

HR i en politiskt styrd verksamhet

Bo Månson
Uppsala universitet
bo.manson@uadm.uu.se

Kompetensförsörjningsnätverket i staten 15 nov 2018

Offentligt – privat nån skillnad ??

Politiskt styrd verksamhet

- Målträngsel; oklara, vaga och konflikerande *mål*
- Svårt *mäta* resultat och effekter – när är vi ”bra”?
- Debatt kring *New public management*
- Ingen makt över *intäkterna*, kan ej välja bort ”kunder”
- Ofta *professionstunga*, multiprofessionella verksamheter
- Parallella, delvis konflikerande *styrsystem*
- Särskilda krav på *transparens*, off. princip, meddelarfrihet
- Särskilda *regelverk*: tjm-ansvar, mutbrott, tystnadsplikt
- Tjänstemannarollen – den statliga *värdegrunden*
- Stort inslag av *komplexa* problem – ”wicked problems”

Politiskt styrd verksamhet

- Målträngsel; oklara, vaga och konflikerande *mål*

Många mål blir det ... - exemplet Försäkringskassan

Försäkringskassan skall för samtliga mål i regleringsbrevet (*ca 30 st*) redovisa de resultat som åstadkommit i relation till målet. Resultatanalysen skall *vidare* beakta de generella krav som finns inom följande områden:

- | | |
|--|-------------------------------|
| • Barnpolitik och barnens rättigheter | • Integrationspolitik |
| • Demokrati och mänskliga rättigheter | • Jämställdhet |
| • Ekonomisk brottslighet | • Miljö |
| • Global utveckling | • Folkhälsa |
| • Handikappolitik och funktionshindrades rättigheter | • Regional utvecklingspolitik |
| | • Totalförsvaret |
| | • Ungdomspolitik |

Källa: Regleringsbrev för budgetåret 2005 avseende Försäkringskassan

Mål inom offentlig tjänsteproduktion

- Tjänster är generellt svåra att mäta och värdera. Deras kvalitet påverkas inte bara av *vad* man får utan också *hur* man får dem.
- Många tjänster *produceras offentligt just pga detta*. Många sk välfärdstjänster karakteriseras av komplexitet, social interaktion, är process- och relationsorienterade, baseras på intuition/tyst kunskap, och är – framförallt – svåråttbara.
- En stor del av den offentlig sektorns mål *ser inte ut* som resultatstyrningens förespråkare anser krävs för att målpuppfyllelse skall kunna mätas:
 - Oklara och vaga. För att undvika ”målkrig” mellan olika intressenter?
 - Många och konflikerande, ”målträngsel”
 - En ökande flora av generella mål för samtliga politikområden
 - Abstrakta, okontroversiella, politiskt ointressanta ”skenmål”
 - Mål formuleras inte enbart för att uppfyllas, utan för att vinna stöd från olika grupper – ”symbolisk politik”

Politiskt styrd verksamhet

- Målträngsel; oklara, vaga och konflikerande *mål*
- Svårt *mäta* resultat och effekter – när är vi "bra"?

Värden och värdekonflikter i sjukvården

Patientnytta *Jämlik vård*
Värna den gemensamma finansieringen
Tillväxt *Vetenskaplig excellens*
Behovssolidaritet *Tillgänglighet*
Säkerhet *Kostnadskontroll*
Valfrihet *Innovation & utveckling*
Effektivitet *Patientinflytande*

Claes Fredrik Helgesson, Linköpings universitet

Politiskt styrd verksamhet

- Målträngsel; oklara, vaga och konflikerande *mål*
- Svårt *mäta* resultat och effekter – när är vi "bra"?
- Debatt kring *New public management*

Ny styrningslogik i förvaltningen

- Stark *resultatorientering*
- Verksamhetens resultat (kvalitet och effektivitet) värderas bäst genom att översättas till generellt tillämpbara kvantifierbara *indikatorer* – mätbara prestationer
- Mätning, bedömning och utvärdering av arbete och resultat förutsätter att organisationer och individer är eller förmås vara *transparenta, självdokumenterande och återkopplande*
- Kontrollerande/granskande *kontrollmyndigheter*

Sammanställning av Shirin Ahlbäck, Uppsala universitet

The Audit Society
 eller
Granskningsamhället
 eller
Administrationssamhället

Vad driver utvecklingen?
"NPM" + digitaliseringen

New Public Management – två ben

Övergripande syften: Ökad effektivitet och kvalitet. Ökat brukarinflytande

Företagsisering – internt fokus

- Mål- och resultatstyrning
- Gransknings- /utvärderingssystem
- Resultatenheter, beställar-utförarmodeller
- Interndebiteringssystem
- Individuell lönesättning
- Manager-ideal, "ledarskap"

