

# HR som chefsstöd i hälsa och arbetsmiljö

- Ett material för dig som HR i chefsstödjande position utifrån ISM-Rapport 21 "Hälsa på arbetsplatsen"

Gustav Ödebrink och Annemarie Hultberg, Institutet för stressmedicin, november 2018



# Innehållsförteckning

Inledning.....	3
Vad skapar hälsa på arbetsplatsen?.....	4
Positiva arbetsmiljöindikatorer och friskfaktorer som stärker vår hälsa.....	5
Vägledande principer .....	5
Diskussions- och reflektionsfrågor .....	6
Organisatorisk och social arbetsmiljö .....	7
Ledning och styrning .....	8
Diskussions- och reflektionsfrågor .....	9
Socialt stöd .....	10
Det sociala stödet kan stärkas genom att... ..	11
Utifrån vad som kan stärka det sociala stödet, reflektera kring... ..	12
Chefs- och ledarskap .....	13
Diskussions- och reflektionsfrågor .....	14

# Inledning

[ISM-Rapport 21 "hälsa på arbetsplatsen"](#) är en bred kunskapssammanställning och kan beskrivas som en uppslagsbok för att ta del av bra och aktuell kunskap om sambanden mellan arbete, stress och hälsa, samt hur man kan skapa goda förutsättningar för hälsa på arbetsplatsen. Rapporten består i huvudsak av följande fem kapitel som alla kan kopplas till begreppet arbetsmiljö och hälsa på arbetsplatsen:

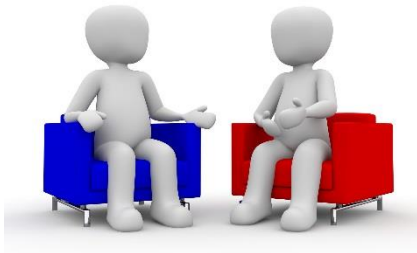
- Hälsöfrämjande arbetsplatser
- Nyckelfaktorer för hälsa på arbetsplatsen
- Organisatorisk och social arbetsmiljö
- Chefs- och ledarskap & medarbetarskap
- Livet är inte bara arbete

I denna text kommer tre av dessa områden belysas i syfte att skapa ett material som du inom HR i en chefsstödjande roll kan ta med ut i din verksamhet, för att sätta fokus på och belysa frågor rörande arbetsmiljö och hälsa på arbetsplatsen. De tre kapitel som kommer behandlas är

- Nyckelfaktorer för hälsa på arbetsplatsen
- Organisatorisk och social arbetsmiljö
- Chefs- och ledarskap & medarbetarskap

Det kommer ges tips på vidare läsning och djupdykningar inom specifika områden, och varje område avslutas med ett reflekterande inlägg. Du kan i den digitala formen av denna text klicka dig vidare via de länkar som finns. En länk till rapporten i sin helhet finns i början av denna inledning, du kan också använda dig av den länk som finns längst ner på varje sida. De länkar som finns till rapporten under respektive kapitel tar dig till just det kapitlet inom rapporten som i texten behandlas.

[ISM-rapport 21 på ISM:s hemsida](#)



## Vad skapar hälsa på arbetsplatsen?

För att vi ska orka arbeta, och rent av fungera, ett helt liv är det viktigt att det finns förutsättningar för en god hälsa, både i vår privata sfär men i synnerhet också i vårt arbete. De flesta av oss lägger en betydande del av vår vakna tid på arbete, vilket rimligtvis borde betyda att vår arbetsplats, det arbete vi utför och den miljö som råder där påverkar oss och är högst väsentlig för hur vi mår. Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete kan innefatta både rehabiliterande och förebyggande åtgärder men även sådana som rent av främjar vår hälsa – och det är viktigt att belysa samt se behovet av samtliga perspektiv.

