

LINDA CORIN & LISA BJÖRK

**CHEFERS  
ORGANISATORISKA  
FÖRUTSÄTTNINGAR  
I KOMMUNERNA**



SNS FÖRLAG



CHEFERS ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR  
I KOMMUNERNA



Linda Corin och Lisa Björk

# Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna

SNS FÖRLAG

SNS Förlag  
Box 5629  
114 86 Stockholm  
Telefon: 08-507 025 00  
info@sns.se  
www.sns.se

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – är en oberoende ideell förening som genom forskning, möten och utbildning bidrar till att ledande beslutsfattare i näringsliv, politik och offentlig förvaltning kan fatta välgrundade beslut baserade på vetenskap och saklig analys.

280 ledande företag, myndigheter och organisationer är medlemmar i SNS.

*Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*

Linda Corin och Lisa Björk

© 2017 Författaren och SNS Förlag

Omslag: Allan Seppa

Grafisk form: Gabriella Stjärnborg

ISBN 978-91-86949-98-3

# Innehåll

Utgivarens förord	7
Tack	9
Sammanfattning	11
Vad är organisatoriska förutsättningar för chefer?	17
Varför ska vi bry oss om chefernas organisatoriska förutsättningar?	23
Material och metod	29
Organisatoriska strukturer som påverkar chefers psykosociala arbetsmiljö	39
Skillnader i chefers psykosociala arbetsmiljö	45
Effekter på verksamhetens kvalitet och chefernas hälsa	57
Skillnader i förutsättningar mellan verksamheter och chefsnivåer	62
Goda exempel från svenska kommuner och landsting	67
Hur kan organisatoriska förutsättningar för chefer förbättras?	72
Referenser	77





# Förord

Chefers arbetsmiljö är viktig för att skapa attraktiva och välfungerande jobb i kommunerna. Samtidigt kan det för många vara svårt att göra ett bra jobb. Hög arbetsbelastning, stort personalansvar och knappa resurser är vardag för många chefer. Hur kan då organisationen förändras så att chefer undviker onödig stress och drabbas av negativa hälsoeffekter? Vad behöver en chef för att kunna göra ett bra jobb?

Denna rapport syftar till att belysa chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna. Men också hur arbetsmiljön inverkar på sådant som hälsa och önskan om att jobba kvar i organisationen.

Författare till rapporten är Linda Corin, personalvetare och doktor i arbetsvetenskap, och Lisa Björk, sociolog och doktor i arbetsvetenskap. Corin och Björk har utgått från innehållet i sina avhandlingar vid Göteborgs universitet när de har skrivit rapporten. Båda författarna arbetar i dag som utvecklingsledare i Västra Götalandsregionen.

Rapporten ingår som en del i SNS forskningsprojekt Framtidens kompetensförsörjning. Projektet handlar om hur vi kan säkra en fortsatt konkurrenskraftig kompetensförsörjning på svensk arbetsmarknaden i en alltmer globaliserad värld.

Det är tack vare bidrag från referensgruppen som följer forskningsprojektet som rapporten har kunnat skrivas. I denna grupp ingår Academic Work, Anthon B Nilsen, Arbetsförmedlingen, Finansdepartementet, Forum för innovation inom Transportsektorn, Högskolan Väst, KK-stiftelsen, KPMG, Ledarna, Lernia, Myndigheten för yrkeshögskolan, NCC, Riksrevisionen, Stockholms läns landsting, Stockholms stad, Svenskt Näringsliv, Sveriges Kommuner och Landsting, Södra Skogsägarna, TCO och Vattenfall. Eva Mörk, professor i nationalekonomi vid Uppsala universitet, representerar SNS Vetenskapliga råd i referensgruppen. Ordförande i referensgruppen är Annika Wohlström, Vice President, Leadership Development and Change Management, NCC. SNS tackar för det engagemang som referensgruppens ledamöter visat under arbetets gång och för de synpunkter som de lämnat.

Författarna till rapporten svarar för analys, slutsatser och rekom-

mendationer. SNS som organisation tar inte ställning till dessa. Inte heller referensgruppen, granskaren eller övriga personer som lämnat synpunkter ansvarar för innehållet i rapporten.

SNS har som uppdrag att initiera och presentera forskningsbaserade analyser av viktiga samhällsfrågor. Det är SNS förhoppning att denna rapport ska bidra till en bred och fördjupad diskussion om hur chefer i kommunal sektor kan få bättre förutsättningar att göra ett bra jobb.

Stockholm i oktober 2017

*Mikael Witterblad*

Chef SNS forskningsprogram

# Tack

Vi har varit långt ifrån ensamma i att samla in och bearbeta data och analysera resultaten som presenteras i denna rapport. Många forskare har varit inblandande i dessa studier genom åren och vi vill passa på att tacka Anders Pousette, Anders Östebo, Tina Forsberg Kankkunen, Lotta Dellve, John Ylander, Anna Cregård, Eva Bejerot, Johanna Stengård, Katrin Skagert, Stefan Szücs, Erik Berntson, Hans Lindgren samt Måns och Kerstin Waldenström. Ett särskilt varmt tack till Annika Härenstam.

Göteborg i oktober 2017

*Linda Corin och Lisa Björk*



# Sammanfattning

Chefer är viktiga för att skapa attraktiva och välfungerande jobb inom välfärden. Samtidigt är många chefer hårt pressade av hög arbetsbelastning, stort personalansvar och knappa resurser. Och omsättningen bland chefer i offentlig sektor är stor. Vad behöver en chef för att kunna göra ett bra jobb? Vilka förutsättningar har kommunala chefer att leda sina verksamheter? Hur kan arbetsmiljön förbättras för att undvika onödig stress och negativa hälsoeffekter?

Forskning tyder på att chefsarbetet är mer beroende av organisatoriska förutsättningar än vad man kanske har trott. Med organisatoriska förutsättningar avses såväl de organisatoriska strukturer som de krav och resurser som omger chefer i deras arbete. Många av faktorerna som analyseras innefattas i Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Är det så att fokus i större utsträckning behöver vändas från cheferna och deras individuella egenskaper och skillnader, till villkoren som de arbetar under?

Denna rapport handlar om chefskap i primärkommunerna. De verksamheter som studeras är skola, vård och omsorg samt teknisk service i sju kommuner i Västra Götaland mellan åren 2009 och 2013. Resultaten bygger på analys av enkätdata, registerdata samt intervjuer med chefer på olika nivåer. Rapporten är en sammanställning av två doktorsavhandlingar från Göteborgs universitet.

## Slutsatser

De organisatoriska förutsättningar som finns allra närmast chefen handlar om de krav och resurser som finns i chefsarbetet. De organisatoriska förutsättningar som på ett mer övergripande plan påverkar chefernas möjligheter att fullgöra sina uppdrag är organisatoriska strukturer som antalet medarbetare per chef, tillgång till stödfunktioner samt arenor för dialog.

*Obalans mellan krav och resurser vanligt i chefsarbetet*

Chefer inom den kommunala sektorn befinner sig i en rad olika psykosociala arbetssituationer som kan skilja sig kraftigt åt. Åtta typiska psykosociala arbetssituationer med olika kombinationer av krav och resurser identifierades:

- de gynnade
- de uppskattade
- de uppbackade
- de isolerade
- de försummade
- de utsatta
- de klämda
- de motarbetade.

Ett av resultaten är att många chefer har en obalanserad arbetssituation. De krav som cheferna ställs inför i arbetet motsvaras inte av tillräckliga resurser för att hantera dem.

Ett annat viktigt resultat är att chefer inom skola, vård och omsorg generellt sett arbetar under sämre förhållanden med större obalans mellan krav och resurser i arbetet jämfört med chefer inom tekniska verksamheter. Detta gäller i synnerhet chefer i första linjen.

En god balans mellan krav och resurser i chefsarbetet har en positiv inverkan på den service som levereras, måluppfyllelse, chefernas hälsa, motivation och vilja att stanna kvar såväl i yrket som på arbetsplatsen. Motsatta effekter kan ses vid en obalans mellan krav och resurser.

*Många fler medarbetare per chef inom skola och omsorg jämfört med teknisk verksamhet*

Antalet medarbetare per chef är av stor betydelse för chefernas arbetsmiljö inom såväl skola, vård och omsorg som tekniska verksamheter. Många chefer inom den kommunala sektorn har ansvar för ett stort antal medarbetare, i synnerhet chefer i första linjen. I rapporten påvisas stora skillnader i antalet medarbetare per chef mellan olika kommunala verksamheter. I genomsnitt hade enhetschefer inom förskola, grundskola och äldreomsorg dubbelt så många rapporterade medarbetare som chefer inom teknisk verksamhet.

Antalet rapporterade medarbetare bland första och andra linjens

chefer påverkar chefernas arbetsmiljö. Ett större antal medarbetare per chef innebär ökade påfrestningar på både chefsrollen, chefernas arbetsbelastning och relationen till medarbetarna.

*Viktiga arenor för dialog om mål och medel saknas på många håll*

Det är viktigt att det finns arenor där linjechefer från organisationens olika nivåer möts och kan föra en dialog om målen med verksamheten i förhållande till de resurser som står till förfogande. I rapporten undersöks hur väl utbyggda den här typen av arenor är i de verksamheter som studeras. Det visade sig att detta varierar mycket, dels mellan kommuner och dels mellan olika verksamheter inom samma kommun.

Arenor för dialog var mindre utbyggda inom de omsorgs- och skolverksamheter som studerades i jämförelse med de tekniska verksamheterna.

*Stödfunktioner erbjuder allt mindre praktiskt stöd*

Stödfunktioner med ansvar för IT, HR, ekonomi, verksamhetsutveckling, administration, vaktmästeri och så vidare erbjöd generellt sett allt mindre praktiskt stöd i chefernas vardag när det gäller exempelvis rekrytering, rehabilitering, teknisk support, lokalfrågor och dokumentation. Framför allt kunde cheferna inom skola, vård och omsorg ge flera exempel på hur många av dessa funktioner blivit mindre stödjande och alltmer gått åt att ställa ytterligare krav på cheferna. Många chefer efterfrågar mer kunskap och praktisk hjälp för att kunna fullgöra sina arbetsuppgifter och även följa lagen, inte minst gällande personal-, lokal- och fastighetsfrågor.

*Ökad administration och arbetsuppgifter som upplevs som onödiga och oskäliga*

Överbelastning och fragmenterade arbetsdagar är vanligt förekommande bland cheferna inom den kommunala sektorn. Fokus på administration och dokumentation förefaller ha ökat på bekostnad av chefernas möjligheter att engagera sig i långsiktig verksamhetsutveckling och när det gäller att vara närvarande för sina medarbetare. Gränserna för chefsuppgifterna var ofta oklara och det fanns flera arbetsuppgifter som chefer ansåg vara perifera i förhållande till kärnuppgifterna.

Arbetsuppgifter som uppfattas som onödiga eller oskäliga i den meningen att de bryter mot förväntningar i chefsrollen kunde uppta en stor andel av arbetstiden, inte minst för chefer i första linjen.

*Chefer inom den kommunala sektorn leder på olika villkor*

Det finns systematiska skillnader kopplade till de organisatoriska förutsättningarna som kommunala chefer arbetar under. Det övergripande mönstret är att chefer inom teknisk verksamhet har bättre förutsättningar än chefer inom skola, vård och omsorg. Chefsarbetet inom skola, vård och omsorg kännetecknas på många håll av ansträngd ekonomi, begränsat organisatoriskt stöd, obalans mellan krav och resurser och många underställda medarbetare. Chefer i tekniska verksamheter uppgav i högre utsträckning att de hade tillgång till organisatoriska strukturer som underlättar deras roll som chef, att de ansvarar för färre medarbetare och uppger generellt en bättre balans mellan krav och resurser. Första linjens chefer, i synnerhet inom skola, vård och omsorg, tenderar att arbeta under särskilt tuffa villkor.

## Rekommendationer

Om chefer ska lyckas med sitt uppdrag behöver de ett tydligt mandat som motsvarar det ansvar de har. De behöver tillgängliga stödresurser runt sig som kan stötta i arbetet med ekonomi-, personal- och verksamhetsfrågor. De behöver ha tillgång till sin egen chef för att få återkoppling och kunna bolla dagliga dilemman. De behöver ha ansvar för ett rimligt antal medarbetare för att kunna vara väl insatta i verksamheten och närvarande som chefer. Att chefer har en god arbetssituation med rimlig arbetsbörda är i sin tur en grundläggande förutsättning för de anställdas arbetsmiljö. Corin och Björk menar att chefens egen arbetsmiljö ofta glöms bort i arbetsmiljöstudier och att detta kan vara en viktig pusselbit som behövs för att förklara den ofta bristfälliga arbetsmiljön, i synnerhet inom skolan, vården och omsorgen.

Vidare menar Corin och Björk att chefer behöver omslutas av en stödjande organisation där lösningen på dilemman och svårigheter är ett gemensamt ledningsansvar, en organisation som inte lämnar individuella chefer ensamma att lösa svåra målkonflikter och andra problem. Beslut, förändringsinitiativ och målsättningar bör samordnas mellan olika funktioner på strategisk nivå. Annars är det lätt hänt att chefer och stödfunktioner längre ner i linjen, där den egentliga verksamheten bedrivs, blir oerhört belastade. För att kunna ta ett gemensamt ansvar för att få mål och medel att gå ihop krävs kommunikation, inte bara



mellan enheter och funktioner på samma nivå, utan också mellan organisationens olika nivåer.

I rapportens sista avsnitt ger författarna fem övergripande rekommendationer, i huvudsak riktade till chefer och tjänstemän som jobbar på strategisk nivå i den högsta förvaltningsledningen, arbetsmarknadens parter och ansvariga politiker i kommunerna.

#### *Skifta fokus från individ till organisation*

Tjänstemän och chefer på högre nivåer inom kommunerna uppmanas att skifta fokus från chefen som individ till de organisatoriska förutsättningar cheferna arbetar under. Ett sätt att göra detta är att jämföra arbetsvillkoren för chefer inom olika typer av verksamheter och lära av de organisationer som fungerar bra. Vad kan vi exempelvis lära oss av hur tekniska verksamheter organiseras?

#### *Förbättra samordningen för bättre stöd i chefsarbetet*

Strategiska insatser bör samordnas så att de krav som ställs på verksamheterna hänger ihop och underlättar för kärnverksamheten. Chefer på operativ nivå behöver mer stöd i det dagliga arbetet. Ansvar för strategisk samordning ligger främst hos chefer och tjänstemän på organisationens högre nivåer.

#### *Skapa arenor för dialog i organisationen*

Linjechefer behöver på många håll se över organisationens mötesrutiner och säkerställa att både mängden möten och mötesinnehållet främjar dialog så att chefer på olika nivåer har samma bild av verksamhetens mål och resurser. I en väl fungerande organisation lämnas inte förstalinjecheferna ensamma med svårlösta problem och målkonflikter.

#### *Se över antalet medarbetare per chef*

De stora skillnaderna mellan olika typer av verksamheter när det gäller antalet medarbetare per chef är svåra att motivera. Det är en viktig fråga att ta itu med inom den kommunala sektorn. Författarna rekommenderar kommunledningarna i landet att undersöka hur många medarbetare cheferna inom kommunens olika verksamheter har ansvar för. När man skapat sig en överblick kan man diskutera om fördelningen är rimlig och fatta beslut om eventuella förändringar.

*Synliggör ojämställda arbetsvillkor*

Vid jämförelser av de organisatoriska förutsättningarna för chefer inom dessa olika typer av verksamheter upptäcktes systematiska skillnader. Chefer inom teknisk verksamhet hade generellt sett bättre förutsättningar än chefer inom skola, vård och omsorg. Att jämföra hur arbetet är organiserat i kvinnligt kodade respektive manligt kodade verksamheter på det här sättet, snarare än att jämföra kvinnor och män som individer, kan vara en framgångsrik väg om man vill förklara könsskillnader i arbetsrelaterad hälsa.

## Vad är organisatoriska förutsättningar för chefer?

Denna rapport är en sammanställning av resultaten från våra två doktorsavhandlingar<sup>1</sup> genomförda vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet samt angränsande forskning inom området. Resultaten bygger i stor utsträckning på undersökningar som bedrevs mellan 2009 och 2013 i sju kommuner i Västra Götaland. Rapporten handlar om arbetssituationen för chefer i kommunal skola, vård och omsorg samt teknisk service. Hur är arbetsmiljön i dessa kommuner? Hur är verksamheterna organiserade? Och vilka förutsättningar har de att utföra sitt jobb? Vår utgångspunkt är att fokus behöver vändas från chefernas personliga egenskaper till de villkor som cheferna arbetar under. Vi kallar det för de organisatoriska förutsättningarna, vilka omfattar både de organisatoriska strukturer som omger cheferna och deras psykosociala arbetsmiljö.

Vi kommer att analysera de brister som finns och, utifrån resultaten av vår och andras forskning, redogöra för varför vi anser att chefers organisatoriska förutsättningar behöver stärkas, särskilt inom skola, vård och omsorg. Genom att också rikta fokus mot vilka åtgärder som kan förbättra chefers möjligheter att skapa en välfungerande verksamhet kommer vi att belysa hur det kan ske utan att chefer behöver sätta sitt eget och andras välmående på spel.

---

<sup>1</sup> Björk (2013) och Corin (2016).

Personer som vill och har möjlighet att arbeta som chefer på lång sikt har stor betydelse för Sveriges förmåga att klara av de utmaningar som den kommunala sektorn står inför. Trots detta har få vetenskapliga studier fokuserat på chefers organisatoriska förutsättningar att göra ett bra jobb. I såväl svensk som internationell arbetslivsforskning finns en stark tradition av att undersöka och förbättra arbetsmiljön för medarbetare i allmänhet, medan mindre fokus har legat på att studera chefers arbetsvillkor och välmående. Detta trots att chefer är centrala när det gäller att skapa välfungerande och hållbara offentliga organisationer. Att chefers egen arbetsmiljö ofta tycks glömmas bort i arbetsmiljöstudier kan vara en viktig komponent för att förklara den ofta bristfälliga arbetsmiljön i kvinnodominerade arbeten inom exempelvis omsorgen.

Cheferna och det ledarskap de utövar påverkar såväl verksamhetens resultat som de anställdas arbetsmiljö, och därmed deras hälsa, motivation och prestationer. Signaler från flera håll antyder dessutom att chefernas välmående inom välfärdssektorn är hotat. Problem med exempelvis arbetsbelastning, stress, trötthet, sjukfrånvaro och omsättning har uppmärksamats av organisationer, fackföreningar, medier och forskare. Utvecklingen pekar mot en arbetssituation för chefer kantad av organisatoriska utmaningar och förändringar, liksom förändrade psykosociala arbetsvillkor.