Hela offentliga sektorn

Marknadisering – externt fokus

- Avregleringar, bryta upp offentliga monopol
- Konkurrensutsättning
- Entreprenader, upphandlingar
- Privatiseringar
- Bolagisering, utförsäljning
- Kundval, "pengsystem"

Främst kommuner och landsting

Två parallella processer

Professionalisering

- Sekreterare
- Kanslistor
- Kontors-assistenten



"Managementbyråkrater"

- Ekonomer, controllers
- Strateger, upphandlare
- Informatörer
- Kommunikatörer
- HR-personal, etc

Amatörisering

Olika yrkesgrupper i kärnverksamheten som ex lärare, poliser, läkare, sjuksköterskor, domare, etc får allt fler administrativa uppgifter att utföra vid sidan av sitt huvuduppdrag. Det handlar om att föda systemen med information, bearbeta, sammanställa, rapportera mm.

"Sveriges modernaste myndighet"

- System för kvalitets- och förbättringsarbete
- System för att inhämta information om brukargruppernas behov
- System för att mäta brukarnas upplevelse av kvaliteten på tjänsterna
- System för att ta vara på synpunkter och klagomål
- System för att mäta och rapportera antal prestationer och kostnad per prestation
- System för att följa upp och förbättra rättssäkerhet och likabehandling
- Ledningssystem för informationssäkerhet
- System för att hantera inköp elektroniskt
- Systematiskt arbetsmiljö- och friskvårdsarbete
- Systematiska åtgärder för att motverka löneskillnader mellan män och kvinnor
- Systematiska åtgärder för att stärka kundorientering och kvalitet
- Systematisk förslagsverksamhet
- Systematiska åtgärder för att stödja och stimulera öppenhet
- System för jämförelser mellan egna och andra serviceutförare
- Miljöledningssystem
- System för strategisk kompetensförsörjning och kompetenskartläggning
- ETC ... *listan är ett urval (!)*

En kyrkoherdes vedermodor ...

- Arbetsmiljöpolicy
- Drogpolicy
- E-postpolicy
- Friskvårdspolicy
- Företagspolicy
- Föräldradrighetspolicy
- Intern bloggpolicy
- Internetpolicy
- IT-policy
- Kompetensutvecklingspolicy
- Krishanteringpolicy
- Kvalitetspolicy
- Lönepolicy
- Miljöpolicy
- Mobiltelefonpolicy
- Personalthandbok
- Policy för bärbara datorer
- Policy för inhyrd personal
- Policy för sociala medier
- Policy mot kränkande särbehandling
- Policy mot trakasserier pga kön
- Policy mot sexuella trakasserier
- Rehabiliteringspolicy
- Rekryteringspolicy
- Representationspolicy
- Resepolicy
- Reseräkningspolicy
- Semesterpolicy
- Sjukdomspolicy
- Skyddsombudpolicy
- Stresspolicy
- Terminalglasögonpolicy
- Testpolicy
- Tjänstebilspolicy
- Tobakspolicy
- Traktamentspolicy
- Trängselskattspolicy
- Uppvaktningspolicy

Källa: Dalsvall & Lindström, 2012

Kritik av "granskningsamhället"

- Fixering vid **kvantitativa mått**: Verksamheten utformas så att den blir mätbar, inte för att åstadkomma verkliga resultat.
- **Ineffektivitet och högre kostnader**. Drar resurser som skulle kunna användas i själva verksamheten.
- **Underminerar den tillit** som är en av samhällets viktigaste tillgångar. Granskningsideologin inom offentliga sektorn talar till människans misstänksamma sida – kan vi verkligen lita på att professionerna gör sitt jobb?
- Risk för **deprofessionalisering**

Gransknings kostnader

Overhead-kostnader

Kostnader som är knutna till verksamheter som är av gemensam karaktär, t ex kostnader för bibliotek, IT-system, lokaler, administrativ personal. Här ingår även de administrativa merkostnader **centralt** som införandet av nya reformer, modeller och system medför.

Underhead-kostnader

Administrativa merkostnader som uppstår i **kärnverksamheten** till följd av att medarbetare får lägga tid på att administrera diverse kontroll-, uppföljnings-, dokumentations-, kvalitets- och HR-system vid sidan av sina huvudsysslor. Denna kostnad inte lika synlig! Glöms den (medvetet) bort?

dn.se **DEBATT.**
 FÖRETRÄDDA STYRELSE ANVÄNDARE SVENSKT MILJÖREDE LEDARE DEBATT BOKFÖRARE MOTIVATION REKRYTERING
 10 minuter läsning

"Våra yrken har kidnappats av ekonomernas modeller"

Sveriges läkarförbund
 Att mäta är viktigt - men det får inte ta över

Det behövs en ny tillit till professionernas förmåga att själva styra sitt arbete

dn.se **DEBATT.**
 FÖRETRÄDDA STYRELSE ANVÄNDARE SVENSKT MILJÖREDE LEDARE DEBATT BOKFÖRARE MOTIVATION REKRYTERING
 10 minuter läsning

"Låt lärarna vara lärare och inte administratörer"

”Funktionell dumhet?”