Det finns ett värde i att ha en grundläggande kunskap om vilka faktorer i arbetet som påverkar hur vi mår, bland annat därför att vår hälsa påverkar vår prestation i arbetet, men också för att det är svårt att främja hälsa om kunskapen om vad som påverkar vår hälsa saknas. Det är även viktigt med en kunskap om vad som påverkar vår hälsa för att en verksamhet både ska fungera och prestera bra över tid. Kunskap om vad som bidrar till att vi är och förblir friska kan vidare ses som en grundläggande förutsättning för ett meningsfullt arbetsmiljöarbete sett ur ett hälsofrämjande perspektiv.

Men vad för faktorer är det som påverkar hur vi mår i och på vårt arbete, och som bidrar till att vi *är* men även *förblir* friska? Vissa faktorer har utifrån ISM rapport 21 ringats in som särskilt viktiga nyckelfaktorer för hälsa på arbetsplatsen. Du kan själva läsa om dem i rapportens sjunde kapitel, "[Nyckelfaktorer för hälsa på arbetsplatsen](#)". Nedan följer en summering av faktorer som i rapporten lyfts som betydande för att vi ska må bra i arbetet.

## Positiva arbetsmiljöindikatorer och friskfaktorer som stärker vår hälsa

- Ett gott ledarskap
  - *Exempelvis att chefer deltar i diskussioner med anställda och är stöd vid problemlösning*
- Roll- och måltydighet i arbetet
  - *Såväl i det egna arbetet som mer övergripande, exempelvis genom tydlig ansvarsfördelning*
- Det finns möjligheter till kompetensutveckling
- Det finns möjligheter för god kommunikation och feedback
  - *Positiv återkoppling från chefen*
- Möjlighet till skiftande arbetsuppgifter
  - *Att arbetsuppgifter är varierade i sin natur*
- Det råder en individanpassad arbetsfördelning
  - *En anpassning av arbetsfördelningen utifrån individuella styrkor och svagheter*
- Möjligheter till delaktighet
  - *Medarbetare upplever att de kan, och får, medverka i planering och uppföljning av arbete*
- Det systematiska arbetsmiljöarbetet är integrerat i verksamheten

## Vägledande principer

Ett hälsofrämjande arbete är så mycket mer än bara insatser. Det bygger på vissa vägledande principer, som tillsammans utgör en röd tråd mellan planerade insatser och vad man vill uppnå. Dessa vägledande principer gäller till stora delar allt förändringsarbete inom arbetsmiljöområdet. Att integrera arbetet i verksamheten är en sådan vägledande princip. Genom att knyta an till tidigare insatser och erfarenheter samt under processens gång reflektera över hur väl man lyckas, bygger man in ett kontinuerligt lärande. Att göra en gedigen nulägesanalys, är därför en väsentlig del i ett förändringsarbete. Det är svårt att göra förbättringar om det inte råder en gemensam uppfattning om det aktuella läget för att därigenom skapa mål för vad man vill uppnå. Detta kräver en god kompetens kring hälsa och arbetsmiljö. Här kan du som HR spela en viktig roll i att argumentera för betydelsen av att ett systematiskt arbetsmiljöarbete faktiskt bedrivs på ett sådant sätt och för att tillföra kompetens.

Insatserna behöver riktas till såväl individer som arbetsplatser och hela organisationen och det behöver avsättas resurser, både ekonomiska men också i form av tid och engagemang. Att involvera dem som det berör i hela genomförandeprocessen är också väsentligt liksom att försäkra sig om ledningens stöd. En utvärdering behöver göras för att skapa en uppfattning om arbetets effekter och resultat och för att ta vara på det lärande som skett. Du kan läsa vidare om faktorer som är av särskild vikt för att lyckas med ett hälsoinriktat utvecklingsarbete i avsnittet "vägledande principer för ett hälsofrämjande arbete", i rapportens sjätte kapitel "[hälsofrämjande arbetsplatser](#)". Kapitlet erbjuder också i avsnittet "utvärdering av förebyggande och hälsofrämjande arbete" en konkret modell för utvärdering.