En ökad kunskap om chefsarbetet inom den offentliga sektorn är viktigt för att åstadkomma välfungerande verksamheter och främja hälsosamma och attraktiva jobb, och därmed klara kompetensförsörjningen i den kommunala sektorn.

Även om fokus inom chefsforskningen har skiftat över tid har chefers individuella egenskaper historiskt sett varit det huvudsakliga föremålet för forskningen: personlighetsdrag, färdigheter, ledarskapsstilar och strategier har studerats av många forskare. Koncentrationen på chefers stilar och strategier har därmed i stor utsträckning kommit att överskugga på vilket sätt chefer påverkas av den situation eller det sammanhang de verkar i.<sup>2</sup> Detta har dessutom förstärkts av att många utbildningsanordnare och konsulter inom ledarskap tagit till sig och förenklat forskningen i syfte att göra ett komplext område mer lättillgängligt. På så sätt kan de erbjuda generella modeller och koncept som

---

2 Vroom och Jago (2007).

---

## DEN KOMMUNALA SEKTORN I SVERIGE

---

Sverige består av 290 kommuner som sysselsätter nära 20 procent av den arbetande befolkningen.\* Kommunerna ansvarar för bland annat förskola, skola, socialtjänst och äldreomsorg men även för verksamheter såsom vattenförsörjning, avlopp och avfallshantering. Nära 250 000 personer arbetar inom kommunal äldreomsorg och vård och omsorg av personer med funktionsnedsättning, 124 400 inom kommunala förskolor och fritidshem och nära 200 000 inom kommunernas grund- och gymnasieskolor.\*\* Andelen kvinnor är hög bland många av de största yrkena inom kommunerna, exempelvis är 95 procent av förskolelärarna och 92 procent av undersköterskorna inom hemtjänst, hemsjukvård och äldreboenden kvinnor.\*\*\*

I de verksamheter i Västra Götaland som vi studerat var könsfördelningen jämn bland de anställda inom teknisk verksamhet, medan nästan 70 procent av de anställda i skolverksamheterna och 90 procent inom vård- och omsorgsverksamheterna var kvinnor.\*\*\*\* Med "teknisk verksamhet" avses här flera olika typer av verksamheter såsom vatten, avlopp, avfallshantering, lokalförsörjning, lokalvård, matbespisning, gatu- och parkförvaltning med mera. Flera av dessa verksamheter är mansdominerade med många tekniker, ingenjörer och underhållsarbetare, andra är kvinnodominerade, till exempel lokalvård och matbespisning. Detta gör att könsfördelningen totalt sett är jämn inom teknisk verksamhet. I Sveriges kommuner är 70 procent av alla chefer kvinnor, att jämföra med drygt 70 procent inom landstingen, 30 procent inom privat sektor och 40 procent inom statlig sektor.

---

\*Statistiska centralbyrån (2017a). \*\*Sveriges Kommuner och Landsting (2017).

\*\*\*Statistiska centralbyrån (2017b). \*\*\*\*Björk och Härenstam (2016).

förenklar det komplexa och situationsspecifika samspelet mellan chefer, medarbetare och verksamhet.

Förståelsen för chefsarbete som en kontextberoende praktik har således av flera skäl kommit att underskattas,<sup>3</sup> vilket innebär att kunskap till stora delar saknas om hur arbetsvillkor i organisationer påverkar chefer. Chefers ledarskap är självklart inte irrelevant, men sammanhanget kan

---

3 Se exempelvis Dierdorff, Rubin och Morgeson (2009), Härenstam (2008), Johns (2006).

i stor utsträckning minska inverkan av skillnader i ledarskap.<sup>4</sup> Därför är det av stor betydelse att ta hänsyn till kontext i chefsforskningen.<sup>5</sup> Ledarskapsforskaren Warren Bennis framhåller att ”om vi har lärt oss något under de årtionden som psykologer har ägnat åt studier av ledarskap, är det att ledarna inte existerar i ett vakuum”.<sup>6</sup>

Mot denna bakgrund skriver vi fortsättningsvis om chefer och chefskap snarare än om ledare och ledarskap. Med ”chef” menar vi en person som har formellt ansvar för verksamhet, ekonomi och personal.

## Organisatoriska strukturer och psykosocial arbetsmiljö

Denna rapport syftar till att förmedla kunskap om arbetsvillkoren för chefer inom den kommunala sektorn. Vi har valt att på olika sätt fokusera på de organisatoriska förutsättningar som cheferna har för att fullgöra sina uppdrag. I de organisatoriska förutsättningarna inkluderar vi både organisationsstrukturer och psykosocial arbetsmiljö.

Organisatoriska strukturer styr på ett övergripande plan chefernas möjligheter att fullgöra sitt chefsuppdrag framför allt genom att de påverkar den psykosociala arbetsmiljön, som i sin tur utgörs av de krav som finns i arbetet i relation till de resurser som finns för att hantera kraven. I sak handlar det om samma faktorer som innefattas av föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö,<sup>7</sup> men indelade på ett delvis annorlunda sätt, med utgångspunkt i den forskning som finns inom fältet. Det innebär att ett brett spektrum av faktorer kan kategoriseras som krav respektive resurser, beroende på sammanhang. I våra studier har vi använt chefspecifika krav och resurser som identifierats via tidigare intervjustudier.<sup>8</sup>

I figur 1 beskrivs övergripande hur organisatoriska strukturer hänger samman med psykosociala arbetsvillkor och utfall på organisations- och

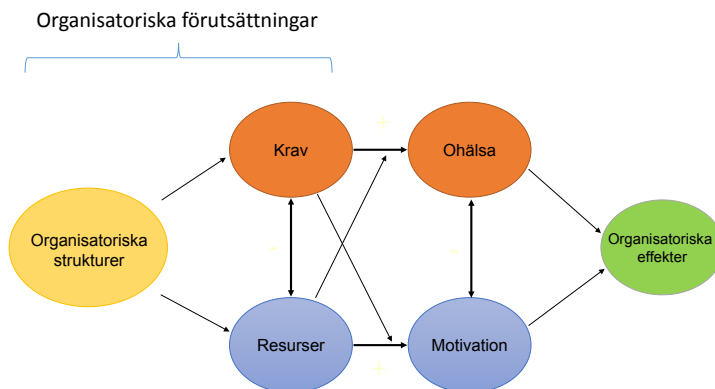
4 Vroom (2000) samt Vroom och Jago (2007).

5 Braizer (2005).

6 Bennis (2007, s. 3).

7 Arbetsmiljöverket (2015).

8 Se Eklöf m.fl. (2010) för en överblick.



Figur 1. Förhållandet mellan organisatoriska strukturer, psykosocial arbetsmiljö och dess konsekvenser. Figuren är en förenkling samt utvidgning av Job Demands-Resources (JD-R)-modellen (Bakker och Demerouti, 2007).

individnivå. Figuren är en vidareutveckling av Job Demands-Resources (JD-R)-modellen<sup>9</sup> som drygt 15 år efter att den introducerades anses vara den dominerande modellen inom arbetsmiljöområdet. Det är en teoretisk balansmodell som innebär att den psykosociala arbetsmiljön beskrivs och analyseras ur ett helhetsperspektiv utifrån såväl krav som resurser.<sup>10</sup> JD-R-modellen är situationsanpassad till sin natur, vilket innebär att den inte utgår från en fast uppsättning krav och resurser utan att det snarare handlar om block av faktorer som kan variera i olika sammanhang. Oavsett sammanhang utgår modellen från att krav och resurser orsakar två olika huvudprocesser: huvudprocesser, där krav i arbetet ses som en bestämmingsfaktor för hälsa i ett bredare perspektiv, medan resurser snarare påverkar prestation, motivation och engagemang. Traditionellt

<sup>9</sup> Demerouti m.fl. (2001).

<sup>10</sup> Mer precis definieras krav som "negativt värderade fysiska, psykologiska, sociala och organisatoriska aspekter som kräver en uthållig fysisk och/eller psykologisk (kognitiv och emotionell) ansträngning och som därför är relaterad till särskilda fysiska och/eller psykologiska kostnader". Resurser i sin tur utgörs av "positivt värderade fysiska, psykologiska, sociala och organisatoriska aspekter som är (1) funktionella för att nå arbetets mål; (2) reducerar arbetets belastningar och de relaterade fysiska och psykologiska kostnaderna; (3) stimulerar till personlig utveckling" (Bakker, Demerouti och Verbeke, 2004, s. 86 med tillägg från Schaufeli och Taris, 2014, vår egen översättning).

tar JD-R-modellen således sin utgångspunkt i krav och resurser.

Vi har genom flera av våra studier försökt att finna orsaker till variationer i krav och resurser, främst genom att leta bland faktorer i organisationsstrukturen. Därigenom vill vi bidra till att öka de begränsade kunskaperna om orsakerna till fördelaktiga respektive ofördelaktiga psykosociala arbetsförhållanden,<sup>11</sup> och på så vis också i större utsträckning binda samman organisationsforskning med arbetsmiljöforskning.

Inom den forskning som använder JD-R-modellen som teoretisk referensram har man hittills sällan fokuserat på chefer, och i synnerhet inte chefer inom den offentliga sektorn. Modellen är ett bra sätt att teoretiskt beskriva den helhetssyn som vi anser vara viktig för att kunna förstå de organisatoriska förutsättningarna och samspelet med centrala utfall som prestation, motivation, hälsa och intention att lämna tjänsten.

I nästa avsnitt kommer vi att presentera resultat från våra studier som förklarar hur modellens olika delar hänger ihop.

---

11 Dollard och Bakker (2010) samt Van De Voorde, Van Veldhoven och Paauwe (2014).



# Varför ska vi bry oss om chefernas organisatoriska förutsättningar?

Samhälleliga och demografiska förändringar ställer höga krav på kommunsektorn. Politiker och tjänstemän har att hantera en åldrande befolkning, stor invandring och ökande urbanisering samtidigt som många kommuner har problem med kompetensförsörjning och höga sjukskrivningstal. I följande avsnitt beskriver vi vad dessa utmaningar innebär för kommunala chefer.

## Fler behöver arbeta inom välfärden

I takt med att Sveriges befolkning växer och blir allt äldre ökar behoven av välfärd. Samtidigt uppnår många medarbetare och chefer inom den kommunala sektorn pensionsålder de närmaste åren. Enligt beräkningar gjorda av Sveriges Kommuner och Landsting kan det komma att behövas så många som över en halv miljon nya medarbetare och chefer till välfärden fram till 2023.<sup>12</sup> Kommunerna, som utgör den största arbetsgivaren inom den offentliga sektorn, har de största behoven och då framför allt inom vård och omsorg samt förskola och skola.

Vid sidan av pensionsavgångar förstärks rekryteringsutmaningarna i den kommunala sektorn av att medarbetare och chefer av olika skäl

---

<sup>12</sup> Sveriges Kommuner och Landsting (2015).

väljer att lämna sina arbeten.<sup>13</sup> Kunskap om varför chefer funderar på att lämna sina anställningar och varför de faktiskt tar steget är användbar information för offentliga organisationer.<sup>14</sup> Trots att trenden med stora pensionsavgångar är internationell är den vetenskapliga litteraturen på detta område fortfarande knapphändig.<sup>15</sup> Forskare har dock noterat att i synnerhet de verksamheter som står inför de största rekryteringsutmaningarna, det vill säga skola, vård och omsorg, har problem med att attrahera och behålla kompetenta chefer.<sup>16</sup>

Den kommunala sektorn står därmed inför en svår utmaning och chefers arbetsvillkor och hållbarhet blir en angelägen fråga i dubbel bemärkelse. Dels på grund av deras utsatta position, dels på grund av chefers stora betydelse när det gäller att skapa hälsosamma och effektiva kommunala organisationer.<sup>17</sup>

## Arbetsmiljön inom välfärden behöver förbättras – både för chefer och medarbetare

Sedan 2010 har sjukskrivningarna i Sverige ökat, i synnerhet inom psykiatriska diagnoser som under hösten 2016 stod för runt 40 procent av alla sjukfall. En särskilt markant ökning har skett inom diagnosen anpassningsstörningar och reaktion på svår stress, där arbetsplatsens involvering i rehabiliteringen spelar en väsentlig roll för patientens möjlighet att gå tillbaka till arbetet.<sup>18</sup> Sambandet mellan upplevda brister i psykosocial arbetsmiljö och risk att påbörja ett sjukfall med psykiatrisk diagnos är starkt, och personer inom välfärdsyrken, såsom vård- och omsorgspersonal och för- och grundskollärare, löper betydligt högre risk än genomsnittet av arbetskraften att bli sjukskrivna med en psykiatrisk

13 Se till exempel Skagert, Dellve och Ahlborg (2012) samt Stengård m.fl. (2013).

14 Jung (2010).

15 Se till exempel Leland, Carman och Swartz (2012) samt Cregård, Corin och Skagert (2017).

16 Arman m.fl. (2009), Danielsson m.fl. (2012), Höckertin (2007) samt Skagert, Dellve och Ahlborg (2012).

17 Se till exempel Arnetz (2005), Nyberg, Bernin och Theorell (2005) samt Yukl (2010).

18 Försäkringskassan (2017).

diagnos.<sup>19</sup> Inom läraryrken som kräver kortare högskoleutbildning samt service- och omsorgsarbete är andelen sjukfall i psykiatriska diagnoser 48 respektive 41 per 1 000 anställda, att jämföra med exempelvis gruv-, bygg- och anläggningsarbete med 14 fall.<sup>20</sup> Om vi lämnar sjukskrivningsstatistik för att i stället titta på självrapporterade besvär till följd av arbetet, så visar det sig att var fjärde kvinna i den svenska arbetskraften rapporterar besvär, i synnerhet psykiska besvär och sömnbesvär.<sup>21</sup>

Det finns vissa skillnader i kvinnors och mäns arbetsvillkor. Exempelvis arbetar en större andel kvinnor än män deltid, fler kvinnor än män har skiftarbete och kvinnor anger höga krav och lägre resurser, medan män rapporterar längre arbetstider.<sup>22</sup> Effekten av organisatoriska och psykosociala faktorer för olika arbets- och hälsorelaterade utfall är dock jämförbar för kvinnor och män.<sup>23</sup> Det innebär att kvinnor och män med liknande arbetsförhållanden reagerar på samma sätt.

Höga sjukfrånvarotal är problematiska för både individerna, organisationerna och för samhället. Orsakerna till sjukfrånvaron går att finna på olika nivåer: bland de sjukskrivna, på arbetsplatserna, i samhällsekonomi och i lagstiftningen – inte sällan i samverkan med varandra.<sup>24</sup> Dålig arbetsmiljö är inte den enda förklaringen till stressrelaterad psykisk ohälsa.<sup>25</sup> Men det är den faktor som de offentliga organisationerna har ansvar för och kan påverka i egenskap av arbetsgivare.

I och med Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö<sup>26</sup> som trädde i kraft 31 mars 2016 har arbetsgivarnas ansvar för dessa frågor också förtydligats. Dels har arbetsgivaren, och därigenom också chefen, ansvar för att föreskrifterna följs, vilket innebär ett förtydligat organisatoriskt och socialt arbetsmiljöansvar för chefer gentemot sina medarbetare. Dels förstärker föreskriften arbetsmiljölagens allmänt hållna krav på kompetens hos chefer och arbetsledare med särskilda

19 Försäkringskassan (2014).

20 Försäkringskassan (2016).

21 Arbetsmiljöverket (2016b).

22 Arbetsmiljöverket (2016a).

23 Ibid, Arbetsmiljöverket (2013).

24 Försäkringskassan (2014).

25 Hasselberg m.fl. (2014).

26 Arbetsmiljöverket (2015).

krav på kunskap i vissa organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor.<sup>27</sup> Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning samt kränkande särbehandling.

Att även chefer och arbetsledare är arbetstagare i arbetsrättslig mening understryks särskilt i föreskriften. Arbetsgivaren ska dessutom se till att det finns förutsättningar att omsätta kunskaperna i praktiken.<sup>28</sup> Det innebär bland annat att cheferna ska ha tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare. Arbetsgivaren måste dessutom skapa förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande resurser. Ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med medarbetarna framhålls som en viktig faktor för att fånga upp signaler om och tecken på obalans mellan krav och resurser och därmed en ohälsosam arbetsbelastning bland medarbetare. Därigenom blir också chefernas möjligheter att utöva ett nära ledarskap och faktorer såsom antal medarbetare per chef och geografisk spridning av de anställda av stor vikt.<sup>29</sup>

Det innebär således att chefernas egna organisatoriska och sociala arbetsmiljö lyfts fram som en viktig förutsättning för att chefer ska kunna skapa en god arbetsmiljö för sina medarbetare.

## Nya styr- och ledarskapsideal kräver ny organisering

Även om det kommunala självstyret har en stark ställning i Sverige så styr staten och dess myndigheter kommuner och landsting både genom lagar, förordningar och föreskrifter men i dag kanske framför allt av icke-tvingande styrmekanismer såsom nationella strategier, handlingsplaner, handlingsprogram och överenskommelser. Kommuner och landsting och dess anställda såsom sjuksköterskor, socionomer, läkare och lärare är även föremål för myndigheternas allmänna råd, nationella riktlinjer, handböcker och rekommendationer, samt för regeringens nationella

<sup>27</sup> Iseskog (2016).

<sup>28</sup> Arbetsmiljöverket (2015).

<sup>29</sup> Iseskog (2016) och Arbetsmiljöverket (2016c).

samordnare och riktade statsbidrag. I en rad rapporter har Statskontoret konstaterat att den statliga styrningen är alltför omfattande och detaljerad, att det råder brist på överblick och samordning mellan styrande instanser och att styrningen i det närmaste är omöjlig att följa upp på ett samlat sätt.<sup>30</sup>

Sedan 1980-talet har vi i Sverige tillsammans med många andra offentliga förvaltningar i västvärlden anammat diverse förvaltningspolitiska styrsätt som ofta går under samlingsnamnet *new public management*, *NPM*. Uppdelningen av förvaltningen i beställare och utförare, decentralisering av verksamhets- och budgetansvar samt rörelsen från process- och regelstyrning mot resultatstyrning – med en rigorös mätning och uppföljning av produktionen som följd – är alla exempel på detta. En grundläggande logik inom NPM är att effektiviteten inom offentlig service ökar om medborgarna kan göra rationella val mellan olika utförare. För att implementera en sådan logik delas den offentliga sektorns verksamheter upp i mindre och konkurrensutsatta enheter. Privata och ideella aktörer släpps in i välfärden som utförare. För att kunna fatta bättre politiska beslut och möjliggöra för medborgarna att välja bland dessa välfärdsaktörer införs nya sätt att mäta och därigenom jämföra och bedöma verksamheterna. Flera tillsynsmyndigheter har tillsatts för att granska landsting och kommuner utöver den tillsyn och kontroll de själva utför. Målstyrning och uppdelning av stora enheter har inneburit att budget- och verksamhetsansvar delegeras från förvaltningsledning till operativa chefer som fått ansvaret för mindre resultatenheter. Antalet offentliga chefer har ökat kraftigt, och att leda en offentlig verksamhet har mer och mer blivit en profession i sig som alltmer frikopplats från verksamhetens specifika särdrag.<sup>31</sup> Å ena sidan har inflytandet stärkts på den operativa chefsnivån, å andra sidan har ansvarsutkrävandet stärkts.<sup>32</sup> Etablerandet av nya aktörer inom välfärden innebär att kommuner och landsting ibland är beställare av tjänster, ibland utförare och ofta både beställare och utförare.