Begreppet syftar på *frånvaron av kritisk reflektion*.

En organisation som präglas av funktionell dumhet utmärks av *enhet och konsensus* vilket får medarbetarna att undvika ifrågasättande av beslut, strukturer, styrsystem och visioner.

Bygger vi in/institutionaliserar vi funktionell dumhet via våra kontroll-/uppföljnings-/kvalitetssäkringsystem?

”Funktionell dumhet”

Vi har skapat en ångestdriven offentlig verksamhet där auktoritet, professionalitet och ansvarstagande har fått ge vika för formalism, anpasslighet, försiktighet och felminimering.

Mats Alvesson, ”Funktionell dumhet i offentlig verksamhet måste bekämpas”, *Dagens Samhälle* 13 okt 2016

Två granskningsdoktriner

Intern kontroll (Ledarskap) ↔ Extern kontroll (Ledning)

Den dominerande doktrinen idag: Extern kontroll.

Handlar om avvägningen mellan *styrbarhet* och den professionella *autonomin* (utrymmet för det professionella omdömet)

Risk för deprofessionalisering?

NPM som ideal och praktik

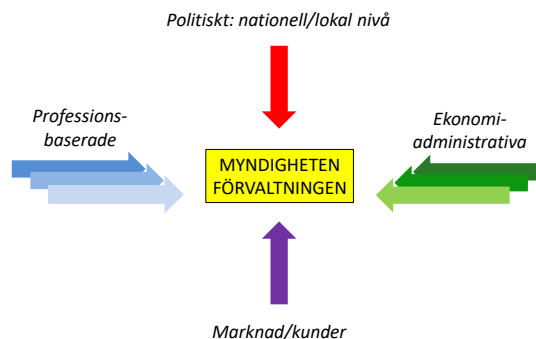
IDEAL		PRAKTIK
Minskad byråkrati	→	Ökad byråkrati
Minskad detaljstyrning	→	Ökad detaljstyrning
Decentralisering	→	Centralisering
Effektivisering	→	Dyrare?
Professionalisering	→	Avprofessionalisering
Ökad tillit	→	Minskad tillit

= **Effektivitetsparadox!**

Politiskt styrd verksamhet

- Målträngsel; oklara, vaga och konflikerande *mål*
- Svårt *mäta* resultat och effekter – när är vi ”bra”?
- Debatt kring *New public management*
- Ingen makt över *intäkterna*. Kan ej välja bort ”kunder”
- Ofta *professionstunga*, multiprofessionella verksamheter
- Parallella, delvis konflikerande *styrsystem*

Parallella styrsystem



Politiskt styrd verksamhet

- Målträngsel; oklara, vaga och konflikerande *mål*
- Svårt *mäta* resultat och effekter – när är vi "bra"?
- Debatt kring *New public management*
- Ingen makt över *intäkterna*, kan ej välja bort "kunder"
- Ofta *professionstunga*, multiprofessionella verksamheter
- Parallella, delvis konflikerande *styrsystem*
- Särskilda krav på *transparens*, off. princip, meddelarfrihet
- Särskilda *regelverk*: tjm-ansvar, mutbrott, tystnadsplikt
- Tjänstemannarollen – den statliga *värdegrunden*
- Stort inslag av *komplexa* problem – "wicked problems"

Vilken typ av problem?

Komplicerade problem ("slutna")

respektive

Komplexa problem ("öppna")

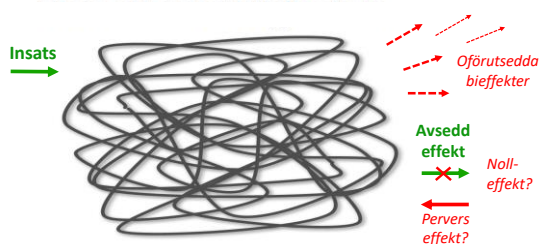
Båda sorterna finns dels på samhällsnivå dels på organisationsnivå.

Finns dock en lockelse att reducera komplexa problem till komplicerade problem!

Komplexitet på samhällsnivå

Komplexa problem – "wicked problems"

Elakartade/resistenta problem, dvs problem som är mycket motståndskraftiga mot lösningar. Går ibland under beteckningen "social messes".
Nästan alla frågor som politiken har att hantera är av denna karaktär.



Oklara/okända
orsakssamband

Ingen enighet
kring beskrivning
och avgränsning

Ingen enighet
kring möjliga
lösningar

Alltid skarpt läge

**Elakt
problem**

Inga objektiva
framgångs-
kriterier

Socialt komplext
– hur påverka
beteenden?