Hur går man vidare med kunskapen om **vad** som påverkar hälsa, till att praktiskt arbeta med ovan nämnda faktorer? Ett första steg kan vara att få en bild av vilka friskfaktorer som finns i verksamheten. En omformulering av ovanstående punktlista kan skapa en sorts metod för *undersökning* av rådande förhållanden i arbetsmiljön. Likväl kan en egenutformad "inventering av friskfaktorer" i verksamheten synliggöra både fler och mer verksamhetsspecifika friskfaktorer. En egen inventering av friskfaktorer kan göras genom att avsätta tid för medarbetare, exempelvis vid arbetsplatsmöten, att skriva ned vad de anser är friskfaktorer för just dem, för att sedan diskutera faktorerna med betarna emellan. Det kan utgöra en grund för en större medvetenhet kring vad för faktorer som "buffrar" anställdas hälsa, samt att det i viss mening ringar in de faktorer som kan vara av värde att fokusera på och arbeta med som en del av arbetsmiljöarbetet.

Nedanstående diskussions- och reflektionsfrågor är tänkt att utgöra ett material som du som HR kan ha användning av vid kommunikation till chefer och ledare angående temat friskfaktorer i arbetet. Se frågorna som en grund för diskussion och reflektion kring synen på friskfaktorer i verksamheten.

## Diskussions- och reflektionsfrågor



- Vilka möjligheter finns för kompetensutveckling i verksamheten?
- Hur skapas delaktighet?
- Hur gör ni för att involvera alla medarbetare och ge dem möjlighet till påverkan och inflytande?
- Hur ser möjligheterna ut för en god kommunikation i verksamheten?
  - *Finns det möjlighet för både chefer och medarbetare att ge och få feedback?*
  - *Hur kan feedback och återkoppling inom verksamheten förbättras?*
- Hur kommuniceras roller, mål och förväntningar i verksamheten?
- På vilket/vilka sätt främjas hälsa i verksamheten?

# Organisatorisk och social arbetsmiljö

Rapportens åttonde kapitel, "[Organisatorisk och social arbetsmiljö](#)", ger en gedigen beskrivning av de olika "dimensioner" som tillsammans bildar begreppet organisatorisk och social arbetsmiljö. Inledningsvis i kapitlet ges en tydlig och välformulerad förklaring av de två begreppen organisatorisk och social arbetsmiljö:

*"Med **organisatorisk** arbetsmiljö menas de villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar ledning och styrning, kommunikation, delaktighet och handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar. Med **social** arbetsmiljö menas hur vi påverkas av de personer som finns runt omkring oss i arbetet."*

Det finns likheter mellan de dimensioner som tas upp i rapportens åttonde kapitel med tidigare nämnda friskfaktorer i arbetet. Rollen som HR är bred och kan vara både generell och specialiserad - arbetsmiljöarbete är ett av många områden du kan arbeta med inom HR-fältet. En bas av kunskap kring OSA (organisatorisk och social arbetsmiljö) är relevant för dig som jobbar inom HR, oavsett om dina arbetsuppgifter primärt kretsar kring arbetsmiljöarbete eller inte. Ett första argument till varför en sådan bas av kunskap är relevant för dig inom HR är de krav som ställs på arbetsgivare utifrån [arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö \(AFS 2015:4\)](#). För att kunna ge stöd till cheferna i deras ansvar behöver därför HR ha god kunskap om OSA. I realiteten är arbetsmiljöarbete ett delat ansvar mellan såväl arbetsgivare som arbetstagare, då arbetsgivaren ska fördela arbetet med att verka för en god arbetsmiljö till en eller flera chefer, ledare eller andra arbetstagare.

Arbetsmiljöverket slår i föreskriften om OSA fast att främjandet av en god arbetsmiljö ligger inom arbetsgivarens ansvarsområde, samtidigt ska arbetsgivaren också verka för att förebygga risk för ohälsa till följd av sociala och organisatoriska förhållanden i arbetsmiljön. Vidare ska arbetsgivaren se till att chefer och arbetsledare, det vill säga positioner i verksamheten som HR många gånger är en stödjande funktion åt, har kunskap om exempelvis hur ohälsosam arbetsbelastning kan förebyggas och hanteras. Indirekt kan det i och med kravet på kunskaper hos chefer och ledare uppstå ett slags krav på kunskap för dig i en stödjande HR-roll.