För att politiker och tjänstemän på strategisk nivå ska kunna följa upp verksamheten och fatta välgrundade beslut krävs en omfattande

---

30 Statskontoret (2016).

31 Ivarsson Westerberg (2013).

32 Rasmussen (2004) och Montin (2004).

dokumentation av vilka tjänster som utförs, på vilket sätt och till vilket pris. Inte sällan är det yrkesgrupper inom välfärden – poliser, socionomer, läkare och lärare – som själva på olika sätt bidrar till dokumentationen. Flera forskare har uppmärksammat hur de administrativa uppgifterna tar alltmer tid från det som upplevs som kärnverksamhet – exempelvis att vårda patienter, undervisa elever och utreda brott.<sup>33</sup> Konsekvenserna av NPM för välfärdens professioner har därför ofta beskrivits i termer av en ”avprofessionalisering” där den verksamhetsspecifika kunskap som genereras genom långa utbildningar, årtal av praktisk erfarenhet och kollegial skolning får stå tillbaka för standardisering och extern kontroll.<sup>34</sup> Andra har påpekat att en betydande granskning är nödvändig för att leva upp till förvaltningens höga ambitioner när det gäller rättssäkerhet, transparens och kvalitet, att det är viktigt att inte kasta ut barnet med badvattnet när nya styrningsprinciper diskuteras.<sup>35</sup> Det behöver inte nödvändigtvis finnas en motsättning mellan styrning och professionellt inflytande.<sup>36</sup>

Utmaningen framöver tycks mot denna bakgrund vara att utveckla styrningen på ett sätt som både värnar de professionellas arbetsmiljö och yrkeskompetens, samtidigt som medborgarnas krav på en likvärdig och effektiv service av god kvalitet säkerställs. Kontroll går att kombinera med tillit om den upplevs som meningsfull av den som är utsatt för den och i linje med verksamhetsspecifika normer. Noggrann dokumentation och uppföljning kan vara ett bra stöd för dem som arbetar inom välfärden att utveckla verksamheten. Chansen att uppnå detta ökar om de som berörs av styrningen också involveras i dess utformning i nära och tillitsfulla relationer mellan över- och underordnad i kontextspecifika sammanhang.<sup>37</sup> Det handlar med andra ord om hur arbetet organiseras.

33 Ivarsson Westerberg (2004), Ek (2012), Lindgren (2014) samt Forssell och Ivarsson Westerberg (2014).

34 Power (1997), Leicht m.fl. (2009), Thomas och Davies (2005), Evetts (2009) samt Bejerot och Hasselblad (2011).

35 Bringselius (2015).

36 Högberg och Wallenberg (2013).

37 Øllegaard Bentzen (2015).

## Material och metod

I denna rapport sammanfattar vi resultaten i de kvalitativa och kvantitativa delstudier som tillsammans utgör våra två avhandlingar, samt en del artiklar och rapporter som vi varit med och författat efter det att avhandlingarna blev klara (se tabell 2 för en sammanställning). Avhandlingarna skrevs inom ramen för det så kallade CHEFiOS-projektet, ett tvärvetenskapligt forsknings- och utvecklingsprojekt som bedrevs vid Göteborgs universitet under ledning av professor Annika Härenstam åren 2009–2013.

Urvalet av kommunala verksamheter gjordes i syfte att kunna jämföra chefers förutsättningar inom mans- och kvinnodominerade verksamhetsområden. Fyra kommuner som ingick i en intervention matchades mot fyra kontrollkommuner utifrån kommunstorlek, demografiska och politiska förhållanden.<sup>38</sup> De totalt sju kommuner som studerades representerar förortskommunen, den mindre staden, den större staden och storstaden. Inom den större kommunen matchades stadsdelsförvaltningar med varandra. Denna typ av urvalsdesign kallas i metodlitteraturen för *Most Similar Systems Design* (MSSD) och rekommenderas då man vill studera betydelsen eller påverkan av en företeelse (till exempel en intervention) genom att välja fall som i övrigt är så lika

---

<sup>38</sup> Szücs, Härenstam och Björk (2014).

varandra som möjligt.<sup>39</sup> På organisationsnivå bestod urvalet 2009 av totalt 29 kommunala förvaltningar som på grund av omorganisation ändrades till 27 förvaltningar inför 2011 års undersökning. På individnivå bestod urvalet av kommunala chefer med personal-, budget- och verksamhetsansvar inom verksamhetsområdena funktionsnedsättning, äldreomsorg, förskola, grundskola, gymnasieskola samt teknisk förvaltning (se tabell 1). Majoriteten av cheferna var kvinnor (66 procent 2009 respektive 70 procent 2011), även om könsfördelningen bland chefer såg olika ut inom olika verksamheter. En övervägande majoritet av urvalet var enhetschefer (68 procent 2009 respektive 71 procent 2011), exempelvis rektorer för skolor, och chefer för äldreboenden och hemtjänstområden. När CHEFiOS-projektet avslutades 2013 hade flera så kallade spin-off-projekt påbörjats och föreliggande rapport bygger även på resultat ifrån dessa.

Metoderna som har använts i studierna är enkäter, arbetsinnehållsanalyser och organisationsanalyser. De presenteras kort här:

*Enkät – Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI)* utvecklades av en forskargrupp vid Institutet för stressmedicin och Arbets- och miljömedicin i Göteborg.<sup>40</sup> Frågorna är framtagna för att mäta offentliga chefers arbetsituation och är baserade på såväl kvalitativa studier som kvantitativa pilotstudier. I de studier som ligger till grund för denna rapport användes utökade GMSI med bakgrundsfrågor, traditionella arbetsmiljöfrågor samt frågor om organisatoriska hinder och möjligheter, illegitima arbetsuppgifter och olika utfall. Enkäten gick ut till sammanlagt 766 chefer 2009 och 739 chefer 2011. Svarefrekvensen var 72 procent 2009 och 66 procent 2011. Det finns svar från 316 chefer från båda tillfällena (57 procent longitudinell svarefrekvens).

Svaren från enkäten har bland annat analyserats med hjälp av klusteranalys. Det är en statistisk metod som syftar till att gruppera individer som svarar liknande i ett antal relevanta variabler och på så vis identifiera mönster i svaren – i vårt fall psykosociala arbetsvillkor. En viktig anledning är att man med klusteranalyser kommer bort från medelvärden. När andra analyser visar på genomsnittliga resultat kan vi visa på och exemplifiera både de som har det bra och de som har det dåligt. Klusteranalys

39 Przeworski och Teune (1970) samt Szücs och Strömberg (2006).

40 Eklöf m.fl. (2010).



Tabell 1. Beskrivning av urvalet 2009 (N = 555) / 2011 (N = 419) uppdelat på verksamhet, befattning och kön.

Typ av verksamhet	Totalt antal chefer	Chefsbefattning						Kön	
		Förvaltningschef (eller motsv.)	Verksamhetschef (eller motsv.)	Enhetschef (eller motsv.)	Arbetsledare	Expertchef (t.ex. inom IT, HR, administration)	Annat	Kvinnor	Män
Funktionshinder	117/111	1/1	14/14	96/95	6/1	0/0	0/0	99/97	18/14
För- och grundskola	133/126	5/5	9/16	110/98	3/2	6/2	0/1	96/95	37/32
Gymnasieskola	57/49	3/2	13/11	34/33	7/2	0/0	0/1	29/25	31/24
Teknisk service	113/100	8/6	28/25	54/53	10/10	10/3	3/3	37/40	76/60
Äldreomsorg	97/78	2/2	8/14	76/62	10/0	1/0	0/0	87/68	11/11
Annan	38/25	7/6	8/5	5/7	0/2	16/5	2/0	20/19	14/6
Total	555/491	26/22	80/87	375/348	36/17	33/10	5/5	368/344	187/147

är således ett alternativ för att klassificera komplexa data och hantera ett stort antal variabler samtidigt, och dessutom ett sätt att upptäcka faktorer som kan ha olika effekter i olika situationer. Klusteranalys kan med fördel kompletteras med exempelvis variansanalys för att ta reda på var de olika klustren finns representerade och vilka individer som finns i de olika klustren. Metoden lämpar sig särskilt väl för att initiera förändringsarbete.

*ARIA – Kvalitativa arbetsinnehållsanalyser* genomfördes för att kartlägga arbetets innehåll samt kraven och resurserna i chefsarbete. I studierna användes ARIA för att analysera framför allt operativa chefsarbete. Totalt genomfördes cirka hundra ARIA-intervjuer med chefer från olika verksamheter under projektets gång. Metoden utgår från ett externt perspektiv, vilket innebär att forskaren i möjligaste mån bortser från enskilda individers värdering av situationen.<sup>41</sup> I stället eftersträvas en neutral beskrivning av hur arbetet faktiskt ser ut. Genom en specifik frågeteknik genererar ARIA rik, konkret och relativt objektiv information om den psykosociala arbetsmiljön. Med hjälp av konkreta exempel undersöks också vilka konsekvenser olika arbetsvillkor får för individen och för verksamheten. ARIA-metodens fördefinierade kriterier och gränsvärden guidade delar av analysen i denna rapport. Som en del av analysen kategoriseras ARIA-dimensioner också som krav eller resurser.

*ORGA – Kvalitativa organisationsanalyser* genomfördes under 2009 genom ett 40-tal semistrukturerade och semistandardiserade intervjuer med ekonomer, nämndpolitiker samt linjechefer inom sex förvaltningar. Intervjuerna gav en bild av förvaltningarnas interna kommunikation, funktionssätt och processer.<sup>42</sup> Därtill samlades information in om den formella organisationen via organisationsdokument och register.

---

<sup>41</sup> Waldenström (2007).

<sup>42</sup> Forsberg Kankkunen m.fl. (2014b).

Tabell 2. Sammanställning över de data, analysmetoder och huvudsakliga resultat som utgör underlag för rapporten.

Publikation	Data	Analysmetod	Huvudsakliga resultat
Björk, L., Forsberg Kankkunen, T. och Bejerot, E. (2011). "Det kontrollerade chefskapet – variationer i genusmärkta verksamheter", <b>Arbetsmarknad och arbetsliv</b> , 17(4), 79–95.	Intervjuer N=8 Chefsnivå: chefer på alla nivåer till och med förvaltningschef och controllers Verksamhet: omsorg, teknisk verksamhet År: 2009	Deduktiv ansats	Studien jämför hur olika styrteknologier tillämpas i en omsorgsverksamhet och i en teknisk verksamhet. Medan det tekniska arbetet värnades gentemot ett styrsystem som ibland upplevdes som alltför kontrollerande av personal och chefer, så hade försöken med att leva upp till ledningens ökade krav stundtals lett till en mycket hög arbetsbelastning bland omsorgens chefer och anställda.
Berntson, E., Corin (Wallin), L. och Härenstam, A. (2012). "Typical situations for managers in the Swedish public sector: Cluster analysis of working conditions using the job demands-resources model", <b>International Public Management Journal</b> , 15(1), 100–130.	Enkätdata N=548 Chefsnivå: chefer på alla nivåer tom förvaltningschef. Verksamhet: skola, omsorg och teknisk verksamhet År: 2009	Klusteranalys och variansanalys	Chefer befinner sig i en mångfald av typiska arbetsituationer där krav och resurser kombineras på många olika sätt, med olika konsekvenser för chefers hälsa, motivation och prestation. Chefer inom kvinnodominerade organisationer hade i allmänhet sämre arbetsvillkor. Detsamma gällde för första linjens chefer.
Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N. och Härenstam, A. (2013). "I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits", <b>Work &amp; Stress</b> , 27(3), 262–277.	Enkätdata N=440 Chefsnivå: enhetschefer och verksamhetschefer Verksamhet: skola, omsorg och teknisk verksamhet År: 2009	Flernivåanalys	En otydlig organisation genererar så kallade illegitima arbetsuppgifter som i sin tur bidrar till att chefers tillfredsställelse med den egna prestationen minskar och stressen ökar. Ju fler underställda en chef har, desto fler illegitima arbetsuppgifter.

Publikation	Data	Analysmetod	Huvudsakliga resultat
Björk, L., Szücs, S. och Härenstam, A. (2014). "Measuring capacity to perform across local government services- managers' perceptions", <i>International Journal of Public Sector Management</i> , 27(1), 26–38.	Enkätdata N=443/419 Chefsnivå: enhetschefer och verksamhetschefer Verksamhet: skola, omsorg och teknisk verksamhet År: 2009/2011	Konfirmatorisk faktoranalys	I studien utvecklas ett instrument, Organizational Capacity to Perform (OCAP), som med hjälp av operativa chefers skattningar mäter hur integrerade en organisations styrprocesser är.
Corin (Wallin), L., Pousette, A. och Delleve, L. (2014). "Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study", <i>Economic and Industrial Democracy</i> , 35(3), 455–481.	Enkätdata N=434 Chefsnivå: enhetschefer och verksamhetschefer Verksamhet: skola, omsorg och teknisk verksamhet År: 2009	Flernivåanalys	Antal medarbetare per chef är av stor betydelse för chefers upplevelse av krav i arbetet. Ett större antal medarbetare per chef innebar högre nivåer av krav, kopplade till chefernas arbetsbelastning, chefsrollen och deras relationer till sina medarbetare. Att som chef vara med i en ledningsgrupp med genomsnittligt fler medarbetare per chef adderade ytterligare till vissa av dessa krav. Cheferna i de människovårdande verksamheterna hade i genomsnitt nära dubbelt så många underställda medarbetare som sina chefskollegor i tekniska verksamheter. Medarbetarantalet visade sig dock vara av lika stor betydelse för nivåerna av upplevda krav i dessa verksamheter.

## MATERIAL OCH METOD

Publikation	Data	Analysmetod	Huvudsakliga resultat
Forsberg Kankunnen, T., Bejerot, E., Björk, L. och Härenstam, A. (2014a). <b>New Public Management i kommunal praktik</b> . Göteborg: ISM Rapport 15.	Intervjuer N=30 Chefsnivå: chefer på alla nivåer till och med förvaltningschef Verksamhet: gymnasieskola, äldreomsorg och teknisk verksamhet	Tematisk induktiv ansats	De deskriptiva resultat som presenteras i rapporten visar att styrning i linje med New Public Management har inneburit att cheferna upplever sig alltmer klämda mellan organisationens styrning och medarbetarnas och verksamhetens behov. Det skiljer sig dock mellan verksamheterna hur målkonflikterna hanteras. Inom den mansdominerade tekniska verksamheten beskriver cheferna hur organisationen tar ansvar för målkonflikterna på ett sätt som möjliggör för cheferna att hantera dem. Inom skola och omsorg beskriver cheferna i stället att de många gånger själva får hantera och ta konsekvenserna av målkonflikterna.
Björk, L. och Härenstam, A. (2016). "Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services", <b>Scandinavian Journal of Management</b> , 32(4), 209–219.	Enkätdata N=419 Chefsnivå: enhetschefer och verksamhetschefer Verksamhet: skola, omsorg och teknisk verksamhet År: 2011	Chi-två test och F-test	I studien jämförs förutsättningarna för chefskap mellan olika typer av kommunala verksamheter. De kvinnligt genusmärkta omsorgssektorerna och förskola/grundskola faller sämre ut i relation till den genusintegrerade gymnasieverksamheten och den manligt genusmärkta tekniska verksamheten.

Publikation	Data	Analysmetod	Huvudsakliga resultat
Corin, L., Berntson, E. och Härenstam, A. (2016). "Managers' turnover in the public sector – The role of psychosocial working conditions," <i>International Journal of Public Administration</i> , 39(10), 790–802.	Enkätdata N=297/488 Chefsnivå: chefer på alla nivåer till och med förvaltningschef Verksamhet: skola, omsorg och teknisk verksamhet År: 2009/2011	Longitudinell logistisk regression	Nästan en femtedel av cheferna i studiegruppen lämnade sina jobb frivilligt under tvåårsperioden. Över en tredjedel av cheferna som fortfarande arbetade kvar ansåg sig vara i någon form av negativ anställningssituation, det vill säga på en icke önskvärd arbetsplats och/eller i ett icke önskvärt yrke. De psykosociala arbetsvillkoren hade inverkan på chefernas avsikter att lämna sin arbetsplats såväl som yrket, där chefernas vilja att stanna på arbetsplatsen och i yrket stärktes betydligt under mer gynnsamma psykosociala arbetsvillkor. Sambandet mellan psykosociala arbetsvillkor och faktisk rörlighet var betydligt svagare.
Corin, L. och Björk, L. (2016). "Job demands and job resources in human service managerial work: an external assessment through work content analysis", <i>Nordic Journal of Working Life Studies</i> , 6(4), 3–28.	Intervjuer N=12 Chefsnivå: enhetschefer Verksamhet: skola och omsorg År: 2013	Arbetsinnehålls- analys (ARIA)	Resultaten visade sammantaget på en obalans mellan höga nivåer av krav och brist på resurser för att möta dessa krav i chefsarbetet. I chefsuppdraget ingick många olika typer av krävande ansvar och arbetsuppgifter, och överbelastning och fragmenterade arbetsdagar var vanligt förekommande. Dessutom hade chefernas arbete expanderat över tid där ökade krav från en mängd intressenter gällande rapportering, uppföljningar samt övervakning och inrapportering av en mängd frågor, tillsammans med en ökad användning av standardiserade IT-verktyg för verksamhetsstyrning, svarade för en stor del av expansionen. De potentiellt balanserande resurser som identifierades saknades ofta och utgjorde ibland till och med ytterligare krav i chefsarbetet.