Djupa värde-
konflikter

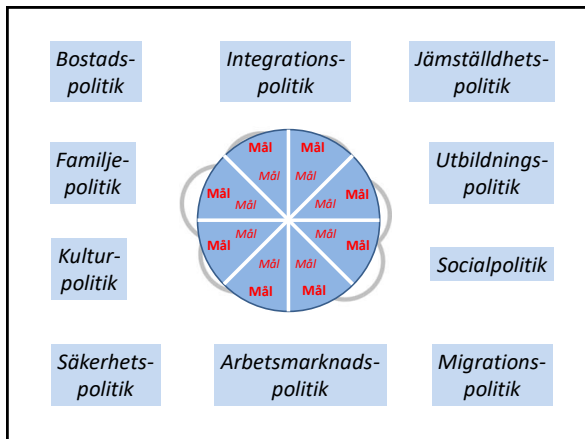
Går inte att dela
upp i småbitar

Komplexa
beroende-
förhållanden

Omöjligt att lösa
slutgiltigt

Komplexa problem – karaktäristika

- Elaka problem kan *inte beskrivas eller definieras fullständigt*. Ingen enighet kring beskrivning eller avgränsning av problemet, ingen enighet kring tänkbara lösningar. Svårt att enas kring vad som är en "förbättring".
- Kunskap saknas kring *orsakssamband*, ovisshet kring vad olika åtgärder kommer att resultera i.
- Olika aktörer och olika perspektiv ger olika svar på vilka aspekter som ska anses viktiga. Omgärdade av ideologiska, politiska, kulturella och ekonomiska *restriktioner*. Multipla *värdekonflikter*.
- Komplexa *beroendeförhållanden* till andra problem. Varje elakt problem kan ses som ett symptom på ett annat elakt problem. Lösningar på en nivå eller sektor påverkar elaka problem på andra nivåer eller i andra sektorer.
- *Socialt komplexa*, kräver ofta attityd- och beteendeförändringar på individnivå. Hur påverka individers agerande? Med vilka medel?

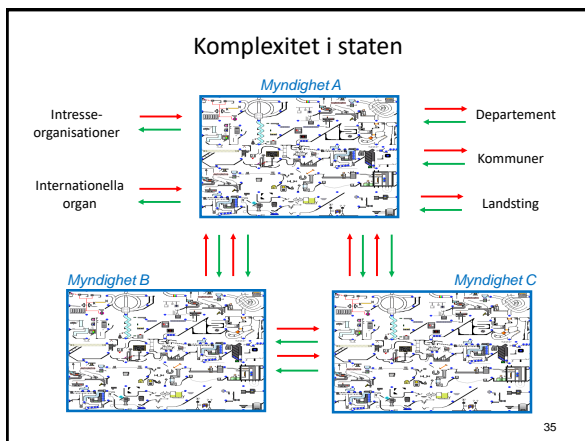


Komplexitet på organisationsnivå



Varför är det så svårt att få grepp om vad som händer i våra organisationer?

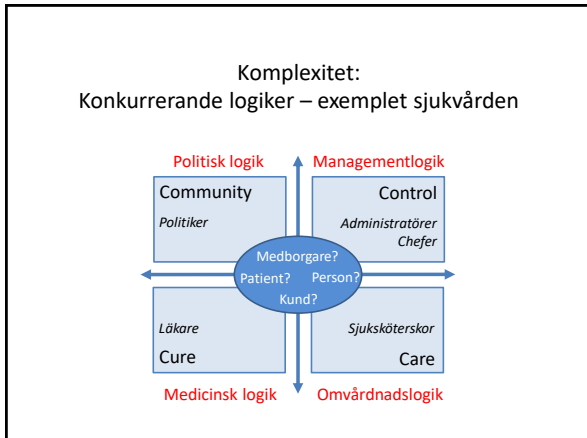
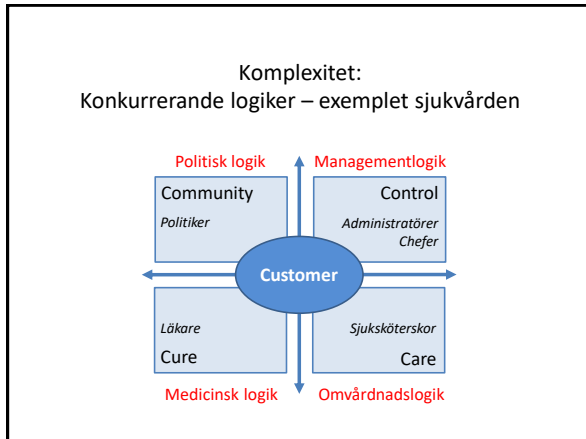
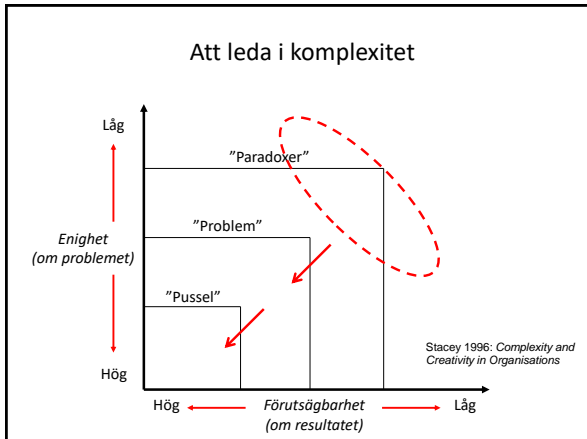
- Organisationer är **komplexa** – svårt att förutsäga konsekvenser av olika handlingsalternativ
- Organisationer är **mångtydiga**
- Organisationers **gränser** är diffusa
- Organisationer är **sociala system**