Du kan i rapportens åttonde kapitel (sida 65–107) läsa mer ingående om de olika dimensionerna som tillsammans utgör begreppet organisatorisk och social arbetsmiljö. Nedanför summeras några av dessa, det erbjuds även argumentationer till varför det kan vara bra att känna till dimensionerna. Du kan själv fördjupa dig i dimensionerna i sin helhet mellan sidorna 65–107 i rapporten. Trots att kapitlet om organisatorisk och social arbetsmiljö är rapportens största kapitel behandlas dimensionerna på ett kort, koncist och läsvänligt sätt. Utöver det är arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö ett bra underlag tillsammans med [arbetsmiljöverkets vägledning till föreskrift 2015:4](#).

## Ledning och styrning

En verksamhet präglas av hur den leds och styrs. Chefers sätt att leda och styra en verksamhet påverkar och avspeglas i dess arbetsmiljö samt anställdas välbefinnande och förutsättningar att prestera. Det är av vikt att förstå att precis som för vilken medarbetare som helst så påverkas chefens möjligheter att prestera av organisatoriska förutsättningar – det *goda ledarskapet* är med andra ord beroende av att det finns organisatoriska förutsättningar för just ett sådant (*läs mer om detta under det tredje och sista temat*). Dessa förutsättningar kan för chefen innebära såväl en rimlig arbetsbelastning som tillräckliga befogenheter men också stöd. HR kan vara ett viktigt stöd genom att fånga upp behov och förmedla kunskap om hälsa och arbetsmiljö.

En aspekt av att leda och styra en organisation är att som chef skapa och bidra till tydlighet vad gäller mål och roller i verksamheten. Tydlighet i medarbetares roller och verksamhetens mål är viktiga friskfaktorer och bidrar till att öka, likväl som att bibehålla, medarbetares hälsa men också arbetsmotivation och arbetsförmåga. Det är inte ovanligt att HR-rollen ses i termer av en slags "översättare" mellan olika vertikala nivåer i organisationen. Rollen som översättare kan handla om konkretisering och översättning av chefs- och ledningsarbete samt beslut nedåt i verksamheten. Utöver den mer kunskapsstödjande rollen gentemot chefer och ledare kan du som HR hamna i en position mitt emellan ledningen och medarbetarna - där du har en möjlighet att bidra i arbetet att skapa tydlighet gällande mål och roller.

Du kan i avsnittet ["ledning och styrning" i rapportens åttonde kapitel](#) läsa vidare om effekterna av tydliga mål och roller i verksamheten. Även kapitlet ["arbetsinnehåll" i arbetsmiljöverkets vägledning till föreskrift 2015:4](#) är bra läsning då det där ges en konkretisering av det ansvar arbetsgivaren har i att skapa tydlighet gentemot arbetstagaren och dennes arbetsinnehåll.

En annan aspekt av ledning och styrning i organisationen kan vara hur specifika områden inom verksamheten prioriteras av chefer och ledare, samt vilka frågor det avsätts resurser för i form av tid, pengar och engagemang. Huruvida ledningen prioriterar arbetet med en viss fråga kommer avspeglas i medarbetares upplevelser engagemang och delaktighet gentemot densamma.

Nedan listas frågor som kan vara av värde att reflektera kring rörande ledning och styrning i verksamheten. Frågorna inbegriper dels chefers möjligheter och förutsättningar för att leda och styra, medan andra frågor mer fokuserar på vad som genom ledning och styrning i organisationen framstår som viktigt och prioriterat.