Publikation	Data	Analysmetod	Huvudsakliga resultat
Cregård, A., Corin, L. och Skagert, K. (2017). "Voluntary turnover among public sector managers: A review", <i>Scandinavian Journal of Public Administration</i> , 21(2), 89–114.	Sammanställning av internationell och nationell forskning om frivillig chefsom-sättning i den offentliga sektorn publicerad mellan 1992 och 2014.	Litteratursökning	Genom vår litteratursökning fann vi 12 empiriska artiklar om frivillig chefsomsättning i den offentliga sektorn som matchade våra sökkriterier. Sex av studierna var genomförda i USA, två i Storbritannien, två i Sverige, en i Australien och en i Österrike. De 12 artiklarna beskriver chefer inom olika delar av den offentliga sektorn. Chefer på högsta nivå är fokus i merparten av artiklarna. Årliga chefsomsättningstal på mellan 5 och 42 procent rapporterades i studierna, en skillnad som delvis kan förklaras av vilket mått och vilka metoder som använts. Resultaten ger inte en sammanhängande bild av orsaken till dessa omsättnings-tal. Sammanställningen visar till exempel att omsättningen leder till mer omsättning, att arbetsmiljön påverkar omsättningen – åtminstone på högre chefsnivå – att både push- och pull-faktorer påverkar omsättningen på lägre chefsnivå samt att utbildning och rekrytering är relevanta faktorer på högsta nivå.
Cregård, A. och Corin, L. (i review-process). Public sector managers: The decision to leave or remain in a job.	Intervjuer N=14 Chefsnivå: enhetschefer Verksamhet: skola, omsorg och teknisk verksamhet År: 2013	Grundad teori	Resultaten visar att det finns ett stort antal bidragande orsaker till att chefer väljer att lämna sina jobb i kommunen. Beslutet att stanna kvar eller lämna chefsuppdraget är en komplex process som involverar en mängd olika faktorer som i stor utsträckning har med chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö att göra.

Publikation	Data	Analysmetod	Huvudsakliga resultat
Corin, L., Dellve, L. och Härenstam, A. (2017). Profiles of psychosocial working conditions as predictors of health and stress amongst public sector managers: a two year follow up. Opublicerat manuskript, Göteborgs universitet.	Enkätdata N=297/488 Chefsnivå: chefer på alla nivåer tom förvaltningschef. Verksamhet: skola, omsorg och teknisk verksamhet År: 2009/2011	Longitudinell logistisk regression	Stress upplevdes av mer än hälften av cheferna i studien men ett dåligt allmänt hälsotillstånd återfanns hos cirka en fjärdedel av cheferna. De psykosociala arbetsvillkoren hade stor inverkan såväl på chefernas allmänna hälsotillstånd som stressnivå, där chefernas hälsa stärktes betydligt under mer gynnsamma psykosociala arbetsvillkor.



# Organisatoriska strukturer som påverkar chefers psykosociala arbetsmiljö

Som tidigare nämnts utgör de organisatoriska strukturerna villkor som på ett övergripande plan styr och reglerar chefernas möjligheter att fullgöra sina chefsuppdrag. De utgör därmed också ramfaktorer för chefernas psykosociala arbetsmiljö. I våra studier av kommunala chefer har tre organisatoriska strukturer trätt fram som särskilt betydelsefulla: antalet medarbetare per chef, omfattningen av stödfunktioner samt arenor för dialog.

## Hur många medarbetare har chefen ansvar över?

I genomsnitt hade enhetscheferna i våra studier inom förskola, grundskola och äldreomsorg 34 underställda medarbetare, cheferna inom gymnasieskola och handikappomsorg hade 29 och chefer inom teknisk verksamhet 17 underställda medarbetare.<sup>43</sup> En tredjedel av cheferna inom förskola, grundskola och äldreomsorg hade fler än 35 underställda. Detsamma gällde för en av tio tekniska chefer.<sup>44</sup>

Antalet underställda medarbetare bland första och andra linjens

---

43 Forsberg Kankkunen m.fl. (2014b).

44 Björk och Härenstam (2016).

chefer påverkar kraven i deras arbete.<sup>45</sup> Ju fler medarbetare chefen har, desto högre blir de krav som genom tidigare studier<sup>46</sup> visat sig vanliga bland chefer i offentlig sektor: 1) överbelastning, 2) logikkonflikt, 3) betungande rollkrav, 4) medarbetarproblem och 5) hantering av medarbetares frustration.

De krav som visade störst samband med antalet medarbetare per chef var upplevelsen av betungande rollkrav och att fungera som en container för medarbetares frustration i pressade situationer. En speciell typ av statistisk metod, flernivåanalys,<sup>47</sup> gjorde det möjligt att visa att dessa krav i arbetet också påverkades av det genomsnittliga antalet medarbetare per chef i den ledningsgrupp som chefen ingick i. Att ha chefskollegor med många medarbetare visade sig således addera ytterligare till den enskilda chefs kravbild i arbetet.

Vid sidan av betungande rollkrav och att vara en container för medarbetares frustration var det logikkonflikter, eller konflikter mellan olika typer av uppgifter som ingår i chefsarbete, som visade starkast samband med antalet medarbetare per chef. Det innebär att ju fler underställda medarbetare, desto större slitningar mellan chefskapets olika uppgifter såsom administration, personalvård och strategiskt arbete. Fler medarbetare innebar dessutom högre arbetsbelastning för chefen rent generellt men också större risk för medarbetarproblem, det vill säga problem som är förknippade med arbetsgruppens prestation och funktion. Däremot visade resultaten inte på något samband mellan antal medarbetare per chef och problem med enskilda anställda, vilket kan tänkas vara en naturlig konsekvens av att chefer med många medarbetare har betydligt mindre tid att ägna åt enskilda medarbetare. De har därmed troligtvis mindre möjlighet att vara inblandade i deras arbete och lyssna på kritik medan hela eller delar av medarbetargruppen ses tack vare exempelvis planerade arbetsmöten och arbetsplatsträffar. I motsats till våra förväntningar gav studien inga belägg för samband mellan antal medarbetare per chef och buffertproblem, det vill säga att man som chef måste buffra

45 Wallin, Pousette och Dellve (2014).

46 För en översikt, se Eklöf m.fl. (2010).

47 Flernivåanalys är en statistisk metod som lämpar sig när ett datamaterial är hierarkiskt ordnat (förvaltningar och alla chefer inom dessa), för att undersöka vilken betydelse organisatoriska faktorer respektive individfaktorer har på förhållanden som har variationer på individnivå, till exempel krav i chefsarbetet eller chefs stressnivå och hälsa.

eller agera stötdämpare mellan högre nivåer i organisationen och medarbetarna. Buffertproblem i arbetet var i stället kraftigt associerat med enhetschefsnivån och kvinnliga chefer.

Antalet medarbetare per chef visade sig vara av lika stor betydelse för nivåerna av upplevda krav i arbetet i skola, vård och omsorg som för tekniska verksamheter. Det tyder på att antalet medarbetare per chef är av generell betydelse för chefer i den kommunala offentliga sektorn.

Vi fann en tendens till att chefer i mer psykosocialt påfrestande arbetssituationer, vilka var vanligare i skola, vård och omsorg än i tekniska verksamheter, hade ansvar för ett större antal medarbetare.<sup>48</sup> Men antalet medarbetare per chef konstaterades också vara relativt stort i en av de mest fördelaktiga arbetssituationerna, med gott om resurser att utföra arbetet. Tillräckliga resurser från flera håll, som gott stöd från de anställda, från högre chefer och brukare, kan därför vara mycket betydelsefulla för att kunna hantera de krav som ett stort antal medarbetare för med sig. I själva verket har goda sociala relationer tidigare pekats ut som en mycket viktig resurs för chefer att hantera arbetskra och undvika stress, i synnerhet för chefer med många medarbetare.<sup>49</sup> Det visade sig dessutom att chefer som har ett bra administrativt stöd och som ansvarar för färre och geografiskt samlade enheter har lättare att hantera många medarbetare.<sup>50</sup>

Sammanfattningsvis: antalet medarbetare per chef påverkar chefernas arbetsmiljö. Ett större antal medarbetare per chef i de undersökta kommunerna i Västra Götaland innebär ökade påfrestningar på såväl chefsrollen som chefernas arbetsbelastning och relation till medarbetarna. I sammanställningar som gjorts om vägen framåt inom psykosocial arbetsmiljöforskning har forskare pekats på den bristande kunskap som finns om orsakerna till ofördelaktiga psykosociala arbetsförhållanden.<sup>51</sup> Våra studier bidrar till att utveckla sådan kunskap.

48 Berntson, Wallin och Härenstam (2012).

49 Dellve, Andreasson och Jutengren (2013).

50 Corin och Björk (2016).

51 Se till exempel Dollard och Bakker (2010) samt Van De Voorde, Van Veldhoven och Paauwe (2014).

## Finns det arenor för dialog i organisationen?

Den offentliga organisationens centrala uppgift är att hantera medborgarnas ytterst varierande behov och intressen. Många gånger är problemen som ska lösas mycket komplexa (exempelvis gängbrottslighet) eller till och med omöjliga att lösa (obotliga sjukdomar). Att vara chef i offentlig sektor handlar ofta om att medla mellan produktion och kontroll, mellan dem som utför och dem som följer upp utförd verksamhet. De chefer som befinner sig på strategisk nivå i organisationen blickar mot framtiden och har fokus på visioner och mål, riktlinjer och ramar.<sup>52</sup> På operativ nivå – där själva verksamheten bedrivs – har man ett naturligt fokus på här och nu. För att klara den dagliga ruljansen har man hjälp av tidigare erfarenheter. Linjechefen kan betraktas som en översättare som dels måste förmedla verksamhetens behov till den strategiska nivån, dels prioritera bland fattade beslut och se till att de implementeras i den operativa verksamheten.<sup>53</sup>

För att klara rollen som översättare mellan den strategiska och den operativa nivån och få mål och medel att mötas, är det viktigt att information kan flöda mellan organisationens olika nivåer. Därför krävs arenor där linjechefer från olika nivåer möts. På dessa arenor måste en dialog pågå både om målen med verksamheten och de resurser som står till förfogande för att klara målen.<sup>54</sup> När dessa arenor saknas, eller när den kommunikation som pågår i alltför hög grad präglas av ett uppifrån–nerperspektiv, eller för den delen nerifrån–upp-perspektiv, uppstår glapp i organisationen. Konsekvensen blir att det strategiska rummet lever i sin egen bubbla, och det operativa i sin; de organisatoriska nivåerna delar inte värld. Besluten som fattas på den strategiska nivån upplevs inte motsvara verksamhetens behov, och chefer och medarbetare på operativ nivå kan av organisationens strategier upplevas som bakåtsträvande och obenägna till förändring.<sup>55</sup>

Med hjälp av organisationsanalyser (ORGA) kartlade vi organisationernas arenor för dialog. Syftet med ORGA var att studera kommunikation om strategiska beslut och pågående operativa aktiviteter mellan

---

52 Ylander (2008).

53 Lundberg Rodin (2010).

54 Forsberg Kankkunen m.fl. (2014a).

55 Forsberg Kankkunen, Ylander och Höckertin (2010).

aktörer på olika hierarkiska nivåer inom organisationen. Detta gjorde vi genom att intervjua nyckelpersoner i organisationen, exempelvis ekonomer, nämndpolitiker samt chefer i hela linjen. Intervjuerna handlade om styrning, budget- och verksamhetsprocesser samt om interaktionsmönster mellan operativa och strategiska nivåer inom förvaltningen, och ger en bild av förvaltningarnas interna kommunikation, funktionssätt och processer. Arenor för dialog var mindre utbyggda inom de omsorgs- och skolverksamheter vi studerade i jämförelse med de tekniska verksamheterna.<sup>56</sup> Det får till konsekvens att förstalinjecheferna inom omsorg och skola kan uppleva sig övergivna i att hantera de målkonflikter som uppstår när mål och medel inte går ihop.<sup>57</sup>

## Vilket stöd får chefen från organisationens stabsfunktioner?

Specialister på HR, IT och ekonomi är tänkta att vara viktiga resurser för chefer i deras arbete. De ska understödja cheferna i deras dagliga arbete kring frågor som rekrytering, juridik, inköp och ekonomisk planering. Men även om dessa funktioner i första hand är tänkta att stödja verksamheterna, har de ofta i uppdrag att utveckla sitt område av expertis gentemot verksamheterna. Därigenom kunde cheferna för vård, skola och omsorg ge flera exempel på hur dessa funktioner blivit mer krävande och mindre stödjande än tidigare.<sup>58</sup>

Stödfunktionernas strävan efter mer strategiska arbetsuppgifter har utvecklats<sup>59</sup> samtidigt som chefernas behov av operativt stöd bara ökar. Frågor som rör HR, såsom rehabilitering av medarbetare, kan bli komplicerade och tidskrävande. Många chefer har också eftersökt mer kunskap och praktisk hjälp för att kunna fullgöra sina arbetsuppgifter och även följa lagen.

Lokal- och fastighetsfrågor samt inköp var också områden där chefer inom skola, vård och omsorg rapporterade ett behov av mer praktisk

56 Forsberg Kankkunen (2009) och Forsberg Kankkunen (2014).

57 Forsberg Kankkunen m.fl. (2014a), Björk, Forsberg Kankkunen och Bejerot (2011), Bernston, Wallin och Härenstam (2012) samt Corin och Björk (2016).

58 Corin och Björk (2016) samt Cregård och Corin (kommande).

59 Thilander (2013).

hjälp. Många av dessa chefer hade tillgång till en administratör eller assistent på deltid, medan andra hade del- eller heltidssamordnare eller teamledare som hanterade dagliga frågor som bemanning, schemaläggning och morgonmöten. Men kvaliteten på tjänsterna varierade kraftigt, vilket fick betydande konsekvenser för hur avlastade cheferna faktiskt blev.

## Skillnader i chefers psykosociala arbetsmiljö

Med ett fokus på chefers psykosociala arbetsmiljö behövs ett teoretiskt perspektiv och en modell som gör det möjligt att studera cheffsspecifika och mångfacetterade arbetsvillkor. I detta avseende tillhandahåller JD-R-modellen (se figur 1, s. 21) en användbar teoretisk referensram. Modellens flexibilitet gör det möjligt att studera ett brett spektrum av krav och resurser som är relevanta för chefsarbete inom den kommunala sektorn, vilket ger en heltäckande bild av deras psykosociala arbetsmiljö.

Inte sällan målas chefsarbetet i kommunal sektor upp på ett likartat sätt. Vi vill dock nyansera denna bild genom att identifiera olika typer av naturligt förekommande psykosociala arbetssituationer.<sup>60</sup> Med JD-R-modellen som teoretisk referensram inkluderades fyra skalor för att spegla de huvudsakliga kraven i chefsarbetet (mål/medel-konflikt, logikkonflikt, medarbetarproblem och brukarproblem) samt tre skalor för att spegla de huvudsakliga resurserna (stöd från ledning, stöd från medarbetare och positiva brukare) i en klusteranalys (se tabell 3).

Klusteranalysen gjorde det möjligt att identifiera olika typer av naturligt förekommande psykosociala arbetssituationer för chefer. I nästa steg undersökte vi om klustren var slumpmässigt eller systematiskt fördelade mellan olika typer av verksamheter och chefspositioner samt mellan kvinnor och män.

---

60 Berntson, Wallin och Härenstam (2012).

Tabell 3. De huvudsakliga kraven respektive resurserna i chefsarbetet.

Krav	Resurser
Mål/medel-konflikt – speglar i vilken utsträckning chefen saknar de relevanta resurserna för att möta de uppsatta verksamhetsmålen.	Stöd från ledning – handlar om möjlighet att få hjälp att lösa problem, resonera kring arbetet och prioritera men också få återkoppling på utfört arbete.
Logikkonflikt – handlar om den konflikt som kan uppstå mellan olika inriktningar i en chefs arbete, till exempel mellan verksamhetsutveckling, personalfrågor och administrativt arbete.	Stöd från medarbetare – innebär till exempel att chefen kan lita på att de löser sina arbetsuppgifter och avlastar chefens arbete genom sin kompetens, sitt engagemang etc.
Personalproblem – innebär att man som chef i något avseende behöver hantera eller är exponerad för konflikter med eller mellan medarbetare.	Positiva brukare – som ger chefen stimulans och mening i arbetet, men betyder att också att chefen får ta emot uppskattning från brukare.
Brukarproblem – att man som chef har brukare som på ett eller annat sätt uppträder kritiskt, otillbörligt krävande, hotfullt eller våldsamt.	

Åtta olika arbetssituationer för chefer med olika kombinationer av krav och resurser från flera olika håll i organisationen identifierades. De åtta typsituationerna namngavs utifrån sina mest framträdande karaktäristiska och rangordnades kvalitativt med utgångspunkt i fördelningar i hälsa, motivation, prestationer och framtidsplaner (se tabell 4). Chefer inom den kommunala sektorn befinner sig i en rad olika psykosociala arbetssituationer som kan skilja sig åt kraftigt. Chefer befann sig i allt ifrån balanserade till mycket obalanserade arbetssituationer.

I de tre allra bästa arbetssituationerna var kraven rimligt höga, samtidigt som det fanns goda möjligheter till stöd från såväl andra chefer som från medarbetare och/eller brukare. I de två sämsta arbetssituationerna var situationen däremot den motsatta, det vill säga att kraven var höga eller mycket höga samtidigt som det inte fanns tillräckliga resurser att möta belastningarna. Mellan dessa två ytterligheter fanns också arbetssituationer som innefattade både negativa och positiva psykoso-



Tabell 4. Summerande beskrivning av de huvudsakliga karaktärsdragen i respektive kluster/arbetsituation. De åtta klustren är rangordnade utifrån ett hållbarhetsperspektiv (hälsa, motivation, prestationer och framtidsplaner).

Kluster	Krav (4 index)	Resurser (3 index)	Vilka finns huvudsakligen i klustret?	Var finns klustren främst?	Hållbarhet i arbetsituationen?
1. <b>De gynnade</b> N=84 Utgör 15 % av totalen	Genomgående låga (rimliga) krav i arbetet. Minst logiska konflikter och medarbetarproblem av alla grupper.	Genomgående mycket goda resurser. Högst stöd från ledning och medarbetare av alla grupper.	Män 55+ Verksamhetschefer	Tekniska verksamheter	Mycket god hälsa, låg stressnivå, minst sjukfrånvaro. Hög motivation. Brukarnas behov tillgodoses, nöjda med prestation, effektiviteten har ökat. Få vill byta arbetsplats/ sluta som chef, mindre omsättning.
2. <b>De uppskattade</b> N=95 Utgör 17 % av totalen	Relativt låga (rimliga) krav i arbetet, något under medelvärdet i samtliga kravvariabler.	Något över medel i resurser i arbetet, mycket goda kontakter med brukarna.	Kvinnor 45+ Enhetschefer	Alla typer av verksamheter	Mycket god hälsa, låg stressnivå. Hög motivation. Få vill sluta eller byta arbetsplats.
3. <b>De uppbackade</b> N=64 Utgör 12 % av totalen	Relativt låga (rimliga) krav. Låg grad av mål/medelmål/medelkonflikt men medarbetarprobleml.	Relativt goda resurser. Bra stöd från ledningen, brist i stöd från medarbetarna.	Män Chefer under 35 år Samtliga chefskategorier	Tekniska verksamheter Funktionshinderverksamhet	Allmänt gott hälsotillstånd, hög motivation, få med sömnsvårigheter. Relativt få som vill sluta.