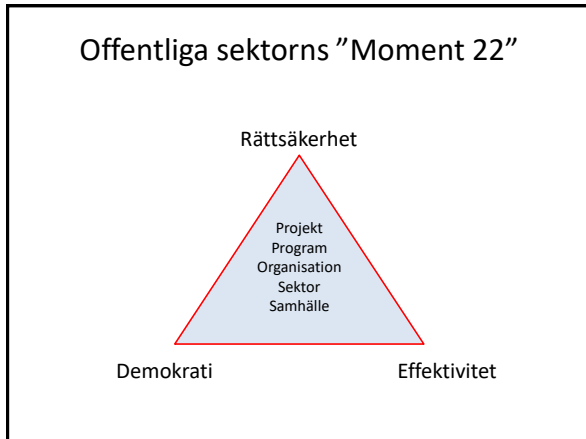
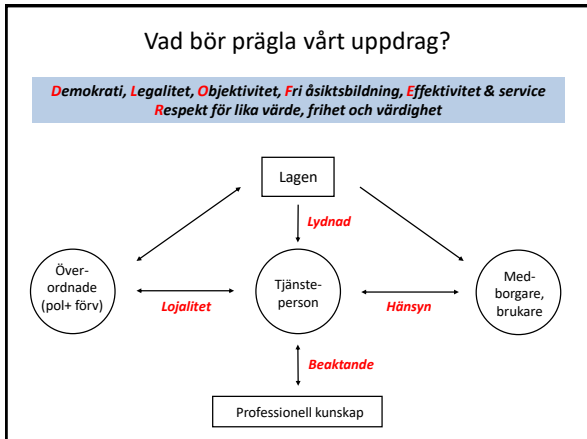
Organisationer är komplexa, mångtydiga, diffusa sociala system – dvs:

- Vi är inte säkra på vad **problemet** egentligen består i
- Vi vet inte riktigt vad det är som **händer**
- Vi vet inte riktigt vad vi **vill**
- Vi har sällan de **resurser** vi behöver
- Vi vet inte alltid **vem** som ska fullgöra vilken uppgift
- Vi vet ofta inte **hur** vi skall göra för att få det resultat vi önskar
- Vi vet sällan vilka **konsekvenserna** av olika handlingsalternativ blir
- Vi vet inte hur vi skall göra för att **ta reda på** om vi lyckats eller ej

Bolman & Deal, 2014, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*



- ### Komplexitet – olika logiker
- Beroende på logik kommer begreppet "patientperspektiv" *betyda olika saker*: patient, person, kund, medborgare.
 - Komplexitet bör *inte hanteras genom maximering* inom respektive logik – helheten är inte detsamma som summan av delarna.
 - I en komplex situation är det svårt att säga *vad som är en förbättring*.
 - Hantering av komplexitet kräver en *acceptans av komplexiteten*, och en acceptans (hos alla) för alla logikers värdeskapande.
 - Annars är det *risk att vi försöker förenkla bort komplexiteten* och varje logik gräver sin skyttegrav för att bombardera andra logiker.
- Thomas Andersson, Högskolan i Skövde



Perspektivskifte?

Fokus idag	Ökat fokus behövs på
Kontroll	Tillit
Betrakta delarna	Se helheten
Ärendefokus, myndighetens behov	Kundfokus. Människors och företags behov
Medborgarna som mottagare	Människor och företag som medskapare
Prestationsmätt	Effektmätt
Linjära orsakssamband	Förståelse av komplexa system
Uppföljning och övervakning	Lärande och reflektion
Regelföljare med standardiserade arbetssätt	Professioner med befogenheter att hantera variation
Detaljstyrning	Förstå systemfaktorer
Yttre motivation	Inre motivation
Styckkostnader	Den samlade samhällskostnaden

Källa: Innovationsrådet, Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet, SOU 2013:40

Ökad tillit i styrningen – hur?

Mindre detaljstyrning

Mer fokus på kärnverksamheten

Tänka helhet och syfte

Färre onödiga (återrapporterings)-krav

Tydliggöra gemensam målbild

Bättre balans mellan tillit och kontroll

Fortsätt mäta (rätt)!