## Diskussions- och reflektionsfrågor

- På vilka sätt påverkas verksamheten av hur den styrs och leds?
  - *Vilka konsekvenser ses av sättet organisationen leds på?*



- Hur arbetar ni i er verksamhet för att skapa tydlighet kring roller i verksamheten?
  - *Exempelvis vem som gör vad och vad och vilka förväntningar som finns*
- Hur arbetar ni i er verksamhet för att skapa tydlighet kring mål i verksamheten?
  - *Både vad gäller organisationens mål som helhet men även mål i enskilda anställdas arbetsuppgifter*
- Vilket stöd är chefer (eller arbetsledare) i behov av för att leda och styra verksamheten?
  - *Har chefer de resurser som krävs, i form av exempelvis stöd och rimlig arbetsbelastning, för att erbjuda ett gott ledarskap?*
  - *Hur ser chefens förutsättningar ut för att leda och styra verksamheten?*
- Är arbetsmiljöarbetet prioriterat hos ledningen i verksamheten?
  - *Hur prioriteras frågan i jämförelse med exempelvis verksamhetens prestation och effektivitet?*
- Vilken status har den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i verksamheten?
  - *Är det en prioriterad fråga?*
  - *Tas arbetsmiljöarbetet på allvar?*
- Hur påverkas medarbetare av ledningens sätt att prioritera särskilda verksamhetsfrågor?
  - *Har medarbetare möjlighet till påverkan vad gäller frågor verksamheter arbetar med?*

## Socialt stöd



Socialt stöd är en annan av de dimensioner som utgör den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Socialt stöd kan finnas medarbetare emellan, mellan chefer och medarbetare och/eller mellan olika yrkesgrupper inom verksamheten. Det finns olika former av socialt stöd och i avsnittet ["Socialt stöd"](#) i rapportens åttonde kapitel kan du läsa mer om olika typer av socialt stöd, som delas in i *emotionellt, värderande, informativt och instrumentellt* stöd. Socialt stöd, som kan sägas präglas av att det på arbetsplatsen råder en god gemenskap och goda relationer, har visat sig ha betydelse för minskade upplevelser av stressymptom hos anställda i en studie av ISM (KART-studien). Du kan läsa vidare om betydelsen och konsekvenserna av socialt stöd på sidorna 94 och 95 i rapporten.

[Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö](#) både definierar *social arbetsmiljö* samt understryker dess betydelse. Arbetsmiljöverkets definition av begreppet OSA kan ses som en vidareutveckling, en precisering, av den tidigare nämnda definitionen från ISM. I AFS 2015:4 slås det fast att den sociala arbetsmiljön handlar om villkor och förutsättningar för arbetet, och att det inkluderar socialt samspel, samarbete och socialt stöd – från såväl chefer som medarbetare.

Mot bakgrund av den kompetens HR besitter om människor, är en central uppgift inom HR-fältet att på olika sätt hantera, underhålla och arbeta med de mänskliga resurser som finns i verksamheten. Det som påverkar oss människor i hur vi mår och fungerar i arbetet kan ibland hamna i bakvattnet om andra prioriterade frågor. Att fokusera och kontinuerligt arbeta med arbetsmiljön är inte alltid självklart och det kan lätt komma att glömmas bort i den annars så vardagliga driften. En god arbetsmiljö behöver ett ständigt fokus, både för att en god arbetsmiljö ska bibehållas, men också för att främja och förbättra den. Begreppet organisatorisk och social arbetsmiljö är brett i den mening att det, som tidigare nämnt, innefattar flera dimensioner som tillsammans utgör själva begreppet. Socialt stöd är således bara en av många delar i arbetsmiljön, men det är viktigt att understryka vikten av ett gott socialt stöd då konsekvenserna av ett sådant kan främja exempelvis välbefinnande, motivation och självkänsla hos medarbetare.

En aspekt av ett gott socialt klimat är att det finns tid för reflektion, att det finns ett *värderande stöd* i verksamheten och att reflektion premieras och värdesätts. Avsatt tid för reflektion kan ses som en strategi för att skapa återhämtning i arbetet, då det kan ligga till grund för eftertanke och distansering från arbetet men också stimulera lärande och utveckling.

Nedan följer, med inspiration från rapporten, förslag på tillvägagångssätt för att stärka det sociala stödet i verksamheten utifrån sammanställd kunskap om olika insatser. Du kan läsa mer om de specifika insatserna på sidan 96 i rapporten. Att skapa förutsättningar för socialt stöd på arbetsplatsen är viktigt ur flera aspekter, inte minst då det i hög grad är en bidragande faktor till den upplevda arbetsmiljön – Ta med frågorna och diskutera tillsammans med chefer hur det ser ut i er verksamhet.