Kluster	Krav (4 index)	Resurser (3 index)	Vilka finns huvudsakligen i klustret?	Var finns klustren främst?	Hållbarhet i arbetsituationen?
4. <b>De isolerade</b> N=52 Utgör 10 % av totalen	Precis under medel i de flesta kravvariablerna men kopplade till brukare.	Precis över medel i stöd från ledningen och medarbetarna men mycket lite positiv uppskattning från brukare.	Kvinnor Samliga åldrar Expertchefer	Tekniska verksamheter	Relativt god hälsa och låg stressnivå. Låg motivation, låg energi. Få nöjda med sina prestationer. Vill i hög grad lämna arbetsplatsen, hög omsättning.
5. <b>De försämrade</b> N=76 Utgör 14 % av totalen	Höga nivåer av mål/medelkonflikt och logikkonflikter men låga nivåer av medarbetarproblem.	Lägsta nivåer av stöd från ledningen av alla grupper men relativt hög grad av stöd från medarbetarna	Båda könen 55+ Enhetschefer Verksamhetschefer	Förskola Grundskola	Relativt god hälsa, men låg motivation och låg energi. Sömnsvårigheter. Få som är nöjda med sitt arbetsresultat. Över hälften vill sluta.
6. <b>De utsatta</b> N=62 Utgör 11 % av totalen	Relativt kravfylld arbetsituation. Höga nivåer av brukarproblem och den största mål/medelkonflikten av samtliga grupper. Hög grad av logikkonflikter	Variande resurser. Höga nivåer av stöd från ledningen, mindre goda kontakter med brukarna.	Båda könen <44 år Förvaltningschefer	Förskola Grundskola	Ok allmänt hälsotillstånd Hög stressnivå, låg energi, låg motivation. Få som är nöjda med sitt arbetsresultat. Många vill sluta, framför allt som chef.

Kluster	Krav (4 index)	Resurser (3 index)	Vilka finns huvudsakligen i klustret?	Var finns klustren främst?	Hållbarhet i arbetsituationen?
7. <b>De klämda</b> N=67 Utgör 12 % av totalen	Genomgående höga nivåer av krav i arbetet, särskilt när det gäller medarbetarproblem.	Lågt stöd från ledningen och det lägsta stödet från medarbetare av samtliga grupper.	Kvinnor Alla åldrar Enhetschefer	Åldreomsorg	Mycket dålig hälsa, lågt i alla variabler. Endast 8 % är nöjda med sina arbetsprestationer. Majoritet vill byta arbetsplats och många vill sluta som chef.
8. <b>De motarbetade</b> N=48 Utgör 9 % av totalen	Genomgående mycket höga krav i arbetet med de högsta nivåerna av logikkonflikter av alla grupper.	Genomgående låga nivåer av resurser i arbetet. Lägsta stödet från ledning och minst positiva brukare av alla grupper.	Kvinnor 45–55 år Förvaltningschefer	Alla typer av verksamheter	Mycket dålig hälsa, högst andel stress, låg energi, sömnsvårigheter, låg motivation. Majoriteten vill sluta som chef eller byta arbetsplats, Hälften sökt nytt jobb.

Notera: N=antalet chefer i respektive kluster. Total N=548. Framför allt det som sticker ut i respektive kluster redovisas i denna kortfattade sammanställning. Multivariata variansanalyser gjordes för att ta reda på vilka verksamheter de olika klustren fanns representerade och vilken typ av individer som ingick i de olika klustren. Att det finns en överrepresentation av olika kategorier i ett kluster; exempelvis chefer inom skolan, enhetschefer och män, innebär att det är större sannolikhet för individer med en eller flera av dessa egenskaper att hamna i klustret. En kategoris överrepresentation i ett kluster beräknas i förhållande till dess andel av det totala urvalet. Det är därför möjligt för en kategori att vara överrepresenterad i flera olika kluster.

ciala arbetsvillkor. De åtta typsituationerna namngavs utifrån sina mest framträdande karaktärsdrag och rangordnades kvalitativt med utgångspunkt i fördelningar i hälsa, motivation, prestationer och framtidsplaner. Typsituationerna reflekterar såväl de fördelaktiga arbetssituationerna som karaktäriserades av relativt låga krav och hög grad av resurser (de gynnade, de uppskattade och de uppbackade) som ogynnsamma arbetssituationer karaktäriserade av hög obalans mellan krav och resurser (de klämda och de motarbetade). Klustren mellan dessa två ytterligheter (de isolerade, de försummade och de utsatta) identifierades som ”riskkluster” då dessa chefers arbetssituationer innefattade såväl negativa som positiva psykosociala arbetsvillkor. Sammantaget bedömdes drygt 40 procent av arbetssituationerna som balanserade i krav och resurser medan drygt 35 procent bedömdes som obalanserade och närmare 25 procent som mycket obalanserade.

En obalanserad arbetssituation, som kännetecknas av en upplevd brist på överensstämmelse mellan de krav som ställs i arbetet och de resurser som tillhandahålls för att hantera dessa krav, visade sig vara en realitet för många chefer (cirka 60 procent), särskilt inom människovårdande verksamheter som vård/omsorg och skola.

Även om detta till stora delar bekräftar den bild som på många håll målas upp såväl i medier, populärvetenskapliga rapporter som i forskning kring chefers problematiska arbetssituation, visar resultaten att det finns och därmed också är möjligt att skapa en balanserad arbetssituation för chefer. Dessutom öppnar denna nyansering upp för möjligheten att sätta in riktade insatser där de bäst behövs. Således kan målgrupper för intervention identifieras samtidigt som företrädare för organisationen kan inspireras av mer balanserade situationer för att främja hållbara psykosociala arbetsförhållanden för chefer.

## En fördjupad bild av chefers psykosociala arbetsmiljö inom omsorg och skola

En fördjupad studie av chefers psykosociala arbetsmiljö gjordes 2013 för de chefskategorier som genom klusteranalysen identifierades som de mest utsatta: första linjens chefer inom kommunala äldreboenden,

hemtjänst, förskola och grundskola.<sup>61</sup> För att tillhandahålla förklaringar till den överbelastning som ofta upplevs av dessa chefer samt bidra med mer detaljerade förändringsförslag genomlyste vi noggrant kraven på cheferna, vilka resurser de hade till sitt förfogande samt undersökte balansen mellan dem. Kvalitativa intervjuer gjordes med hjälp av arbetsinnehållsanalys (ARIA).

Resultaten visade sammantaget på en obalans mellan höga nivåer av krav och brist på resurser för att möta dessa krav. De krav som framträdde i den kvalitativa analysen av chefsarbetet var: arbetsmängd, tidspress, tidsbundenhet, långa arbetsdagar, brist på tydlighet i mål och arbetsuppgifter, onödiga arbetsuppgifter, oskäliga arbetsuppgifter samt krav på social interaktion.

De möjliga resurser som framträdde för att möta dessa krav var: inflytande, kognitiva krav och möjligheter, stöd från ledning, stöd från medarbetare, stöd från kollegor, lokaler, teknisk utrustning, personalresurser och stödfunktioner. Dessa potentiellt balanserande resurser saknades ofta helt eller delvis och utgjorde ibland till och med ytterligare krav i chefsarbetet.

I linje med de åtta tidigare identifierade typsituationerna<sup>62</sup> framkom att problem relaterade till personalgrupper eller individer, som kännetecknas av konflikter, misstro, disciplinära åtgärder och komplicerade rehabiliteringsfall, var särskilt vanliga inom äldreomsorgsverksamheterna äldreboenden och hemtjänst. I skolverksamheterna var stödet från de anställda generellt högt och där underlättade lärarna chefs arbete. Inom äldreomsorgen, å andra sidan, krävde de anställda mer vägledning och övervakning, och chefer tenderade att ta på sig många uppgifter som de anställda var tänkta att hantera själva. Att chefers relationer till sina anställda vanligtvis skiljer sig mellan äldreomsorgs- och skolverksamheter har således belagts i både kvantitativa och kvalitativa analyser.<sup>63</sup>

---

61 Corin och Björk (2016).

62 Berntson, Wallin och Härenstam (2012).

63 Berntson, Wallin och Härenstam (2012) samt Corin och Björk (2016).

## Chefsarbetets innehåll

Den fördjupade kvalitativa studien, som syftade till att kartlägga kraven och resurserna samt balansen mellan dem bland första linjens chefer inom människovårdande kommunala organisationer, innefattade en noggrann genomgång av chefernas arbetsinnehåll.<sup>64</sup>

Resultaten visade att det i chefsuppdraget ingick många olika arbetsuppgifter kopplade till olika ansvarsområden, och att överbelastning och fragmenterade arbetsdagar var vanligt förekommande.

Cheferna i första linjen i de människovårdande organisationerna (kommunala äldreboenden, hemtjänst, förskola och grundskola) ansvarar för tre huvudsakliga arbetsområden: personal, ekonomi och verksamhetsfrågor samt för de administrativa procedurerna kopplade till dessa huvudsakliga ansvarsområden (se tabell 5 för en översikt). Icke schemalagd ”brandsläckning” relaterade till dessa huvudarbetsområden konstaterades också generera en hel del arbete, till exempel att hantera akuta bemanningskriser, ingripa i personalkonflikter, hantera praktiska frågor, såsom pappersbrist i kopieringsmaskinen, och uppfylla brukares och deras anhörigas akuta behov av att träffa chefen. Dessutom hade en expansion av chefernas arbete i allmänhet ägt rum, inklusive större ansvar och fler arbetsuppgifter. Ökade krav på rapportering, uppföljning och övervakning i frågor som rör exempelvis personal, ekonomi och serviceproduktion från olika intressenter som politiker, myndigheter och stödfunktioner stod för en stor del av denna expansion. I linje med denna utveckling hade användning av standardiserade verktyg för ekonomisk styrning ökat. Således: chefernas arbetsdagar var ofta fragmenterade med ett allt större fokus på administration och dokumentation, ofta på bekostnad av långsiktig verksamhetsutveckling och ett närvarande ledarskap. En liknande utveckling har setts i flera offentliga organisationer i Sverige, liksom i andra länder.<sup>65</sup>

### *”Illegitima” arbetsuppgifter*

Alla yrken innebär föreställningar om huvudsakliga och perifera arbetsuppgifter. Uppgifter som bidrar till att förebygga och bota sjukdom

64 Corin och Björk (2016).

65 Se till exempel Hagerman m.fl. (2015), Kira och Forslin (2008), Levin och Fullan (2008), Rapp (2010) och Wolmesjö (2008).

Tabell 5. Arbetsinnehåll för chefer inom skola och äldreomsorg.

Huvudsakliga arbetsuppgifter (andel av total arbetstid i procent)	Exempel på aktiviteter och arbetsmoment
<p><b>Personalfrågor</b> (mellan 35 och 40 procent i skolverksamheter och mellan 30 och 35 procent i äldreomsorgs- verksamheter)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hantering och övervakning av dagliga uppgifter genom möten och kontakter med personal, individuellt och i grupp, spontant och schemalagt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbetsplatsträffar (APT)</li> <li>- Arbetsgruppsmöten</li> <li>- Spontana eller planerade möten/frågor från enskilda medarbetare</li> <li>- Arbetsforum och konferenser med olika teman</li> <li>- Synas ute i verksamheten</li> <li>- Hantering av akuta bemanningskriser</li> </ul> </li> <li>2. Personalplanering, implementering och uppföljning: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuella utvärderingssamtal, separata för utveckling och lön</li> <li>- Rekrytering – till exempel skriva kravprofiler och annonser, urval av kandidater, anställningsintervjuer, slutgiltigt urval av kandidater, feedback till sökanden</li> <li>- Ta hand om praktikanter och studenter – till exempel introduktion, utse mentorer, evaluera insatserna</li> </ul> </li> <li>3. Arbetsmiljö och hälsa <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbetsmiljöinspektioner och handlingsplaner, fysiska och psykosociala</li> <li>- Rehabilitering och sjukskrivning, dialog, handlingsplaner och uppföljning</li> <li>- Konflikthantering gällande relationer mellan personal och/eller personal och brukare</li> <li>- Disciplinära ärenden: ogiltig frånvaro, sen ankomst etc. (endast äldreomsorgschefer)</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Budget- och administrationsfrågor</b> (generellt runt 25 procent av den totala arbetstiden, men med stora variationer mellan 10 och 30 procent i äldreomsorgs- verksamheter)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budgetering, prognoser och budgetuppföljning</li> <li>2. Budgetadministration: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attestering av inköp och fakturor</li> <li>- Inköp och leasing</li> </ul> </li> <li>3. Personaladministration: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schemaläggning och arbetstidskontroll</li> <li>- Dokumentation och attestering av frånvaro</li> <li>- Dokumentation och uppföljning av tillbud, arbetsskador och sjukfrånvaro</li> <li>- Rapportering och uppföljning av rehabilitering</li> <li>- Bevilja ledighet och semester</li> <li>- Bevilja löner, lönerrevision</li> </ul> </li> <li>4. Verksamhetsadministration: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekniska problem; konfigurera telefonanslutningar, hantera lösenord etc.</li> <li>- Övervakning – till exempel av barn- och äldreköer</li> </ul> </li> </ol>

Huvudsakliga arbetsuppgifter (andel av total arbetstid i procent)	Exempel på aktiviteter och arbetsmoment
<p><b>Verksamhetsfrågor</b> (runt 40 procent av den totala arbetstiden)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verksamhetsplanering, övervakning och utveckling: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulera, övervaka, dokumentera och följa upp handlingsplaner; verksamhetsplaner, likabehandlingsplaner, kvalitetsplaner och andra verksamhets specifika handlingsplaner</li> <li>- Ledningsgruppsmöten på tre nivåer, liksom olika arbetsgrupper/utskott fokuserade på verksamhetsutveckling</li> <li>- Framtagande av begärda presentationer/rapporter/statistik till politiker, administratörer och stödfunktioner</li> <li>- Långtidsbemanning och schemaläggning</li> </ul> </li> <li>2. Brukarkontakter: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hantering av frågor, klagomål och överklaganden från brukare, anhöriga och myndigheter</li> <li>- Möten med brukare och anhöriga, spontana eller planerade, individuellt eller i grupp</li> </ul> </li> <li>3. Operativt arbete: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Överta medarbetaruppgifter – till exempel dokumentation, pedagogisk verksamhet</li> <li>- Att vara synlig i verksamheten, till exempel i matsal, klassrum och personalrum</li> </ul> </li> <li>4. Externa relationer/samverkan, representera verksamheten i olika forum</li> <li>5. Hantering av lokalfrågor och utomhusmiljö, granskning och efterföljande frågor avseende till exempel <ul style="list-style-type: none"> <li>- Städning och sanering</li> <li>- Underhåll</li> <li>- Nyckel- och larmsystem</li> </ul> </li> </ol>

betraktas troligen som kärnuppgifter av de flesta läkare. Att förklara sjukhusets krisorganisation på en presskonferens eller gå på utbildning för att lära sig sjukhusets värdegrund, betraktas troligen av desamma som perifera, eller sekundära, arbetsuppgifter. Om arbetsuppgifter direkt strider mot de sociala normer som förknippas med en specifik yrkesroll så är de att betrakta som illegitima.<sup>66</sup> Samma uppgift kan betraktas som en kärnuppgift av en yrkesgrupp och illegitim av en annan. Att förklara sjukhusets krisorganisation på en presskonferens kan vara en helt legitim

<sup>66</sup> Det svenska ordet illegitim för lätt tanken till olaglig. Vi väljer ändå att hålla oss till det eftersom det är det begrepp som förekommer på forskningsfältet internationellt.



uppgift för en kommunikatör eller pressansvarig.

Ett särskilt frågeformulär har utvecklats för att mäta illegitima arbetsuppgifter. Begreppet ingår i en större teoribildning: *stress as offence to self* (SOS), som går ut på att det är vår självkänsla som blir hotad av olika typer av stressbelastning.<sup>67</sup> Formuläret består av två komponenter: dels arbetsuppgifter som kan betraktas som onödiga och meningslösa, dels oskäliga arbetsuppgifter, det vill säga uppgifter som den som svarar tycker det vore rimligt att någon annan gjorde.

När det gäller förekomsten och omfattningen av illegitima arbetsuppgifter i kommunalt chefsarbete undersöktes de både med hjälp av ovan nämnda frågeformulär med ett etablerat index<sup>68</sup> och med kvalitativa arbetsinnehållsanalyser.

Gränserna för chefsuppdraget var ofta oklara och det fanns flera arbetsuppgifter som chefer ansåg vara perifera i förhållande till kärnuppdraget.<sup>69</sup> När dessa uppgifter betraktades som en följd av organisatoriska brister, såsom brist på resurser eller en oklok arbetsorganisation, kan de uppfattas som onödiga eller oskäliga i den meningen att de bryter mot förväntningar i chefsrollen. Cheferna kategoriserade en hel del arbetsuppgifter som onödiga eller oskäliga i relation till de arbetsuppgifter som brukar förknippas med chefskap. De vanligaste exemplen på onödiga arbetsuppgifter var rapporter och uppföljningar där olika former av dubbelrapportering ofta förekom. De vanligaste exemplen på oskäliga arbetsuppgifter var komplicerade personalärenden, vikariehantering och närvarokontroll. Dessa uppgifter inkluderade också hantering av krånglande IT samt arbetsuppgifter kopplade till lokaler och utomhusmiljö, vilka kunde handla om allt ifrån att byggtekniska frågor och energideklarationer till byte av glödlampor, beställning av snöskottning, sandning av skolgården och hantering av stopp i toaletter. När chefer ombads ange exempel på illegitima arbetsuppgifter i chefsarbetet kunde de svara så här:

”Eftersom vi dragit ned på administration och omvårdnad så har många uppgifter, såsom att föra minnesanteckningar på möten, hamnat på mig.”

67 Semmer m.fl. (2007).

68 Semmer m.fl. (2010).

69 Björk m.fl. (2013).

”De olika delarna av budgetprocessen, det personal- och IT-arbete som delegerats till linjefunktionen bör kunna utföras av en stödfunktion.”

