulla delar i projektet, på samma sätt är det också svårt att komma överens om mål och kanske framförallt om hur målen kan uppnås. På Vård- och omsorgsförvaltningen i Lund har det funnits olika bilder om projektet Tidiga signaler och även olika bilder av projektets bärande fenomen: det har funnits en stor variation i förståelsen för vad projektet har handlat om; det har funnits en stor variation avseende synen på vad hälsa och ohälsa är; det har funnits en stor variation i uppfattningar om varför människor är sjukskrivna; det har också funnits en stor variation om vad i arbetet (respektive icke-arbete) som påverkar hälsan. Sammantaget har dessa olikheter genomgående visat sig under projektets gång och genomförande, vilket förmodligen också påverkat både framfart och utfall. Projektet har organiserat forum för horisontella samtal: dvs. enhetschefer emellan eller teamledare emellan. Däremot har det inte funnits någon organisation för vertikala samtal under projektets gång. Är det något som vi verkligen vill lyfta fram som projektets svaghet, är det avsaknaden av möjligheter till samtal och dialog. Samtalets frånvaro i projektet speglar också delar av den dagliga verksamheten, där det sällan förs samtal eller bildutbyte om uppdragets utförande. Vi ser en möjlighet för förvaltningen där det kan gå att skapa positiva förändringar genom att ta fasta på just detta. Genom att förvalta den kunskap som införandet av teamledarrollen har

genererat och (om det är lämpligt) via denna roll hitta former för att framöver höja kvaliteten i det vardagliga samtalet om uppdragets utförande, kan vardagens hinder och motstånd hanteras genom mindre kalibreringar som är lokalt anpassade för respektive enheters praktik. Förslag på framtida lokala ”mini-projekt”, som alla är hämtade ur de resonemang som vi varit en del av och har tagit del av, är:

- Hälsa och välbefinnande (som utgångspunkt)
- Schemaläggning och den ”lilla” vardagsorganisationen
- Tillit kontra korrigeringskultur
- Hur laddas arbetet och uppdraget med mening och betydelse?

## Slutord

Projektet ”Tidiga signaler” beskrivs av de flesta rösterna som positivt. Kanske till och med som lyckat. Projektet har gjort något med verksamheten. Detta menar både enhetschefer och de som har haft en teamledarroll. Utifrån projektets ansats rönnte teamledarrollen framgång. Om eller när denna roll institutionaliseras? Kommer teamledaren då att bli betraktad som enkom arbetsgivarrepresentant? Risken finns att den integrerande bryggan som teamledaren har byggt upp kan rasera i samband med att rollen blir mer formell. En sådan oförutsedd utveckling har vi sett i tidigare projekt inom bland annat industrin. Det finns anledning att internt diskutera vad teamledarrollen har satt fingret på, både avseende problem i arbetets organisering samt medarbetarnas (inte alltid tillgodosedda) förutsättningar och behov. Rollen är kanske inte en långsiktig lösning, däremot kan interna analyser och samtal kring behoven som rollen tillgodosett generera innovativa lokala långsiktiga lösningar.

Utifrån vårt datamaterial gör vi således tolkningen att teamledarrollen sannolikt inte (på längre sikt) är eller kommer vara betydelsefull för hälsan. Vi skulle emellertid istället hävda att höga sjuktal och ohälsa bör få sitt eget fokus, dvs. att på lokal nivå identifiera lösningar och kontinuerliga ”små” innovativa projekt som stöttar i riktning mot en mer hälsoskapande vardag (som nämnts tidigare, se ovan). Dessa små kontinuerliga projekt måste sannolikt ha sin stöttning från förvaltningen centralt, och genom handling understryka en ansats som grundar sig i såväl ett nerifrån och upp respektive uppifrån och ner perspektiv.

## Övrig output:

### *Instrumentutveckling*

Följeforskningsuppdraget har generat möjlighet att utveckla en enkät som mäter följande dimensioner:

- Villkor för prestation, effektivitet i riktning mot uppdraget (psykologiska rekvisit)
- Arbetsrelaterade basbehov (basic needs in the work situation)
- Ledar- och chefskapets betydelse för uppfyllda arbetsvillkor
- Kvalitativ respektive kvantitativ arbetsbelastning
- Hälsorelaterat beteende, och välbefinnande
- Lust och olust
- Återhämtnings problematik

Enkäten har redan använts i en praktik som har för avsikt att utveckla det dagliga arbetet med fokus på uppdrag, hälsa och förutsättningar för prestation, samt en prövning av verksamhetskap.

### *Publikationer*

- Rapport: Slutrapport Tidiga signaler – ett hälsoprojekt genomfört av vård- och omsorgsförvaltningen i Lund
- Det empiriska materialet om relationen mellan hälsa och ledarskap har omvandlats till material för en vetenskaplig artikel (in progress).
- En del av materialet används till ett bokmanus (in progress)