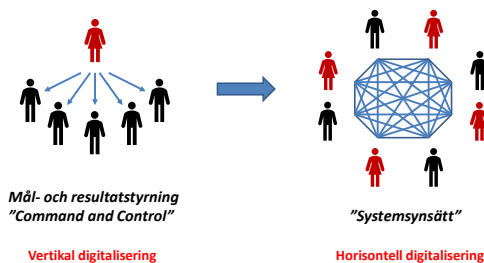
Förändrad syn på ledningens roll

Värna självständigt verksamhetsansvar

Inspirerad av Laura Hartman, ordf. Tillitsdelegationen

Skapa förutsättningar för kollegialt ansvar/stöd

Utveckling från "en till många" mot "många till många"?



Hur hantera komplexitet?

Fyra perspektiv på organisation och ledarskap

Tänkande på olika nivåer

1. Kategorinivå

Uppmärksammar problem men inte bakomliggande orsakssamband

Frågor

Hur förhindrar vi oönskade händelser? Vad kan hända och vilken beredskap behöver vi?

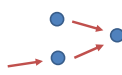


2. Sambandsnivå

Uppmärksammar orsakssamband som förklarar hur problemen uppstår, men inte systemegenskaper

Frågor

Hur kan vi förebygga att problem uppkommer respektive lindra negativa effekter om de ändå förekommer?



Jordan & Andersson, 2010, Att hantera de svåraste samhällsfrågorna

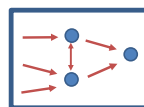
Tänkande på olika nivåer

3. Systemnivå

Uppmärksammar egenskaper i det system problemet uppstår i, men inte egenskaper i de perspektiv som används för att beskriva system och orsakssamband

Frågor

Hur kan vi förändra systemets egenskaper så att förutsättningarna för uppkomsten av problem förändras?

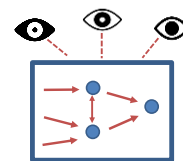


4. Perspektivnivå

Uppmärksammar egenskaper i de olika perspektiv som används för att beskriva problem och orsakssamband

Frågor

Hur kan vi utveckla våra sätt att tolka omvärlden och göra prioriteringar gm att dra nytta av olika perspektiv?



Förmågan att beakta olika perspektiv vid ett problem eller beslut gör att...

- ... **beslutsunderlaget** breddas
- ... fler **handlingsalternativ** beaktas
- ... **lösningar** inte tas för givna
- ... fler **roller** för chefer framstår som möjliga

Symboliska/kulturella perspektivet

Bakgrund i **socialantropologin**. Ser organisationer som kulturer som styrs av ritualer, ceremonier, historier, hjältar och myter. En "teater" där olika aktörer spelar sina roller i det organisatoriska dramat. Chefers fokus ligger på att skapa mening, tilltro och sammanhang hos medarbetarna.

HR-perspektivet

Bakgrund i **psykologi**. Betonar det ömsesidiga beroendet mellan människor och organisationer. Fokus på att utveckla större överensstämmelse mellan människors behov, förmågor, värderingar och känslor och de formella roller och relationer som behövs för att nå organisationens mål.

Maktpolitiska perspektivet

Bakgrund i **statskunskap**. Ser makt, konflikt och fördelning av knappa resurser som de centrala frågorna. Organisationen en "djungel" där olika aktörer slåss om inflytande. Chefer har att hantera förhandlingar, tvång och kompromisser. Inflytande nås genom politisk förmåga och skarpsinne.

Strukturella perspektivet

Bakgrund i **sociologi** och managementvärlden. Tonvikt på mål, specialiserade roller och formella relationer. Specialisering och samordning. Söker utveckla de strukturer som bäst passar organisationens syfte och omgivningens krav.

Det strukturella perspektivet

Syfte:	Nå uppställda mål
Metafor:	Fabrik, maskin, verktyg.
Centrala begrepp:	Regler, roller, mål, policy, teknologi, rationalitet
Bild av ledarskap:	Position ger makt, chefskap.
Ideal:	Specialisering och koordinering, tydliga roller och regler
Utmaning:	Anpassa struktur efter uppgift

Human Resources-perspektivet

Syfte:	Uppfylla människors behov
Metafor:	Familj
Centrala begrepp:	Människan i centrum, behov, färdigheter, relationer.
Bild av ledarskap:	Makt uppstår i relationer, ledarskap
Ideal:	Org. får idéer, energi, kunskaper. Medarb. får karriär, lön, utveckling. dvs meningsfullt/tillfredsställande arb.
Utmaning:	Skapa god passform mellan org:s och medarbetarnas behov.