”Det administrera arbetet ökar! Det känns som om jag gör arbete som någon annan gjorde innan mig, trots att det administrativa arbetet digitaliserats. Det tar tid från det operativa arbetet.”

Cheferna uppskattade att onödiga arbetsuppgifter tog mellan 7 och 19 procent av arbetstiden i anspråk, det vill säga upp till nästan en arbetsdag i veckan.<sup>70</sup> Chefer i funktioner nära kärnverksamheten uppgav i högst utsträckning att de hade onödiga arbetsuppgifter.

En analys av enhetschefer inom samtliga verksamheter visade att ju fler underställda chefer hade, desto fler illegitima arbetsuppgifter.<sup>71</sup> Ju starkare chefer upplevde att organisationer präglades av orättvis eller otydlig resursfördelning och otydliga beslutsvägar, desto fler illegitima arbetsuppgifter. Kvinnliga chefer upplevde fler illegitima arbetsuppgifter än män. Liksom i tidigare studier kunde vi påvisa ett tydligt samband mellan illegitima uppgifter och stressnivå.

---

70 Berntson och Corin (2014).

71 Björk m.fl. (2013).

## Effekter på verksamhetens kvalitet och chefernas hälsa

För att uppmärksamma betydelsen av de organisatoriska förutsättningar som chefer arbetar under, och höja motivationen för beslutsfattare att göra förutsättningarna till en prioriterad fråga, har vi i majoriteten av våra studier valt att titta på olika konsekvenser av dessa förutsättningar. Konsekvenser för såväl cheferna som individer och organisationen i stort har inkluderats. Detta avsnitt kommer att redogöra för betydelsen av chefers organisatoriska förutsättningar för verksamhetens effektivitet och kvalitet samt chefernas egen hälsa och framtidsplaner.

Organisatoriska strukturer påverkar verksamhetens effektivitet och kvalitet, liksom chefernas hälsa och framtidsplaner via den psykosociala arbetsmiljön (se figur 1, s. 21). De psykosociala arbetsvillkoren är enligt våra studier relaterade till både organisatoriska och individuella konsekvenser. För chefer inom samtliga verksamheter gäller att obalans mellan krav och resurser är förknippad med oönskade konsekvenser såsom ohälsa, otillfredsställande servicekvalitet och måluppfyllelse, bristande motivation och avsikt att lämna såväl arbetsplatsen som yrket. Å andra sidan visade resultaten att en bättre balans mellan krav och resurser i chefsarbetet har önskad inverkan på flera aspekter av chefers hälsa, tillfredsställande servicekvalitet och måluppfyllelse, motivation och avsikt att stanna både på arbetsplatsen och i yrket. Således kan krav och resurser

från flera håll kombineras på många olika sätt i chefsarbetet med olika typer av konsekvenser för chefers hållbarhet.

## Verksamhetens effektivitet och kvalitet

Operativa chefer har en nyckelroll när det gäller att integrera olika styrsystem och processer i organisationen så att produktionen blir effektiv. Vi argumenterar för att chefer på operativ nivå med verksamhets-, budget- och personalansvar besitter en nyckelposition i organisationen som gör att de kan bedöma hur väl denna integrering fungerar. Vi har konstruerat ett mått för att mäta organisatorisk kapacitet med hjälp av chefers skattningar: *Organizational Capacity to Perform (OCAP)*.<sup>72</sup> Vi undersökte om chefernas skattning av OCAP hängde ihop med hur cheferna skattar verksamhetens prestation avseende servicekvalitet, kostnadseffektivitet och arbetsmiljöarbete. Resultaten visade att chefer som har goda förutsättningar att integrera de olika delarna av chefsuppdraget också upplever att verksamheten presterar bättre i förhållande till andra liknande verksamheter.

Balansen mellan krav och resurser i chefernas arbetssituation är tydligt kopplad till i vilken grad chefer anser sig kunna prestera.<sup>73</sup> Totalt valdes fyra krav och tre resurser ut för att spegla de faktorer som utgör chefers arbetsmiljö, vilket innefattade krav och resurser från flera håll: uppifrån (organisationen), nerifrån (medarbetare) och utifrån (kunder, brukare, medborgare). (Se tabell 3, s. 45 för en närmare beskrivning av kraven och resurserna.)

Balansen mellan chefsspecifika krav och resurser visade sig i hög grad påverka i vilken utsträckning chefen upplevde sig kunna uppfylla målen för verksamheten och tillfredsställa brukarnas behov.

Genom en extern och fördjupad bedömning av chefernas krav och resurser i arbetet, fann vi flera krav och bristande resurser som får konsekvenser för det arbete som är möjligt att utföra av chefer inom vård och omsorg och skola.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> Björk, Szücs och Härenstam (2014).

<sup>73</sup> Berntson, Wallin och Härenstam (2012).

<sup>74</sup> Corin och Björk (2016).

Oklarheter och konflikter kring vad som ska göras, det vill säga arbetsuppgifterna, samt skälen till det, det vill säga målen för arbetet, i chefsarbetet utgör ett hinder för chefer att uppfylla uppdraget, främst genom att tvinga dem att kompromissa med kvaliteten i arbetet och arbeta övertid.

Därtill innebar ett bristande stöd från den egna chefen att enhetschefernas arbete tenderade att bli otydligt och gränslöst. Stöd från egen chef kan exempelvis innebära hjälp med att hantera svåra problem, prioritera bland mål och uppgifter och sätta kriterier för måluppfyllelse. Bristande stöd från egen chef utgör i sin tur ett hinder för att uppfylla chefsuppdraget, vilket cheferna ofta hanterade genom att arbeta övertid eller till och med kompromissa med den egna hälsan.

Organisatoriskt stöd i form av tillgång till tillräckligt med personal – men också personal som har rätt kompetens – bedömdes bristfälligt inom de människovårdande organisationerna, om än på olika vis. Medan vård- och omsorgsverksamheter ofta saknade tillräckligt med personal på grund av sjukskrivningar, kämpade skolverksamheterna med att rekrytera personal och fylla vakanser. Problem med kompetensförsörjningen påverkade kvaliteten och kontinuiteten i verksamheterna. Bristande kunskaper och engagemang hos de anställda försvårade ytterligare måluppfyllelsen för chefer inom vård- och omsorgsverksamheter.

Samma studie visade också att organisatoriskt stöd i form av väl fungerande lokaler och utrustning brast i många hänseenden. Slitna lokaler, brist på ändamålsenliga mötesrum och teknisk utrustning samt dålig teknisk support var några exempel på omständigheter som försvårade måluppfyllelsen i chefsuppdraget, främst inom vård- och omsorgsverksamheter.

Att stödverksamheter som HR inte längre utgjorde samma operativa stöd för cheferna, trots att behovet av detta snarare ökat än minskat, medförde i många fall att chefer var utlämnade till att själva hantera omfattande rekryteringsbehov och tunga rehabiliteringsfall – för att nämna några exempel. Detta kunde bli kostsamt både tidsmässigt och känslomässigt men framför allt utgjorde deras bristande förutsättningar att sköta sådana frågor risk för att de inte skulle kunna fullgöra sitt chefsuppdrag och till och med begå lagbrott.

Den stora obalans mellan chefers krav och resurser i arbetet som förekommer främst i olika typer av människovårdande verksamheter

innebär således att verksamheterna brottas med svårigheter att uppfylla målen för verksamheten och tillgodose sina brukares behov.<sup>75</sup>

## Chefers hälsa

Cheferna i den kommunala sektorn är dock generellt sett vid relativt god hälsa, när man ser till hur de själva skattat hur de mår. Samtidigt visar resultaten från vår forskning en mångtydig bild. Chefernas arbets-situation spelar en avgörande roll för hur de mår.

Balansen mellan krav och resurser påverkar i vilken utsträckning chefen inom såväl skola, vård och omsorg samt teknisk service upplever sitt allmänna hälsotillstånd, sina stressnivåer samt sin arbetsförmåga.<sup>76</sup> Ju större obalans, desto sämre allmänt självskattat hälsotillstånd, högre stressnivåer och sämre förmåga att klara av sitt arbete. Dessa resultat stod sig även över tid,<sup>77</sup> vilket gör att vi med betydligt större säkerhet kan uttala oss om att det är de psykosociala villkor under vilka cheferna arbetar som bidrar till deras hälsotillstånd.

## Chefers framtidsplaner och omsättning

Nästan en femtedel av cheferna i studiegruppen lämnade frivilligt sina jobb under en tvåårsperiod, en siffra som varierade kraftigt mellan olika verksamheter och enheter.

Precis som när det gäller chefernas prestation och hälsa har vi funnit att balansen mellan krav och resurser i chefernas arbetssituation är kopplad till deras framtidsplaner. Balansen mellan krav och resurser hade en stor inverkan på de kommunala chefernas avsikter att lämna inte bara sin arbetsplats, utan också yrket.<sup>78</sup> Chefernas vilja att stanna på arbetsplatsen och i yrket stärktes betydligt under mer gynnsamma psykosociala arbetsvillkor, medan viljan att lämna arbetsplatsen såväl som yrket ökade i takt med ökande krav i kombination med minskande

<sup>75</sup> Corin och Björk (2016).

<sup>76</sup> Berntson, Wallin och Härenstam (2012).

<sup>77</sup> Corin, Dellve och Härenstam (2017).

<sup>78</sup> Berntson, Wallin och Härenstam (2012).

resurser. Dessa samband stod sig även över tid,<sup>79</sup> och därför är det sannolikt att förutsättningarna som cheferna arbetar under bidrar till deras framtidsplaner.

Däremot verkar sambandet mellan psykosociala arbetsvillkor och chefernas faktiska avgång svagare, jämfört med de chefer som har för avsikt att lämna sin arbetsplats och/eller sitt yrke men inte gjort det. Resultaten pekade således på att viljan att lämna arbetsplatsen och/eller yrket och att faktiskt göra det inte nödvändigtvis bestäms av precis samma faktorer. När vi i fördjupade kvantitativa<sup>80</sup> och kvalitativa studier<sup>81</sup> frågat chefer som lämnat sitt arbete om deras skäl, framkommer att olika typer av bristande förutsättningar i organisationen för att göra ett bra chefsjobb generellt är den vanligaste orsaken att lämna sitt arbete. Flera bristande förutsättningar tycks generellt samverka i besluten att lämna sitt uppdrag, till exempel obalans mellan mål och resurser, ett alltför omfattande chefsuppdrag, för hög arbetsbelastning, distans till högre ledningsnivåer, brist på tillit och inflytande, en stor andel illegitima uppgifter och en kärnverksamhet som aldrig hinns med.

Våra kvalitativa analyser tyder på att beslutet att lämna chefsuppdraget för många vara en lång och utdragen process.<sup>82</sup> Det ligger i linje med att vi i våra kvantitativa studier också funnit att över en tredjedel av cheferna som fortfarande arbetade kvar ansågs sig vara i någon form av negativ anställningssituation, det vill säga på en icke önskvärd arbetsplats och/eller i ett icke önskvärt yrke.<sup>83</sup> Bristande arbetsvillkor kan därför leda till att psykiskt frånvarande chefer tillbringar lång tid på sina positioner. Det kan ha betydande och kostsamma effekter för både organisationerna och individerna i form av minskat engagemang och lägre prestation samt nedsatt hälsa.

79 Corin, Berntson och Härenstam (2016).

80 Stengård m.fl. (2013). Chefers rörlighet i offentlig sektor, ISM rapport 12, <http://www.vgregion.se/ov/ism/isms-forskning/halsa-pa-arbetsplatsen/chefios/ism-rapporter/>

81 Cregård och Corin (kommande).

82 Cregård och Corin (kommande).

83 Corin, Berntson och Härenstam (2016).

## Skillnader i förutsättningar mellan verksamheter och chefsnivåer

Chefer är ingen enhetlig grupp av anställda. Chefer inom olika typer av verksamheter leder på olika villkor. Men det förekommer även andra relevanta skillnader i det material vi utgått från när vi skrivit den här rapporten. Skillnaderna i organisatoriska förutsättningar mellan chefer på olika hierarkiska nivåer förekommer såväl när det gäller arbetsinnehåll som arbetsvillkor, vilket också resulterar i olika konsekvenser, till exempel skillnader i chefernas hälsa.<sup>84</sup>

### Skillnader i förutsättningar mellan verksamheter

En universell välfärdsmodell med generös ersättning vid föräldraledighet, billig barnomsorg samt barnbidrag möjliggör för både män och kvinnor att delta i arbetskraften. Men det jämställda arbetskraftsdeltagandet har också medfört en starkt segregerad arbetsmarknad där kvinnor och män i hög utsträckning finns inom olika sektorer och yrken. Av de 30 största yrkena i Sverige är det bara tre yrken som har en jämn könsfördelning, det vill säga 40–60 procent av vardera kön, nämligen kockar/kokerskor, lärare vid högskola och universitet samt läkare. Medan många yrken blivit alltmer jämställda de senaste 20 åren kvarstår könssegregationen

---

84 Se även Lundqvist (2013), Pousette och Johansson Hanse (2002) och Reineholm (2013).



mellan olika sektorer på arbetsmarknaden.<sup>85</sup>

Könssegregeringen är också tydlig inom kommunsektorn. Kvinno-dominansen är i det närmaste total inom kommunal vård och omsorg samt förskola. Inom grundskolan råder en något jämnare könsfördelning, medan tekniska verksamheter är mansdominerade. Det råder en relativt jämn könsfördelning inom gymnasieskolan.

Könssegregeringen i arbetslivet kan medföra att vi utvecklar olika organisatoriska strukturer och normer för olika branscher, beroende på om de befolkas av män eller kvinnor.<sup>86</sup> Det som kvinnor arbetar med tenderar att värderas lägre och har traditionellt genererat lägre lön, status och erkänsla än det som män sysslar med.<sup>87</sup> Och ju närmare en syssla kommer det som vi anser vara ett ”naturligt kvinnligt” beteende, desto lägre krav på utbildning och följaktligen lägre lön.<sup>88</sup>

Varje kommunalt verksamhetsområde regleras av specifik lagstiftning, lyder under olika myndigheter och inspekteras av olika tillsynsinstanser samt tenderar att hållas åtskilda också i forskningen. Kan det vara så att kvinnodominerade sektorer är organiserade på ett annat sätt än mansdominerade sektorer? Det är idén om att jämföra det till synes ojämförbara som gör att vi i dag talar om likvärdiga arbeten: om två olika arbeten kräver samma antal års utbildning och innebär ett likvärdigt ansvar så bör de också generera likvärdig ersättning. I våra avhandlingar använde vi samma tankemodell för chefers organisatoriska förutsättningar och arbetsmiljö.

Vi använder begreppet genusmärkta verksamheter just för att tydliggöra att en verksamhet eller ett yrke kan vara associerat med exempelvis män och manlighet även om könsfördelningen blir allt jämnare (se faktaruta »Könsmärkning versus genusmärkning«, s. 64). Vi jämförde organisatoriska förutsättningar för över 400 förstalinjechefer inom kommunal vård och omsorg, skola och teknisk service för att undersöka huruvida chefer inom kommunerna leder på lika villkor.<sup>89</sup>

Resultatet visade att arbetet som chef inom kvinnligt genusmärkta

85 Ellingsæter (2014).

86 Acker (1990).

87 Ulfsdotter Eriksson (2006) och Robertsson (2003).

88 Kullberg och Cedersund (1996) samt Westberg-Wohlgemuth (1996).

89 Björk och Härenstam (2016).

---

## KÖNSMÄRKNING VERSUS GENUSMÄRKNING

---

Arbetsuppgifter, yrken, positioner, verksamheter eller hela branscher på arbetsmarknaden tenderar att förknippas med handlingar, beteenden och egenskaper som i sin tur associeras med antingen kvinnor eller män. Begreppet genusmärkning används för att beskriva denna association mellan arbete och genus. Genusmärkning är något annat än exempelvis ett yrkes könsfördelning. Över tid har den ojämna könsfördelningen inom många yrken och sektorer delvis brutits, genom att män trätt in i kvinnodominerade områden och vice versa. Denna förändring innebär dock inte per automatik att genusmärkningen förändras, även om könsfördelning och genusmärkning naturligtvis hänger ihop.

---

vård och omsorg kännetecknas av ansträngd ekonomi, begränsat organisatoriskt stöd och många underställda medarbetare, medan chefer inom manligt genuskäddade tekniska verksamheter har tillgång till organisatoriska strukturer som snarare underlättar deras roll som chef, såsom stort administrativt stöd och färre antal underställda. Chefer inom omsorg av personer med funktionsnedsättning föll sämst ut i de flesta jämförelserna, det omvända gällde tekniska chefer. Studien tyder på att det finns institutionaliserade normer och praktiker om hur arbetet bör och kan organiseras inom olika kommunala verksamheter. Det har skrivits mycket om ojämförbara löner och glastak som hindrar kvinnor att nå höga positioner inom organisationer, men detta handlar om något annat. Det handlar om hur skillnader i organisatoriska strukturer påverkar arbetsmiljön olika inom kvinno- respektive mansdominerade kommunala verksamheter. Att som chef ansvara för 50 medarbetare är helt normalt så länge man jämför sig med andra chefer inom vård och omsorg. Det är först när man ser att tekniska chefer i genomsnitt har 10 medarbetare som man börjar fundera över vad det skulle innebära för skillnad i det egna arbetet om antalet underställda reducerades med 40. En viktig slutsats i studien är därför att när vi jämför det till synes ojämförbara kan orättvisa strukturer i arbetslivet synliggöras.

Skillnaden i det genomsnittliga antalet medarbetare per chef mellan skola, vård och omsorg respektive tekniska verksamheter påvisades än en

gång.<sup>90</sup> Cheferna i de människovårdande, och ofta kvinnodominerade, verksamheterna hade i genomsnitt nära dubbelt så många underställda medarbetare som sina kollegor i tekniska verksamheter. Antalet medarbetare var som störst bland de kvinnodominerade verksamheterna inom förskola/skola och äldreomsorg.

