

4 steg: Utveckla arbetsmiljön för chefer och ledare

Det här dokumentet ger stöd och inspiration i arbetsmiljöarbetet för att utveckla arbetsmiljön för chefer och ledare. Använd det gärna som underlag i ledningsgruppen eller i andra forum för chefer och ledare.

I forskningsprojektet "Skolledares arbetsmiljö: Ett projekt om organisatoriska förutsättningar, stressrelaterad psykisk ohälsa, personalrörlighet och förbättringspotential" identifierades utmaningar i arbetsmiljön för rektorer och biträdande rektorer.

Vilka är era utmaningar? Börja gärna med att titta på filmen ["Arbetsmiljö för rektorer och biträdande"](#) från Suntarbetsliv. I filmen finns tre tips från forskarna. Ta med dem – tillsammans med ytterligare tips och medskick som finns här - när ni funderar på åtgärder.

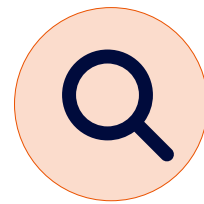


Utveckla arbetsmiljön i fyra steg

I de här fyra stegen finns stöd att göra en nulägesanalys (1), prioritera (2), bestämma åtgärder (3) och fylla på er handlingsplan (4). I dokumentet finns tips på vanliga åtgärder som kan behövas. Kanske kan detta inspirera i ert vanliga systematiska arbetsmiljöarbete för **chefer och ledare**?

1. Gör en nulägesanalys

Börja med att undersöka och analysera nuläget, och identifiera vilka områden som är viktigast att jobba med hos er. Som stöd kan ni använda nedan områden, som identifierades i forskningen om rektorer och biträdande rektorer, och exempel för nulägesanalysen (se figur på nästa sida).



Börja gärna med att var och en tänker själv på områden ni behöver jobba med. Sträva efter att hitta **grundorsakerna** till utmaningar och problem, och analysera dem. Det kan ibland innebära att se bortom "symptom" på arbetsmiljöproblem. Kom ihåg att fokus i just denna uppgift är på chefers och ledares arbetsmiljö, inte era medarbetare.

Bestäm hur många områden ni ska lyfta fram och vilket tidsperspektiv ni har. Tänk på att det ska vara genomförbart. Om ni sätter en femårsplan är det viktigt att nulägesanalysen ges tid. Då är det också relevant med fler områden att jobba med jämfört med om ni exempelvis har ett perspektiv på sex månader.

Berätta för varandra och skriv gärna ner vilka områden var och en ser att ni behöver jobba med. Fysiska eller digitala post-it-lappar eller en tavla kan vara ett stöd för att få överblick. Vänta med konkreta lösningar.

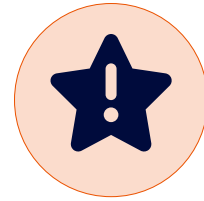
Åtgärdsområden för chefers och ledares arbetsmiljö



Figur 1. Exempel på områden som stöd i nulägesanalysen utifrån forskningen om rektorer och biträdande rektorer.

2. Prioritera

Prioritera viktiga områden att jobba vidare med. Ni kan exempelvis fördela ett visst antal röster per person som var och en får sätta på de olika områdena. Resonera er om möjligt fram till prioriteringarna eller gör en ”röstning”. Motivera kort valen. Kom ihåg att allvarliga risker ska åtgärdas omedelbart.



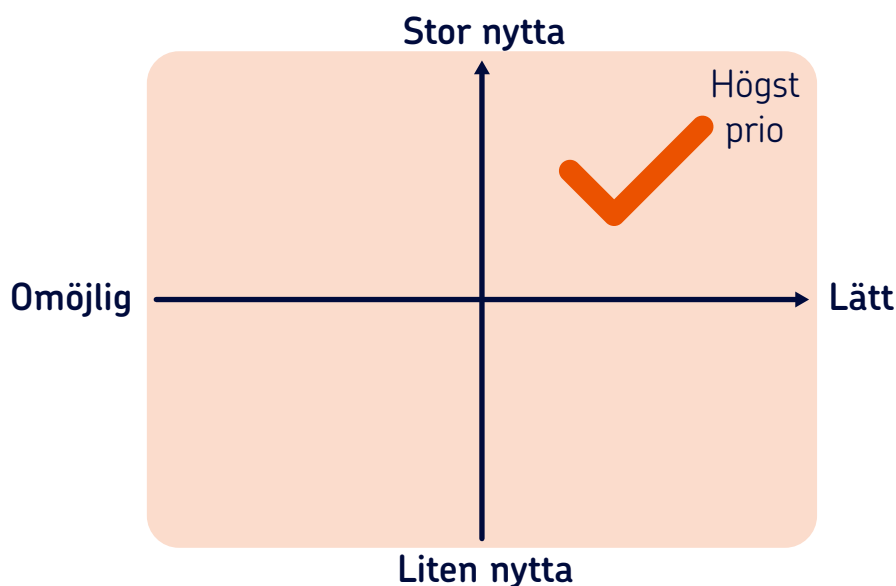
Vilka områden är tydligast kopplade till era större utmaningar? Lägg tid på att skapa samsyn över vilka prioriteringar ni behöver göra och varför. Om det finns en osäkerhet är det bra att bolla med någon. Det kan också vara en bra idé att ta in tankar från samverkansforum på olika nivåer, exempelvis APT eller personalmöten.