Det (makt)politiska perspektivet

Syfte:	Många olika, beroende på aktör.
Metafor:	Djungel, politisk arena.
Bild av ledarskap:	Bygga och nyttja maktbaser, chefen som politiker.
Ideal:	Finns inget normativt ideal. En <i>beskrivning</i> av hur processer sker.
Utmaning:	Hantera förhandlingsprocesser där många intressen finns, fördela resurser. Sätta dagordning och utveckla sin maktbas.

Det symboliska perspektivet

Syfte:	Mångtydigt/diffust. Skapa mening
Metafor:	Tempel, teater, karneval
Centrala begrepp:	Kultur, ritual, mening, myt, ceremoni, historia, hjältar.
Bild av ledarskap:	Inspiration, chefen som förebild.
Ideal:	Org. medlemmar känner mening, tilltro och skönhet i uppgiften
Utmaning:	Skapa tilltro, skönhet och mening.

Exempel: Organisationsförändring

Perspektiv	Hinder	Strategier
HR	Ängslan, osäkerhet, känsla av inkompetens och brister	Utbildning, medinflytande, psykologiskt stöd
Strukturellt	Förlust av tydlighet och stabilitet; förvirring och kaos	Kommunikation, anpassning och ny utformning av formella mönster och handlingssätt
Maktpolitiskt	Mindre ansvar; konflikter vinnare-förlorare	Arenor där man kan ta upp olika frågor och bilda nya koalitioner
Symboliskt/kultur	Mening och syfte går förlorade; man klänger sig fast vid det som varit	Skapa övergångsritualer, se till att det som varit och lovsjunga framtiden

Frågeställningar - exempel

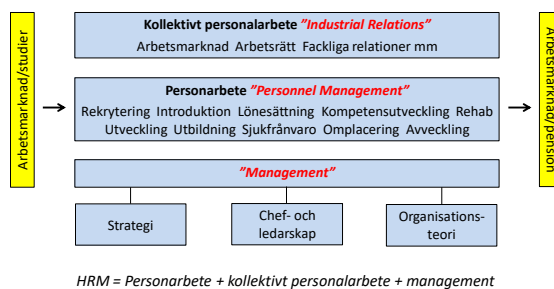
- Är det något av perspektiven som fokuseras mer än de andra i vår organisation när något ska utvecklas, förändras eller förbättras?
- Hur skulle organisationen vara hjälpt av att fler perspektiv beaktas?
- Har jag som ledare en tendens att ofta betrakta det som sker i organisationen ur ett perspektiv, i så fall vilket?
- Skulle jag kunna utveckla mitt ledarskap med hjälp av andra perspektiv?
- Hur säkerställer jag att jag vid viktiga beslut beaktar flera perspektiv?

HR-transformation på svenska.
Om organisering av HR-arbete.

Boglund, Hällsten & Thilander
2013

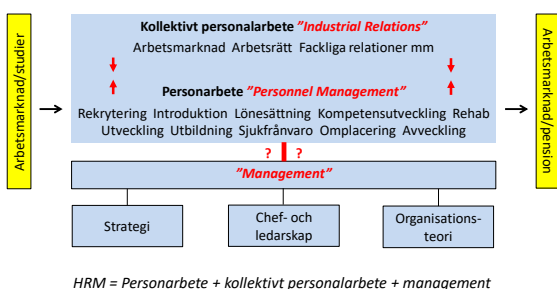


Ett utvidgat HRM-begrepp: individens anställningsresa



Bearbetning av Boglund, Hällstén & Thilander (2013)

Ett utvidgat HRM-begrepp: individens anställningsresa



Bearbetning av Boglund, Hällstén & Thilander (2013)

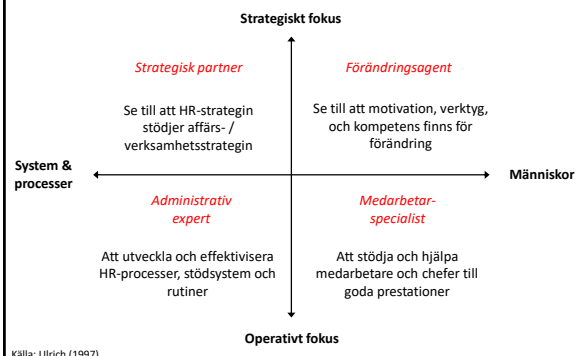
Dave Ulrich



- Född 1953, forskare, redaktör för flera HR-tidskrifter, "HR-guru"
- Verksam vid Ross School of Business, University of Michigan
- 25 böcker, ca 200 artiklar
- Av *Business Week* utsedd till den viktigaste managementutbildaren 2001
- Av *HR Magazine* utsedd till den internationellt viktigaste tänkaren inom HR-området 2006, 2007, 2008 och 2009
- Fellow i *The National Academy of Human Resources*



HR-funktionens roller enligt Ulrich



"The Three-legged Stool"

