



GLOBAL SERVICE/ INDUSTRY

# Genomlysning av Ledningsorganisation - Tekniska Stenungsunds kommun

**Liselott Daun**

**2005-09-13**

AUDIT / TAX / ADVISORY / LINE OF BUSINESS

# Syfte och metod

- **Syftet är att belysa styrkor och svagheter med nuvarande ledningsorganisation med fokus på hur:**
  - Ledaruppdraget tydliggörs utifrån roller och ansvar
  - Ansvar fördelas mellan chefer/ledare och stödfunktioner
  - Arbetsuppgifterna ryms inom arbetstiden
  - Förväntningar och ambitionsnivåer tydliggörs och avgränsas
- **Metod**
  - Intervjuer med ett urval chefer, ledare och nyckelpersoner samt facklig representant inom det tekniska verksamhetsområdet
  - Studier av styrdokument och policys

# Styrkor generellt

---

- **Positivt arbetsklimat**
- **Prestigelöst samarbete**
- **Samarbete över avdelningsgränserna**
- **Nära till politikerna och bra gensvar från dem**

# Citat

---

- **”Jag trivs med arbetet och därför fortsätter jag”**
- **”Arbetskamraterna är bra”**
- **”Det är öppna dörrar och snabba beslutsvägar”**

# Svagheter generellt

- För hög arbetsbelastning på för få medarbetare
- Eftersom varje medarbetare har flera funktioner är organisationen mycket sårbar
- Stora brister när det gäller dokumentation av arbetet

# Citat

- ”Det måste byggas en organisation som motsvara kommunstorleken”
- ”Vill man behålla sin personal måste medarbetarna avlastas”
- ”Man kan prata med chefen men han kan inte göra något åt stressen”
- ”Vi är som arbetsmyror med för stora barr på ryggen”
- ”Vi kan inte serva kommuninvånarna om vi inte anställer fler”

# Nuvarande ledningsorganisation - styrkor

- Uppdragshandling finns för RE-chefer och VD för SEMAB
- Befattningsbeskrivningar/uppdragshandlingar finns för flertalet medarbetare
- Kommunikation upplevs generellt fungera väl och okomplicerat

# Nuvarande ledningsorganisation - svagheter

- RE - chefer sitter på dubbla stolar
- Bristande förståelse för tekniska chefens roll i förvaltningsledningen
- Verksamhetsansvar följer ej personalansvar
- Informella ledaruppdrag med stort ansvar saknar formella befogenheter
- Informella ledare får indirekt information



# Nuvarande ledningsorganisation – svagheter forts.

- **Det är var och ens ansvar att sätta gränser för ambitionsnivåer trots att gemensamma diskussioner förekommer**
- **Gemensamt mål för verksamheten framöver saknas**
- **Stort glapp mellan interna diskussioner och ekonomiberedningen**
- **Det är arbetsuppgifter som inte blivit utförda när personer rationaliserats bort**

# Citat

- **”Jag har två helt skilda arbeten”**
- **”Det är tydligt internt men otydligt externt”**
- **”Vi tog på oss för stor arbetsbörda på för kort tid”**
- **”Som medarbetare är man väldigt liten i en organisation”**
- **”En liten tjänsteman som kämpar med näbbar och klor”**

# Ansvarsfördelning mellan ledaruppdragen och stödfunktionerna - styrkor

---

- **Det är tydlig ansvarsfördelningen i förhållande till ekonomi och personal**
- **IT kan förbättra sitt stöd till förvaltningen**
- **Chefer/ledare upplever att de får stöd när de ber om hjälp från stödfunktionerna**
- **Stödfunktionerna har förstått sin roll**

# Ansvarstordemning mellan ledaruppdragen och stödfunktionerna - svagheter

- **Bristande instruktioner till ledare när det gäller:**
  - arbetsmiljö
  - personalpolitik
  - ekonomistyrning

# Ledaruppdraget i förhållande till arbetstiden

- **Samtliga medarbetare har större ambitioner än vad som ryms inom arbetstiden**
- **Kultur i kommunen att man erkänner inte sina begränsningar**
- **Kriskulturer lever kvar - inte tillåtet att gnälla över att man inte klarar sitt uppdrag**
- **Var och en förväntas klara av att prioritera bland arbetsuppgifter**

# Ledaruppdraget i förhållande till arbetstiden forts.

- **Ledare hinner inte ha dialog med medarbetarna i det dagliga arbetet**
- **Ledare hinner inte tillräckligt med framtidsinriktat utvecklingsarbete**
- **Dokumentation av arbete hinns ej med**
- **Det finns stöd att få hos RE-chef men det krävs ett nödrop för att få avlastning**

# Citat

- **”Det som drabbas är handläggningstiderna och därmed kommuninvånarna”**
- **”Jag får tala om hur läget verkligen är”**
- **”Oftast biter man ihop och försöker hinna med så mycket som möjligt”**

# Vad medverkar till att ”klara” uppdragen?

- **Stor motivation och drivkraft att verksamheten är viktig i samhället**
- **Tillfredställelse att se utveckling**
- **Stöd och uppmuntran i vardagen**
- **Serviceinriktade stödfunktioner**
- **Acceptans hos medarbetare och kollegor**
- **Tilltro och lojalitet med fattade beslut utav ledningen**
- **Kunskap om interna informations- och kommunikationsvägar**



# Vad motverkar att ”klara” uppdragen?

- **Kommunikationsbrister – kritik kommer på informella vägar**
- **Volymmässigt alltför omfattande uppdrag**
- **Ensamarbetet i besluts- och ansvarspositionen mellan förvaltningsledning och verksamhet**

# Sammanfattande kommentarer

- En stor styrka att medarbetarna är engagerade och att arbetsklimatet upplevs som gott
- Ambitionen är hög att serva kommuninvånarna med information och svar på frågor
- Det skapar otrygghet i en organisation när ledningsorganisationen i praktiken inte stämmer överens med den formella
- Chefer med flera roller riskerar att uppfattas som oengagerade på samtliga arenor

# Sammanfattande kommentarer forts.

- **Styrning brister när det gäller att fullfölja startade processer**
- **Uppdragen är självtolkade enligt chefer och informella ledare**
- **Organisationen med Miljö/Hälsa under samhällsbyggnad stämmer ej med roller i teorin**
- **Chefer och medarbetare har för hög arbetsbelastning**
- **Personalen är generellt sett mycket ansträngd på grund av för hög arbetsbelastning**

# Förslag till utvecklingsområden

- Tydliggör informella chefsuppdrag med formella befogenheter
- Ge chefer relevant information och möjlighet till direkt kommunikation utifrån sitt ansvar
- Värna om gränsöverskridande samarbete när ledningsorganisationen utvecklas
- Utveckla ett löpande system för att stödja chefer – mentorskap
- För upp de psykosociala frågorna för medarbetare i ljuset

# Förslag till utvecklingsområden forts.

- Skapa gemensam målbild att arbeta efter
- Enas kring hur personalen bör förstärkas
- Verka för en kultur där ”arbetet slutar” när arbetsdagen är slut
- Tydliggör konsekvenserna internt av ett ”öppet kommunhus”