3. Bestäm åtgärder

När ni kommit fram till vilka era prioriterade områden är behöver ni fundera över vilka möjliga åtgärder som skulle kunna sättas in. Som stöd kan ni använda ”Exempel på åtgärder” längre fram i dokumentet, men kom ihåg att dessa exempel kommer från forskningen om rektorer och biträdande rektorer. Gör gärna en bruttolista. Lägg tid på att hitta rätt åtgärder, och sträva efter att i första hand sätta in åtgärder på organisatorisk nivå. Då blir det ofta bra för många. Åtgärder kopplade till allvarliga risker ska genomföras omedelbart.

Välj ut förslagsvis **tre till fem åtgärder per område** att börja med inom vart och ett av de prioriterade områdena. Fokusera på åtgärder som skapar **störst ”nytta”** i relation till **hur lätt eller svår** åtgärden är att genomföra. Förankra åtgärdsförslagen och var beredda på att ändra om ni får återkoppling som gör att ni bör tänka om.

Ta med både kort- och långsiktigt perspektiv.



Figur 2. Exempel på fyrfältare för att prioritera åtgärder. Här sorterar ni åtgärden utifrån hur svår eller lätt den är att genomföra och utifrån hur liten eller stor nytta ni tror att den skulle göra.

4. Fyll på er handlingsplan och använd den

Skriv ned de prioriterade åtgärderna för varje prioriterat område i er handlingsplan, även de som ska åtgärdas omedelbart. Var tydliga med vad som ska göras, varför, vilka mål ni eventuellt har med åtgärden, vem som är ansvarig, när det ska genomföras och vara klart, samt hur och när det ska följas upp. Sortera ordentligt i vem som ska göra vad, så att det är hanterbart på individnivå.

Bestäm vem som ska ansvara för handlingsplanen och säkra att ni följer upp och håller den levande, och när ni går igenom den. Det kan till exempel vara vid möten där ansvariga för de olika åtgärderna deltar.

Område	Vad ska göras & varför?	Konkreta mål	Hur ska det göras?	När klart?	Av vem det ska göras?	Följs upp när och av vem?

Figur 3. Exempel på handlingsplan. Använd gärna er befintliga handlingsplan om sådan finns.

Exempel på åtgärder

Nedan beskrivs några av åtgärderna som identifierats i projektet om rektorer och biträdande rektorer, kopplat till de olika områdena i nulägesanalysen. Vissa åtgärder hanteras troligtvis hos övergripande ledning, andra av chefer och ledare själva och ytterligare åtgärder såg man i forskningen behövde adresseras till nationell nivå. Använd nedan exempel på åtgärder som inspiration.

Åtgärder på lokal nivå

Beroende på organisationen kan ansvarig för åtgärderna vara politisk ledning, högsta tjänstemannaledning, eller enskilda chefer och ledare på olika nivåer.

ROLLKRAV & KONFLIKTER

- Tydligare reglering av chefsuppdraget på huvudmannanivån.
- Tydliggör lokalpolitikens roll i relation till chefsuppdraget.
- Gör översyn av lokala delegationsordningar och delegera till andra än chefer.
- Mer långsiktiga lokala mål från huvudmannen och från högre chef.
- Utveckla relationer med nämnd eller styrelse för ökad ömsesidig förståelse.

STÖD I ORGANISATIONEN

- Översyn av stödfunktioner på huvudmannanivå. Har vi rätt typ av stödfunktioner och ger de ett bra stöd?
- Reglera informationsflödet med hjälp av riktlinjer.
- Samordna IT-system och se över om de på sikt kan bli mer användarvänliga.
- Se över stöd vid handläggning av anmälningsärenden, exempelvis till Skolinspektionen.
- Skapa arenor för chefer med utrymme för chefers egna frågor.
- Se över om lokalt ledningsstöd kan inrättas eller utvecklas.

RESURSER OCH RESURSFÖRDELNING

- Översyn av lokaler, arbetsutrustning med mera
- Hur är bemanning och kompetens?
- Matchar resurserna de krav som följer med uppdraget?
- Bidrar resursfördelning till likvärdighet?

FORTBILDNING OCH HANDLEDNING

- Introduktionsprogram och mentorskap för nya chefer.
- Handledning.

CHEFER OCH LEDARE SOM MEDARBETARE

- Regelbundna medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar med arbetsmiljöfrågor för chefer och ledare.
- Utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet för chefer och ledare. Gör regelbundna riskbedömningar och sätt in åtgärder.
- Se över antal medarbetare per chef.
- Stärk möjligheterna att dela ledarskap.
- Se över antalet verksamheter som en chef kan ha.

Åtgärder på nationell nivå

Forskarna identifierade också ett antal åtgärder av mer strukturell karaktär som behöver genomföras på nationell nivå. Observera att dessa gäller för skolans värld.

Exempelvis tydligare reglering av rektorsuppdraget, tydliggörande av den nationella politikens roll i relation till rektorers uppdrag, förändrade rutiner för anmälningar till Skolinspektionen, reformerade statsbidrag, ökad likvärdighet mellan skolor, statlig fortbildning för rektorer och statlig reglering för maximalt antal medarbetare per rektor.

Den här typen av åtgärder finns ytterligare beskrivna i forskningsrapporten, ["En lägesbeskrivning med förslag på åtgärder"](#).