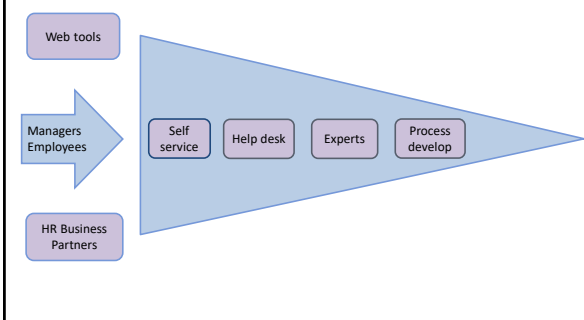


Shared services

Centre of expertise

HRBP

HRT som tankemodell



HR-transformation à la Ulrich

- Effektivisera och bli mer värdeskapande
 - Arbeta på rätt sätt, dvs resurssnålt, reducera antalet HR-medarbetare
 - Fokusera på rätt saker ("strategiska", "värdeskapande", "affärsstödjande")
- Dela upp HR-aktiviteter i *transaktioner* (administrativt arbete) och *transformationer* (strategiskt arbete)
- Standardisering, specialisering, centralisering, självbetjäning
- Ulrich-modellen "The Three Legged Stool"
 - HR service centers
 - Expertenheter
 - HR (business) partners
- Ökat personalansvar för chefer

HR-transformation: olika värden behöver balanseras

Centralisering	<----->	Decentralisering
Standardisering	<----->	Flexibilitet
Kostnadsfokus	<----->	Värdeskapande
Hierarki	<----->	Nätverk
Förändring	<----->	Kontinuitet
Prestation, kort sikt	<----->	Vision, lång sikt
Ledningsintresse	<----->	Anställdas intresse

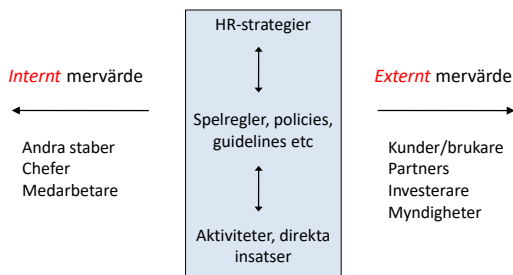
Boglund, Hällsten, Thilander, 2013, *HR-transformation på svenska*

Fokus i genomförda HR-transformationer

<i>Centralisering</i>	<----->	Decentralisering
<i>Standardisering</i>	<----->	Flexibilitet
<i>Kostnadsfokus</i>	<----->	Värdeskapande
<i>Hierarki</i>	<----->	Nätverk
<i>Förändring</i>	<----->	Kontinuitet
<i>Prestation, kort sikt</i>	<----->	Vision, lång sikt
<i>Ledningsintresse</i>	<----->	Anställdas intresse

Boglund, Hällsten, Thilander, 2013, *HR-transformation på svenska*

Värdeskapande på olika nivåer – externt och internt



Två sorters koppling

Vertikal koppling

Mellan verksamhetsplan, HR-strategier och HR-aktiviteter.

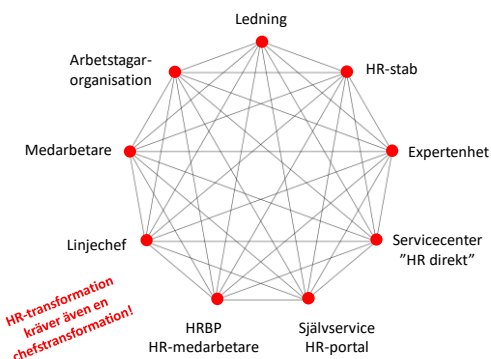
Horisontell koppling

Mellan HR:s olika delstrategier och aktiviteter – så att de drar åt samma håll.

Mellan policies, stöd och riktlinjer – så att HR-arbetet blir enhetligt inom organisationen.

Men även mellan olika HR-system och andra EA-system inom organisationen. Genomtänkta nyckeltal!

Samberoendet mellan olika aktörer i HR-arbetet



Villkor för framgångsrik HRVP?

- Förstå *logiken* – vilka är de unika förutsättningarna i en politiskt styrd verksamhet?
- Ha ett *helhets-/systemsynsätt*, dvs hur olika system och olika delar av verksamheten påverkar resultatet – styrning, ledning, kontroll, IT, uppföljning etc.
- Bidra med ett *beteendevetenskapligt* perspektiv på styrning, kontroll, uppföljning. Hur påverkas beteenden, motivation, engagemang?
- Men även ha förmågan att betrakta verksamheten ur *flera perspektiv* – HR, strukturellt, kulturellt, maktpolitiskt (= förmåga till ambidextri).
- Kännedom om *"how the work works"* på olika professioners operativa nivå. Kunna tala verksamhetens språk, men även behärska *"ekonomiskan"*.
- *Perspektivskifte*: Från "HR-leverans" till värdeskapande.