När chefers psykosociala arbetsmiljö jämfördes på liknande sätt visade resultaten överlag på en kraftig variation där vissa chefer har det mycket bra och andra betydligt sämre.<sup>91</sup> Jämförelser mellan olika typer av kommunala verksamheter visade tydligt att arbetsvillkoren för chefer inte är slumpmässigt fördelade utan att det finns systematiska skillnader mellan chefer i olika typer av verksamheter. Chefer inom människovårdande verksamheter, vilka vanligtvis också är kvinnodominerade organisationer, arbetar i regel under sämre villkor än chefer i de manligt dominerade tekniska verksamheterna. Även om de stora skillnaderna fanns mellan människovårdande och tekniska verksamheter fanns det också variationer inom de kvinnodominerade verksamheterna där chefer inom äldreomsorgen oftare arbetade under sämre villkor, speciellt karaktäriserade av medarbetarrelaterade problem.<sup>92</sup>

Sammantaget innebär detta att det finns strukturerande faktorer i offentlig sektor som påverkar den psykosociala arbetsmiljön för chefer. Dessa resultat är också i linje med den inspektion av chefsarbetet i kvinnodominerade och mansdominerade kommunala verksamheter som genomfördes av Arbetsmiljöverket 2014.<sup>93</sup>

Eftersom flera av våra studier samtidigt visade att mer ofördelaktiga psykosociala arbetsförhållanden är förknippade med olika hälsoproblem, lägre motivation, sämre prestationer och högre andel chefer som tänker lämna sina jobb, kan chefer som arbetar inom de kvinnodominerade verksamheterna anses vara en särskilt utsatt grupp.<sup>94</sup>

Det är svårt att utifrån studierna göra en övergripande rangordning av situationen för chefer inom de olika områdena förskola, grundskola, gymnasium, äldreomsorg, handikappomsorg och teknisk verksamhet.

90 Wallin, Pousette och Dellve (2014).

91 Berntson, Wallin och Härenstam (2012).

92 Berntson, Wallin och Härenstam (2012) samt Corin och Björk (2016).

93 Arbetsmiljöverket (2014).

94 Berntson, Wallin och Härenstam (2012), Corin, Berntson och Härenstam (2016) samt Corin och Björk (2016).

Vi har studerat en mängd förutsättningar med hjälp av olika metoder och det finns alltid variationer beroende på vilken organisatorisk egenkap som studeras. Men det stora mönster som framträder är dock att chefer inom vård och omsorg på många håll har en särskilt tuff situation, detsamma gäller chefer inom skolan, medan chefer inom teknisk verksamhet ofta omges av organisationer som ger goda förutsättningar för ledarskap. Detta är ett hoppfullt resultat eftersom det visar att det går att skapa goda förutsättningar för chefer inom kommunal sektor.

## Skillnader i förutsättningar på olika chefsnivåer

I våra egna studier framkom att första linjens chefer, i synnerhet i människovårdande verksamheter, generellt sett arbetade under sämre förhållanden än chefer i tekniska verksamheter. De återfanns ofta i situationer som kännetecknades av höga krav i arbetet i kombination med begränsade resurser för att uppfylla dessa krav. Bristande stöd från ledningen var ofta särskilt utmärkande för denna grupp av chefer. Första linjens chefer var också ofta tvungna att fungera som ”stötdämpare” och ”buffra” för att minska belastningen på sin egen personal från krav uppifrån i organisationen,<sup>95</sup> vilket kan vara ett resultat av att chefer på olika nivåer i organisationshierarkin har delvis olika funktioner.<sup>96</sup> Första linjens chefer var dock också representerade i mer fördelaktiga arbetsituationer som främst kännetecknades av goda relationer med brukarna.

På mellanchefsnivå var bilden mer tudelad. Samtidigt som de till stor del fanns representerade i den mest fördelaktiga psykosociala arbetsituationen fanns de också kraftigt representerade i vad som kan betraktas som en risksituation i fråga om psykosocial arbetsmiljö. Detta tyder på att en position mellan den högsta chefsnivån och de lägsta chefsnivåerna kan ge större handlingsutrymme, vilket kan vara fördelaktigt. Men chefer i en sådan situation riskerar också att bli förbisedda och mindre erkända.<sup>97</sup>

95 Se också Skagert m.fl. (2008).

96 Arman m.fl. (2009) och Mintzberg (1993).

97 Andersson-Felé (2008) och Skagert m.fl. (2008).

# Goda exempel från svenska kommuner och landsting

## Ökat fokus på chefers organisatoriska förutsättningar

Vi vill påstå att kunskapen kring betydelsen av chefers organisatoriska förutsättningar att klara av sina uppdrag har ökat och bidragit till att både enskilda individer men också arbetsgrupper och hela organisationer gjort en perspektivförflyttning från individ till organisation.

Denna förflyttning syns inte minst tydligt i den partsgemensamma avsiktsförklaring som tecknades i augusti 2016 med en rad åtgärder för friskare arbetsplatser i kommuner och landsting.<sup>98</sup> Åtgärdspaketet togs fram och lämnades över till regeringen med anledning av förslaget om hälsovaxling som i korthet skulle innebära ett ökat ansvar för arbetsgivare att bidra till finansieringen av kostnaderna vid sjukskrivning.<sup>99</sup> Hälsovaxlingsförslaget drogs sedermera tillbaka med anledning av avsiktsförklaringen. I avsiktsförklaringen specificeras en rad generella åtgärder samtidigt som behovet av mer kontextberoende och verksamhets specifika insatser underströks.

---

98 <https://skl.se/tjanster/press/nyheter/nyhetsarkiv/partsgemensamavsiktsforklaringsfor-friskarearbetsplatser.9754.html>.

99 <http://www.regeringen.se/49629f/contentassets/ddbof978316c44c18989cd26doe5cc5a/ds-20168-halsovaxling-for-aktivare-rehabilitering-och-omstallning-pa-arbetsplatserna.pdf>.

Åtgärdspaketet omfattar ett stort antal konkreta åtgärder på nio områden. Chefers organisatoriska förutsättningar inom kommuner och landsting berörs under flera av dessa punkter. Bland annat framhävs att chefer behöver få rätt förutsättningar för att utöva ett närvarande, tillitsfullt och engagerande ledarskap liksom att ta ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Ansvar för att dessa förutsättningar finns på plats ligger i sin tur hos den högsta ledningen, och ett adekvat stöd till cheferna samt ett rimligt antal medarbetare per chef lyfts fram som viktiga förutsättningar att ta hänsyn till.

Suntarbetsliv,<sup>100</sup> som är en del av denna partsgemensamma avsiktsförklaring, storsatsar när det gäller chefers organisatoriska förutsättningar. Hösten 2017 lanseras till exempel ”Chefoskopet”, en portal som utifrån CHEFiOS forskning ska hjälpa organisationer att skapa bra förutsättningar för sina chefer att göra ett gott arbete.

För att nämna några mer konkreta exempel så har offentliga arbetsgivare, utifrån den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), valt att utveckla arbetsmiljöronder och check-listor som specifikt riktar in sig på chefernas egen arbetssituation. Västra Götalandsregionen har till exempel valt att utföra arbetsmiljöronder med fokus på chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö<sup>101</sup> och Umeå kommun har initierat så kallade uppföljningsdialoger med sina chefer som innebär att chefernas organisatoriska förutsättningar tillsammans med deras möjligheter att uppfylla sitt arbetsmiljöansvar går igenom med HR.<sup>102</sup> Göteborgs stad är ett exempel på en kommun som har skapat ett specifikt projekt i syfte att granska sina chefers organisatoriska förutsättningar under 2017.<sup>103</sup> Syftet med granskningen är att bedöma

100 Suntarbetsliv drivs av de fackliga organisationerna i samverkan med Sveriges Kommuner och Landsting samt Pacta och har till uppgift att sprida inspiration och verktyg för friska arbetsplatser inom kommun- och landstingssektorerna.

101 Arbetsmiljörond för chefer gällande organisatorisk och social arbetsmiljö, internt dokument Västra Götalands Regionen.

102 Uppföljningsdialogen Umeå kommun, finns för nedladdning på: <https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/sam/umea-satsar-pa-sina-chefer/>.

Projektplan, förutsättningar för Göteborgs stads chefer: <https://goteborg.se/wps/wcm/connect/5d94e22e-be73-4e23-80ba-a37a0469afb8/Granskningsplan+%E2%80%93+chefers+%C3%B6ruts%C3%A4ttningar.pdf?MOD=AJPERES>.

103 Arbetsmiljöverket (2014).

om nämnder och styrelser säkerställer att cheferna har tillräckliga förutsättningar för att fullfölja sina uppdrag på ett ändamålsenligt sätt.

## Ökad genusmedvetenhet kopplad till chefers organisatoriska förutsättningar

Kunskapen kring skillnader i organisatoriska förutsättningar mellan kvinno- och mansdominerade offentliga organisationer har också uppmärksamats på flera håll. Utifrån CHEFiOS forskning och den forskning som projektet bygger på genomförde till exempel Arbetsmiljöverket på ett stort antal specialinspektioner i syfte att jämföra arbetsvillkoren mellan kommunala tekniska respektive vård- och omsorgsverksamheter.<sup>104</sup> Resultatet synliggjorde att det fanns stora skillnader mellan kvinno- och mansdominerade verksamheter inom samma organisation. Det var påfallande att hemtjänsten, där det finns flest kvinnor, hade sämre villkor och arbetsmiljö än teknisk service där flest män arbetar. Hemtjänsten hade bland annat fler anställda per chef, sämre kommunikation med beslutsfattare, fler deltidsanställda, sämre bilar och färre stödfunktioner.

Resultaten som framkommit bland annat av dessa inspektioner innebär att Arbetsmiljöverket valt att satsa på att ta fram ett verktyg för att göra genuskillnaderna synliga i syfte att stötta organisationer när det gäller att organisera för en jämställd arbetsmiljö.<sup>105</sup> Verktöget hjälper organisationer att arbeta med arbetsmiljö ur ett genusperspektiv och är tänkt att kunna användas som en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

## Ökat fokus på antal medarbetare per chef

Den ökade kunskapen kring skillnader i organisatoriska förutsättningar för chefer att klara av sina uppdrag har inte minst bidragit till en diskussion kring hur många medarbetare per chef som kan anses rimligt utifrån olika verksamheters specifika karaktär.

<sup>104</sup> <https://www.av.se/press/nytt-digitalt-verktyg-synliggor-ojamstalldheten-pa-jobbet/>.

<sup>105</sup> Arbetsmiljöverket (2014), Wallin m.fl. (2014) och Kankkunen m.fl. (2009).

Våra egna liksom andras studier visar på stora skillnader i antal medarbetare per chef när det gäller kommunal skola, vård och omsorg respektive tekniska verksamheter. Cheferna i skola, vård och omsorg hade i våra studier, som baseras på sju kommuner i Västra Götaland, i genomsnitt nära dubbelt så många underställda medarbetare som sina chefskollegor i tekniska verksamheter. I andra studier har ännu större skillnader påvisats.

Frågan är om dessa stora skillnader är motiverade. I en av våra studier kunde vi visa att antal medarbetare per chef var av lika stor betydelse för nivåerna av upplevda chefsspecifika krav i människovårdande respektive teknisk verksamhet.<sup>106</sup> När man tittar på forskningen tyder allt på att många medarbetare per chef passar särskilt dåligt inom skola, vård och omsorg.<sup>107</sup> Följaktligen kan de stora skillnaderna mellan olika typer av verksamheter när det gäller antalet medarbetare per chef ifrågasättas och vara en viktig fråga att ta itu med inom den kommunala sektorn.

Förståelsen ökar för att ett rimligt antal medarbetare per chef kan förhindra onödig belastning på chefer och därmed förbättra arbetsvillkoren för såväl chefer som deras medarbetare samt gynna verksamheten. Allt fler organisationer ser över sina strukturer och sin chefstäthet och flera offentliga organisationer har infört ett så kallat normalt, exempelvis kommunerna Söderhamn och Malmö stad<sup>108</sup> samt Västra Götalandsregionen och Region Skåne. Det innebär att organisationen satt ett tak för hur många medarbetare en chef som mest får ansvara för. Detta kan ses som ett viktigt första steg i arbetet med att förbättra chefers organisatoriska förutsättningar och därmed bidra till en bättre arbetsmiljö för såväl cheferna som deras medarbetare.

Däremot vill vi understryka att det utifrån våra studier och de studier som i övrigt finns inom forskningsfältet kring antal medarbetare per chef är mycket svårt – eller kanske inte ens önskvärt – att uttala sig om ett lämpligt antal medarbetare per chef i generella termer då det i hög grad beror på sammanhanget hur många medarbetare per chef som kan anses rimligt. I vår egen forskning har vi, likt tidigare forskning, funnit att antalet enheter som chefen är ansvarig för, liksom medarbetarnas

---

106 Wallin m.fl. (2014).

107 För en sammanställning, se Regnö (2016).

108 Vision (2017).



geografiska spridning, har betydelse för hur många medarbetare en chef kan hantera. Stödet och avlastningen som chefen får i organisationen från till exempel stödfunktioner och administratörer liksom chefernas egen cheferfarenhet spelar också roll för hur många medarbetare som kan anses vara lämpligt i det specifika fallet. Tidigare forskning har därtill visat att vad som är ett rimligt antal medarbetare per chef är beroende av verksamhetens art, sammansättningen hos personalen, komplexiteten och homogeniteten i arbetsuppgifterna de utför, hur mycket tid chefen har att interagera med sina medarbetare, komplexiteten i chefsuppdraget etc.<sup>109</sup>

---

109 Regnö (2016).

# Hur kan organisatoriska förutsättningar för chefer förbättras?

## Skifta fokus från individ till organisation

Chefer i kommuner har många olika typer av arbetsuppgifter och krävande ansvarsområden. Överbelastning och fragmenterade arbetsdagar är vanligt förekommande. Vi fann en övergripande obalans mellan krav och resurser bland en majoritet av cheferna vi studerat, vilket i sin tur påverkar hur cheferna skattar sin hälsa, sina möjligheter att prestera samt viljan att stanna kvar som chef. Chefsarbetet inom kommunal skola, vård och omsorg kännetecknas på många håll av ansträngd ekonomi, begränsat organisatoriskt stöd, obalans mellan krav och resurser och många underställda medarbetare. Chefer i tekniska verksamheter uppger i högre utsträckning att de har tillgång till organisatoriska strukturer som underlättar deras roll som chef, de ansvarar också för färre medarbetare och uppger generellt en bättre balans mellan krav och resurser.

Vår rekommendation: Ändamålsenliga och väl anpassade organisatoriska strukturer och en god balans mellan krav och resurser i arbetet är viktiga organisatoriska förutsättningar som avgör om chefer kan göra ett gott arbete och vill stanna kvar som chefer över tid. Arbetsmarknadens parter och politiker bör därför förflytta fokus från chefen som individ till organisationen och de förutsättningar som cheferna arbetar under. Ett sätt att göra detta är att jämföra arbetsvillkoren för chefer inom olika

typer av verksamheter och lära av de organisationer som fungerar bra. Problemen med överbelastade chefer är tydligast inom vård, omsorg och skola. Vad kan vi lära oss av hur tekniska verksamheter organiseras?

## Ge stöd i chefsarbetet

Fokus på administration förefaller ha ökat på bekostnad av chefsens möjligheter att engagera sig i långsiktig verksamhetsutveckling och att vara närvarande för sina medarbetare. Arbetsuppgifter som uppfattas som onödiga eller oskäliga uppges ta en stor del av chefernas arbetstid. Samtidigt uppger cheferna att stödfunktioner med ansvar för IT, HR, ekonomi, verksamhetsutveckling, administration, vaktmästeri och så vidare erbjuder allt mindre praktiskt stöd i chefernas vardag när det gäller exempelvis rekrytering, rehabilitering, teknisk support, lokalfrågor och dokumentation. Dessa funktioner ställer snarare allt större krav på cheferna.

Vår rekommendation: På operativ nivå behöver cheferna mer resurser som kan stötta dem i det konkreta arbetet med ekonomi-, personal- och verksamhetsfrågor för att därigenom frigöra tid för medarbetare och verksamhetsutveckling. På strategisk nivå behöver stabsfunktionerna samordna sina insatser så att de krav som ställs på verksamheterna hänger ihop och underlättar för kärnverksamheten. För en enskild stabsfunktion, exempelvis HR, kan mängden IT-system, rutiner, policyer och processer som reglerar personalfrågor framstå som väl avpassad. Men den operativa chefen har även att hantera lika omfattande styrning från en mängd andra funktioner inom områden såsom ekonomi, miljö, säkerhet och kvalitet. Ansvaret för samordningen ligger främst hos chefer och tjänstemän på strategisk nivå i organisationen.

## Skapa arenor för dialog i organisationen

För att klara rollen som "översättare" mellan den strategiska och den operativa nivån och få mål och resurser att matcha, krävs att det finns arenor där linjechefer från olika nivåer möts. Här bör en dialog föras både om målen med verksamheten och de resurser som står till förfogande för att klara målen. Hur väl utbyggda dessa arenor bör vara beror på typ av verksamhet och kan variera inom samma kommun. Där dialogen är

bristfällig uppstår lätt oklarheter och målkonflikter. Långa arbetsdagar och ohälsosam arbetsbelastning uppstår när den enskilda chefen får svårt att prioritera bland sina arbetsuppgifter.

Vår rekommendation: För att klara sitt uppdrag behöver cheferna omslutas av en stödjande organisation. Det innebär att chefer på olika nivåer och deras stödfunktioner har en ständigt pågående kommunikation om hur de resurser som organisationen förfogar över balanseras mot målen med verksamheten. Det gäller såväl mellan enheter och funktioner på samma nivå i organisationen som mellan organisationens olika nivåer. I en väl fungerande organisation lämnas inte förstalinjecheferna ensamma med svårösta problem och målkonflikter. Vi rekommenderar linjechefer att se över organisationens mötesrutiner och säkerställa att både mängden möten och mötesinnehållet främjar dialog så att chefer på olika nivåer har samma bild av verksamhetens mål och resurser.

## Se över antalet medarbetare per chef

Ju fler medarbetare en chef har ansvar för, desto mer ökar chefens upplevelse av krav i arbetet både när det gäller arbetsbelastning och krav kopplade till chefsrollen samt relationer till medarbetarna. Detta gäller oavsett chefernas kön, position, erfarenhet och typ av verksamhet. Vi har noterat stora skillnader i antalet medarbetare per chef mellan olika kommunala verksamheter. I genomsnitt hade enhetschefer inom förskola, grundskola och äldreomsorg dubbelt så många underställda medarbetare som chefer inom teknisk verksamhet.

Vår rekommendation: Cheferna behöver ha ansvar för ett rimligt antal medarbetare för att hinna vara närvarande chefer, väl insatta i verksamheten och med möjlighet att utveckla den. Hur många medarbetare en chef klarar av att leda beror alltid på verksamhetens art, lokala förhållanden och inte minst på chefen själv. Vi rekommenderar kommunledningarna i landet att undersöka hur många medarbetare cheferna inom kommunens olika verksamheter har ansvar för. När man skapat sig en överblick kan man diskutera om fördelningen är rimlig och fatta beslut om eventuella justeringar.