## Det sociala stödet kan stärkas genom att...

- Det finns avsatt tid för medarbetare att gemensamt ta pauser från arbetet och mötas
  - *Exempelvis gemensamma raster som ger möjligheter för diskussioner, småprat och gemenskap på ett mer informellt vis*
- Det finns "inbyggda" möjligheter i verksamheten för medarbetare att få återkoppling, av såväl chefer som kollegor, på utförda arbetsuppgifter
  - *Att ömsesidig feedback mellan anställda på ett tydligt sätt premieras och uppmannas*
  - *Att det finns tid i det "dagliga" för att ge varandra feedback och återkoppling*
- Det finns möjligheter för medarbetare att få handledning, hjälp och stöd i sitt arbete
  - *Som exempelvis medarbetarsamtal eller avstämningsmöten inom arbetsgrupper. Handledning, hjälp och stöd kan komma både från chefen och kollegor – att hjälpa och stödja varandra kan ge en ökad förståelse för kollegors arbetssituation och ligga till grund för bättre samarbeten*
- Det finns en öppen och god kommunikation på arbetsplatsen
  - *En kommunikation som är inkluderande, uppmuntrande, utforskande och som bygger på att ge och ta. En god kommunikation och ett gott samtalsklimat kan ses som en grundläggande förutsättning för ett gott socialt stöd.*

## Utifrån vad som kan stärka det sociala stödet, reflektera kring...

- Hur ser möjligheterna ut för medarbetare att ta gemensamma raster från arbetet där de kan mötas?
- Hur ser rutinerna i er verksamhet ut kring medarbetarsamtal?
- Hur ser rutinerna ut i er verksamhet kring olika forum för möten, som till exempel APT (arbetsplatsträff)?
- Hur kommunicerar man i er verksamhet?
  - *Är kommunikation exempelvis uppmuntrande, inkluderande och/eller utforskande?*
- Hur ser möjligheterna ut för kollegor att ge feedback och konkret återkoppling till varandra, kring exempelvis utförda arbetsuppgifter?

# Chefs- och ledarskap

Ett gott ledarskap är en nyckelfaktor för en god arbetsmiljö. Bland annat har chefs- och ledarskap visat sig påverka medarbetares arbetstillfredsställelse, välbefinnande, hälsa samt både sjukfrånvaro och sjuknärvaro. Ledarskapet påverkar även medarbetares motivation, prestation och engagemang – vilka alla kan beskrivas som i hög grad bidragande faktorer för huruvida olika utvecklingsarbeten lyckas eller inte.

Men för att chefer ska kunna erbjuda ett gott ledarskap krävs det grundläggande förutsättningar, detta behandlas i rapportens nionde kapitel "[Chefs- och ledarskap & medarbetarskap](#)". Ett visst förhållningsätt eller en specifik ledarstil hos chefer är inte i sig tillräckligt för att klara av de dagliga arbetsuppgifterna som chef och samtidigt utöva ett bra ledarskap, speciellt inte för chefer i första linjen. För att utöva ett ledarskap som främjar hälsa och hållbarhet bland medarbetare behövs det **mer** än formella ledarskapsutvecklingar – chefer är beroende av att det finns goda organisatoriska förutsättningar för utövandet av ett sådant ledarskap. Begreppet organisatoriska förutsättningar kan förklaras genom att det antingen kan hjälpa eller stjälpa utövandet av ett gott ledarskap. Goda organisatoriska förutsättningar som underlättar utövandet av ett gott ledarskap handlar bland annat om:

- Chefen har tydliga befogenheter inom ramen för sitt ansvarsområde
- Chefen har tillgång till olika stödfunktioner, som exempelvis administrativa eller HR-relaterade stödfunktioner
- Det finns goda relationer - såväl uppåt, nedåt som utåt i organisationen
- Att det i organisationen finns arenor för dialog
- Chefen har ett rimligt antal underställda medarbetare att ansvara för

I rapporten lyfts utifrån forskningsprojektet CHEFiOS att antalet medarbetare per chef är av stor betydelse utifrån flera aspekter kopplade till chefers arbetssituation. Antalet medarbetare per chef påverkar chefens egen arbetsbelastning, men också relationerna mellan chef och medarbetare. En slags tumregel för hur många underställda en chef bör ha kan hämtas från Västra Götalandsregionen, där det beslutats att en chef varken ska ha mindre än tio eller fler än 35 direkt underställda medarbetare.