## Synliggör ojämslällda arbetsvillkor

Att vårda och ge omsorg åt kommunens äldre och funktionshindrade har traditionellt sett varit en kvinnoyssla. Att arbeta som lärare inom kommunens skolor är inte i lika hög grad kvinnligt kodat, en hel del män arbetar som lärare, och andelen män i yrket växer med barnens ålder. Att sörja för utbyggnad och underhåll av kommunens gator och parker, vatten och avloppssystem, säkerhet och avfallshantering kan däremot sägas vara kodat som typiskt manliga arbetsuppgifter. När vi jämförde de organisatoriska förutsättningarerna för chefer inom dessa olika typer av verksamheter fann vi systematiska skillnader. Chefer inom teknisk verksamhet hade generellt sett bättre förutsättningar än chefer inom skola, vård och omsorg.

Vår rekommendation: Att jämföra hur arbetet är organiserat i kvinnligt kodade respektive manligt kodade verksamheter på det här sättet, snarare än att jämföra kvinnor och män som individer, tror vi kan vara en framgångsrik väg när vi vill förklara könsskillnader i arbetsrelaterad hälsa. Vi uppmanar politiker, chefer och tjänstemän på strategiska nivåer med övergripande ansvar för arbetsorganisation och arbetsmiljö att våga jämföra villkoren mellan olika typer av verksamheter för att synliggöra ojämslällda arbetsvillkor inom organisationen.

## Slutord

Om chefer ska lyckas med sitt uppdrag behöver de ett tydligt mandat som motsvarar ansvaret. De behöver tillgängliga stödresurser runt sig som kan stötta i arbetet med ekonomi-, personal- och verksamhetsfrågor. De behöver ha tillgång till sin egen chef för att få återkoppling och kunna bolla dagliga dilemman. De behöver ha ansvar för ett rimligt antal medarbetare för att kunna vara väl insatta i verksamheten och närvarande som chefer. Att chefer har en god arbetssituation med rimlig arbetsbörda är i sin tur en grundläggande förutsättning för de anställdas arbetsmiljö. Vi menar att chefens egen arbetsmiljö ofta glöms bort i arbetsmiljöstudier och att detta kan vara en viktig pusselbit som behövs för att förklara den ofta bristfälliga arbetsmiljön i kvinnodominerat människovårdande arbete.

För att klara sitt uppdrag behöver chefer omslutas av en stödjande organisation där lösningen på dilemman och svårigheter är ett gemen-

samt ledningsansvar; en organisation som inte lämnar individuella chefer ensamma att lösa svåra målkonflikter och andra organisatoriska dilemman. Beslut, förändringsinitiativ och målsättningar måste synkroniseras mellan olika funktioner på strategisk nivå, annars är det lätt hänt att chefer och stödfunktioner där den egentliga verksamheten bedrivs längre ner i linjen blir oerhört belastade. För att kunna ta ett gemensamt ansvar för att få mål och medel att gå ihop krävs kommunikation, inte bara mellan enheter och funktioner på samma nivå i organisationen, utan också mellan organisationens olika nivåer.

Således behöver beslutsfattare med ansvar för arbetets organisering utgå från verksamhetens behov när de skapar en organisationsstruktur. Vilket arbete förväntas cheferna utföra och vilket stöd behöver de då? Vilka mötesarenor behövs för att skapa regelbunden dialog om verksamhetens mål och resurser? Vilka ambitioner finns för medarbetares och chefers arbetsmiljö? Kort sagt: hur ska en organisation se ut där man kan vara en bra chef?

# Referenser

- Acker, J. (1990). "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations", *Gender and Society*, 4(2), 139–158.
- Andersson-Felé, L. (2008). *Leda lagom många. Om struktur kontrollspann och organisationsideal*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet.
- Arbetsmiljöverket (2013). *Kunskapssammanställning: belastning, genus och hälsa i arbetslivet*. Stockholm: Arbetsmiljöverket .Rapport 2013:9.
- Arbetsmiljöverket (2014). *Inspektioner av kvinno- och mansdominerad verksamhet i sex kommuner*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Rapport 2014:3.
- Arbetsmiljöverket (2015). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. AFS 2015:4.
- Arbetsmiljöverket (2016a). *Kvinnors och mäns arbetsvillkor. Betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall. Kunskapssammanställning*. Stockholm: Arbetsmiljöverket Rapport 2016:2.
- Arbetsmiljöverket (2016b). *Arbetsorsakade besvär*. Arbetsmiljöstatistik Rapport 2016:3.
- Arbetsmiljöverket (2016c). Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arman, R., Dellve, L., Wikström, E. och Törnström, L. (2009). "What health care managers do: Applying Mintzberg's structured observation method", *Journal of Nursing Management*, 17(6), 718–729.
- Arnetz, B. (2005). "Hälsa, stress och produktivitet: Ett ledningsperspektiv", i Ekman, R. och Arnetz, B. (red.), *Stress: Individ, samballet, organisationen, molekylerna*. Stockholm: Liber.
- Bakker, A. B. och Demerouti, E. (2007). "The job demands-resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. och Verbeke, W. (2004). "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance", *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Bejerot, E. och Hasselbladh, H. (2011). "Professional autonomy and pastoral power: the transformation of quality registers in Swedish health care", *Public Administration*, 89(4), 1604–1621.
- Bennis, W. (2007). "The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue", *American Psychologist*, 62(1), 2–5.

- Berntson, E. och Corin, L. (2014). "Hur har chefen det? Chefens perspektiv och förutsättningar i arbetet", i Härenstam, A. och Östebo, A., *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser*. Göteborg: ISM Rapport 14:1, 59–84.
- Berntson, E., Wallin, L. och Härenstam, A. (2012). "Typical situations for managers in the Swedish public sector: Cluster analysis of working conditions using the job demands-resources model", *International Public Management Journal*, 15(1), 100–130.
- Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organization*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet.
- Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N. och Härenstam, A. (2013). "I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits", *Work & Stress*, 27(3), 262–277.
- Björk, L., Forsberg Kankkunen, T. och Bejerot, E. (2011). "Det kontrollerade chefskapet – variationer i genusmärkta verksamheter", *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 17(4), 79–95.
- Björk, L. och Härenstam, A. (2016). "Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services", *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 209–219.
- Björk, L., Szücs, S. och Härenstam, A. (2014). "Measuring capacity to perform across local government services – managers' perceptions", *International Journal of Public Sector Management*, (27)1, 26–38.
- Brazier, D. K. (2005). "Influence of contextual factors on health care leadership", *Leadership and Organizational Development Journal*, 26(2), 128–140.
- Bringselius, L. (2015). "Sverige behöver en mer nyanserad debatt om NPM." *Dagens Nyheter*, 20 juni.
- Corin, L. (2016). *Job demands, job resources, and consequences for managerial sustainability in the public sector – A contextual approach*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet.
- Corin, L., Berntson, E. och Härenstam, A. (2016). "Managers' Turnover in the Public Sector—The Role of Psychosocial Working Conditions", *International Journal of Public Administration*, 39(10), 790–802.
- Corin, L. och Björk, L. (2016). "Job Demands and Job Resources in Human Service Managerial Work – An External Assessment Through Work Content Analysis", *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(4), 3–28.
- Corin, L., Dellve, L. och Härenstam, A. (2017). Profiles of psychosocial working conditions as predictors of health and stress amongst public sector managers: a two year follow up. Opublicerat manuskript, Göteborgs universitet.
- Cregård, A. och Corin, L. (i reviewprocess). Public sector managers: The decision to leave or remain in a job.
- Cregård, A., Corin, L. och Skagert, K. (2017). "Voluntary turnover among public sector managers: A review", *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(2), 89–114.



- Danielsson, M., Heimerson, I., Lundberg, U., Perski, A., Stefansson, C. G. och Åkerstedt, T. (2012). "Psychosocial stress and health problems. Health in Sweden: The national public health report 2012", *Scandinavian Journal of Public Health*, 40(9), 121–134.
- Dellve, L., Andreasson, J. och Jutengren, G. (2013). "Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården?", *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), 866–877.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. och Schaufeli, W. B. (2001). "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S. och Morgeson, F. P. (2009). "The milieu of managerial work: An integrative framework linking work context to role requirements", *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 972–988.
- Dollard, M. F. och Bakker, A. B. (2010). "Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599.
- Ek, E. (2012). *De granskade: om hur offentliga verksamheter görs granskningsbara*. Doktorsavhandling, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
- Eklöf, M., Pousette, A., Dellve, L., Skagert, K. och Ahlberg, G. J. (2010). Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI): Utveckling av ett variations- och förändringskänsligt frågeinstrument för mätning av stressorexponering, copingbeteende och copingresurser bland 1:a och 2:a linjens chefer inom offentlig vård och omsorg. Göteborg: ISM Rapport 7.
- Ellingsæter, A. L. (2014). "Skandinavien: De mest kjønnsdelte arbeidsmarkedene?" i Jämställt arbete? Organisatoriska ramor och villkor i arbetslivet, SOU 2014:30, 23–44.
- Evetts, J. (2009). "New professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences", *Comparative Sociology*, 8(2), 247–266.
- Forsberg Kankkunen, T. (2009). *TVå kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Doktorsavhandling, Stockholms universitet.
- Forsberg Kankkunen, T. (2014). "Access to networks in genderized contexts: the construction of hierarchical networks and inequalities in feminized, caring and masculinized technical occupations", *Gender, Work & Organization*, 21(4), 340–352.
- Forsberg Kankkunen, T., Bejerot, E., Björk, L. och Härenstam, A. (2014a). *New Public Management i kommunal praktik. En studie om chefers möjligheter att hantera styrning inom verksamheterna Vatten, Gymnasium och Äldreomsorg*. Göteborg: ISM Rapport 15.

- Forsberg Kankkunen, T., Björk, L., Ylander, J. och Härenstam, A. (2014b). "Hur ser kommunikationen ut?", i Härenstam, A. och Östebo, A. *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser*. Göteborg: ISM Rapport 14:1, 131–157.
- Forsberg Kankkunen, T., Ylander, J. och Höckertin, C. (2010). "Managing the psychosocial environment – logics of leadership in different organizational contexts", i Marklund, S. och Härenstam, A. (red.), *The dynamics of organizations and healthy work*. Växjö: Linnéuniversitetet, *Arbetsliv i omvandling* 2010:5.
- Forsell, A. och Ivarsson Westerberg, A. (2014). *Administrationssambället*. Lund: Studentlitteratur.
- Försäkringskassan (2014). Sjukfrånvaro i psykiska diagnoser. Socialförsäkringsrapport 2014:4.
- Försäkringskassan (2016). Sjukfrånvarons utveckling. Socialförsäkringsrapport 2016:7.
- Försäkringskassan (2017). Psykiatriska diagnoser, Korta analyser 2017:1.
- Hagerman, H., Engström, M., Häggström, E., Wadensten, B. och Skytt, B. (2015). "Male first-line managers' experiences of the work situation in elderly care: An empowerment perspective", *Journal of Nursing Management*, 23(6), 695–704.
- Hasselberg, K., Jonsdottir, I.H., Ellbin, S. och Skagert, K. (2014). "Self-reported stressors among patients with exhaustion disorder: an exploratory study of patient records", *BMC Psychiatry*, 14:66.
- Härenstam, A. (2008). "Organizational approach to studies of job demands, control and health", *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Supplements 6, 144–149.
- Höckertin, C. (2007). *Organisational characteristics and psychosocial working conditions in different forms of ownership*. Doktorsavhandling, Umeå universitet.
- Högberg, O. och Wallenberg, J. (2013). Spänningen mellan styrning och professionell självständighet. Kommunforskningsprogrammets rapportserie, rapport 28.
- Ileskog, T. (2016). *Psykosocial arbetsmiljö från en rättslig utgångspunkt*. Stockholm: IJK förlag.
- Ivarsson Westerberg, A. (2004). *Papperspolisen. Den ökade administrationen i moderna organisationer*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm.
- Ivarsson Westerberg, A. (2013). "Förvaltningschefer", i Vifell, Å. C. och Ivarsson Westerberg, A. (red.) *I det offentliga tjänst. Nya förutsättningar för tjänstemannarollen*. Malmö: Gleerups förlag.
- Johns, G. (2006). "The essential impact of context on organizational behavior", *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Jung, C. S. (2010). "Predicting organizational actual turnover rates in the US federal government", *International Public Management Journal*, 13(3), 297–317.
- Kira, M. och Forslin, J. (2008). "Seeking regenerative work in the post-bureaucratic transition", *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 489–501.

- Kullberg, C. och Cedersund, E. (1996). "Forskning om värdering av kvinnors och mäns arbete", i Cedersund, E. och Kullberg, C., *Arbetsvärdering: teori, praktik, kritik*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Leicht K. T., Walter, T., Sainsaulieu, I. och Davies, S. (2009). "New public management and new professionalism across nations and contexts", *Current Sociology*, 57(4), 581–605.
- Leland, S. M., Carman, J. G. och Swartz, N. J. (2012). "Understanding managerial succession planning at the local level: A study of the opportunities and challenges facing cities and counties", *National Civic Review*, 101(2), 44–50.
- Levin, B. och Fullan, M. (2008). "Learning about system renewal", *Educational Management Administration Leadership*, 36(2), 289–303.
- Lindgren, L. (2014). *Nya utvärderingsmonstret*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundberg Rodin, M. (2010). *Chefer i korstryck. Att hantera krav i en politiskt styrd verksamhet*. Licentiatavhandling, Förvaltningshögskolans rapporter, 114, Göteborgs universitet.
- Lundqvist, D. (2013). *Psychosocial work conditions, health, and leadership of managers*. Doktorsavhandling, Linköpings universitet.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. London: Prentice Hall.
- Montin, S. (2004). *Moderna kommuner*. Malmö: Liber.
- Nyberg, A., Bernin, P. och Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Pousette, A. och Johansson Hanse, J. (2002). "Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in different occupational types – A multigroup structural equation modeling approach", *Work & Stress*, 16(3), 229–250.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Przeworski, A. och Teune, H. (1979). *The logic of comparative social inquiry*. New York: John Wiley & Sons.
- Rapp, S. (2010). "Headteacher as a pedagogical leader: A comparative study of headteachers in Sweden and England", *British Journal of Educational Studies*, 58(3), 331–349.
- Rasmussen, B. (2004). "Between endless needs and limited resources: The gendered construction of a greedy organization", *Gender, Work and Organization*, 11(5), 507–525.
- Regnö, K. (2016). *Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa*. Stockholm: Vision.
- Reineholm, C. (2013). *Psychosocial Work Conditions and Aspects of Health*. Doktorsavhandling, Linköpings universitet.

- Robertsson, H. (2003). *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet*. Doktorsavhandling, Stockholms universitet.
- Schaufeli, W. B. och Taris, T. W. (2014). "A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health", i Bauer, G. och Hämmig, O. (red.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health. A Transdisciplinary Approach*. Dordrecht: Springer.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L. och Elfering, A. (2007). "Occupational health research: The 'stress-as-offence-to-self' perspective", i Houdmont, J. och McIntyre, S. (red.), *Occupational Health Psychology. European perspectives in research, education and practice*, vol. 2, 43–60. Castelo da Maia: ISMAI Publishers.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S. och Jacobshagen, N. (2010). "Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behaviour", *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 70–96.
- Skagert, K., Dellve, L. och Ahlborg, G. (2012). "A prospective study of managers' turnover and health in a healthcare organization", *Journal of Nursing Management*, 20(7), 889–899.
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A. och Ahlborg, G. (2008). "Leaders' strategies for dealing with own [sic] and their subordinates' stress in public human service organizations", *Applied Ergonomics*, 39(6), 803–811.
- Statistiska centralbyrån (2017a). Kortperiodisk sysselsättningsstatistik.
- Statistiska centralbyrån (2017b). Yrkesregistret.
- Statskontoret (2016). Samlad uppföljning av statliga styrningen av kommuner och landsting. Stockholm: Statskontoret Rapport 2016/32-5
- Stengård, J., Berntson, E., Dellve, L., Härenstam, A., Skagert, K., Pousette, A. och Wallin, L. (2013). *Chefers rörlighet i offentlig sektor*. Göteborg: ISM Rapport 12.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2015). Sveriges viktigaste jobb. [<http://www.sverigesviktigastjobb.se/fakta/rapporterprognoser.1877.html>].
- Sveriges Kommuner och Landsting (2017). Rena fakta om välfärden.
- Szücs, S., Härenstam, A. och Björk, L. (2014). "Urval", i Härenstam, A. och Östebo, A., *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser*. Göteborg: ISM Rapport 14:1, 53–59.
- Szücs, S. och Strömberg, L. (2006). *Local elites, political capital and democratic development. Governing leaders in seven European countries*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Thilander, P. (2013). *Personalarbete och HR-transformation – Om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- Thomas, R. och Davies, A. (2005). "Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services", *Organization Studies*, 26(5), 683–706.

- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2006). *Yrke, status och genus. En sociologisk studie om yrken på en segregerad arbetsmarknad*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet.
- Van De Voorde, K., Van Veldhoven, M. och Paauwe, J. (2014). "Relationships between work unit climate and labour productivity in the financial sector: A longitudinal test of the mediating role of work satisfaction", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 295–309.
- Vision (2017). *Chefers förutsättningar är avgörande för en hållbar välfärd. Därför behövs riktmärken för antal medarbetare per chef*. Stockholm: Vision.
- Vroom, V. (2000). "Leadership and the Decision-Making Process", *Organizational Dynamics*, 28(4), 82–94.
- Vroom, V. och Jago, A. (2007). "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychologist*, 62(1), 17–24.
- Wallin, L., Pousette, A. och Dellve, L. (2014). "Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study", *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 455–481.
- Waldenström, K. (2007). *Externally assessed psychosocial work characteristics: A methodological approach to explore how work characteristics are created, related to self-reports and to mental illness*. Doktorsavhandling, Karolinska Institutet, Solna.
- Westberg-Wohlgenmuth, H. (1996). *Kvinnor och män märks: Könsmärkning av arbete – en dold lärandeprocess*. Doktorsavhandling, Stockholms universitet.
- Wolmesjö, M. (2008). "Ledarskapets autonomi – Om chefers dilemman och handlingsutrymme", i Jonnergård, K. (red.), *När den professionella autonomin blir ett problem*. Växjö: Växjö University Press.
- Ylander, J. (2008). *Constructive management. Synchronizing relations in change*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7 uppl.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Øllegaard Bentzen, T. (2015). *Tillidsbaseret styrning og ledelse i offentlige organisationer. I springet fra ambition til praksis*. Doktorsavhandling, Roskilde universitet.