På en operativ chefsnivå, till exempel för en chef i första linjen, kan stöd rent konkret innebära att det finns stöttning i arbetet rörande personal, ekonomi- och verksamhet i syfte att frigöra tid för utveckling av såväl den egna verksamheten som medarbetare – helt enkelt sådant arbete en chef ska göra. Detta understryker betydelsen av HR-rollen, som framför allt utgör ett chefsstöd vad gäller personalfrågor. Synen på HR-rollen som "*översättare*" med god kompetens om mänskliga resurser i organisationen kan i detta sammanhang appliceras, och pekar på en för verksamheten viktig funktion som HR utgör. Det krävs en mer utbredd och allmän förståelse kring vikten av att chefer har rätt förutsättningar för att fungera och prestera bra, precis som medarbetare behöver ha rätt förutsättningar i form av exempelvis ledarskap för att må väl och prestera bra. Det kan många gånger vara lätt att se på ledarskap som en slags envägskommunikation, där chefer genom utövandet av sitt ledarskap påverkar medarbetare genom att möjliggöra, stötta och skapa engagemang.

Att chefer i samma utsträckning som medarbetare *"behöver samma saker"* är viktigt att kommunicera åt alla håll i organisationen, och här kan HR bidra. Kan du som verksam inom HR-fältet förstå vikten av att det finns bra organisatoriska förutsättningar för chefer att utföra sitt arbete kan du dels vara en stor tillgång i form av stöd för chefer, dels fungera som en spridare av förståelsen utåt och nedåt i organisationen.

Nedan följer frågor som framför allt centrerar kring chefer och deras upplevelser kring några av de aspekter som utgör organisatoriska förutsättningarna. Frågorna kan ligga till grund för att belysa områden inom chefsens arbetsmiljö som antingen är problematiska eller fungerar bra, samt vilka områden som kan behöva mer uppmärksamhet. Vidare kan frågorna ligga till grund för att du som HR, speciellt i en chefsstödjande funktion, genom diskussion och reflektion tillsammans med chefer får en bättre insyn och förståelse för deras arbetsmiljö, som sedan kan kommuniceras vidare i verksamheten.



## Diskussions- och reflektionsfrågor

- Hur många underställda medarbetare har du som chef i verksamheten?
  - *Hur ser du på antalet underställda medarbetare – är dem för få eller för många?*
  - *Hinner du träffa dina medarbetare i tillräcklig utsträckning för att få regelbunden insyn i deras arbetssituation?*
- Hur upplever du som chef balansen mellan olika arbetsuppgifter som administration samt personal, ekonomi- och verksamhetsfrågor?
  - *Kolliderar de olika ansvarsområdena och arbetsuppgifterna i praktiken?*
- Upplever du som chef att du får det stöd som krävs från stödfunktioner, exempelvis HR, ekonomi, administration?
  - *Vad fungerar bra?*
  - *Vad fungerar mindre bra?*
  - *Vad får det för konsekvenser för dig som chef?*
  - *Vad får det för konsekvenser för verksamheten?*

- Finns det utrymme för dialog med högre uppsatta chefer om exempelvis prioriteringar vid obalans mellan mål och resurser inom verksamheten?
  - *Hur ser förutsättningarna ut för sådan kommunikation?*
  
- Finns det i det vardagliga utrymme (*arenor*) för dialog mellan chef och medarbetare i verksamheten?
  - *Hur ser möjligheten ut för chefer att ha en dialog med sina underställda medarbetare, och vice versa?*