



Jakten på cheferna till välfärdssektorn



Ledarnas Chefsbarometer 2008

Delrapport 3: Jakten på cheferna till välfärdssektorn

Chefer i offentlig sektor upplever sig genomgående ha sämre förutsättningar att leda än chefer i den privata sektorn. Det visar Ledarnas Chefsbarometer som är en årligen återkommande undersökning som genomförts i samarbete med Synovate.

Sveriges kommuner och landsting behöver rekrytera över 25 000 chefer när 40-talisterna går i pension. Men den offentliga sektorns erbjudande till blivande chefer är allt annat än lockande. Ledarnas senaste Chefsbarometer visar att både förutsättningar att leda och ersättningar till chefer inom den offentliga sektorn är sämre än i den privata.

Chefsbarometer visar på stora skillnader

Årets undersökning befäster i stort farhågorna från fjolårets rapport *Tuffa chefsvillkor – värdefulla uppdrag* om hur offentlig sektor ska kunna konkurrera om kompetenta chefer i framtiden. I årets Chefsbarometer är det totalt 1 652 chefer med personal- och verksamhetsansvar som svarat på ett 60-tal frågor. Cirka 500 chefer i den offentliga sektorn har deltagit.

Men årets Chefsbarometer visar också tecken på en positiv förändring. I kommunerna har de riktigt stora personalgrupperna minskat i antal. Och när det gäller ledarskapsutveckling är den offentliga sektorn bättre. Sex av tio chefer har deltagit i chefs- eller ledarskapsutveckling under de senaste 12 månaderna i jämförelse med knappt fyra av tio chefer i näringslivet. Är det så att den offentliga sektorn nu kavlar upp ärmarna för att rusta upp inför chefsbristen?

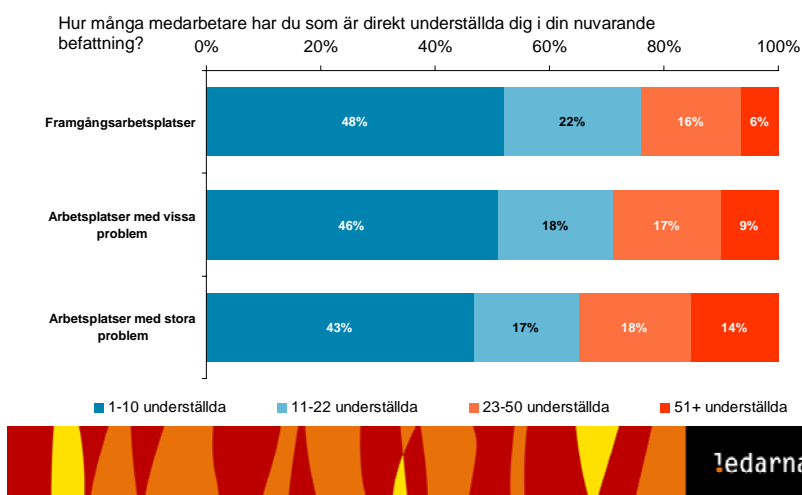
Konkurrensen om cheferna ökar. Men vad innebär en lågkonjunktur och ett ekonomiskt ansträngt läge? Betyder det att chefsatsningarna nu får stryka på foten? Det gäller att fortsätta att satsa på cheferna. Annars finns risk för att offentlig sektor inte står sig i konkurrensen om cheferna, trots viktiga och meningsfulla uppdrag i välfärdssektorn.

Mindre grupper ger mer tid att leda och bättre resultat

En av ambitionerna med årets Chefsbarometer är att påvisa sambanden mellan goda förutsättningar för ledarskap och bra resultat i form av framgångsrika verksamheter.¹ Cheferna fick betygsätta sina verksamheter utifrån kriterier som problem med sjukskrivningar och personalomsättning. Sedan jämfördes resultaten med olika faktorer som exempelvis personalgruppernas storlek. Sambanden var tydliga.

Goda förutsättningar för ledarskap – som mindre personalgrupper – ger mer framgångsrika verksamheter oavsett sektor. I verksamheter med stora problem hade 14 procent av cheferna en arbetsgrupp med fler än 51 medarbetare. Endast åtta procent av verksamheterna som bedömdes som framgångsarbetsplatser hade personalgrupper med fler än 51 medarbetare.

Arbetsplatser med stora problem har oftare stora personalgrupper



Figur 1. Diagrammet visar att det finns ett samband mellan personalgruppernas storlek och hur bra en verksamhet fungerar. Bilden avser alla chefer i undersökningen i offentlig och privat sektor.

Vanligare med större personalgrupper

Personalgrupperna är dubbelt så stora i offentlig sektor. Det visar årets Chefsbarometer och därmed bekräftas bilden från tidigare år.

Ett rimligt antal medarbetare är en viktig förutsättning för att kunna sköta chefsuppdraget professionellt. Ledarskap tar tid. Det tar tid att leda, att lära känna alla medarbetare, att ha inblick i den dagliga verksamheten och att genomföra konstruktiva utvecklings- och lönesamtal.

¹ Läs mer om sambanden i Ledarnas Chefsbarometer 2008, delrapport 1: Chefers ledarskap påverkar resultatet.

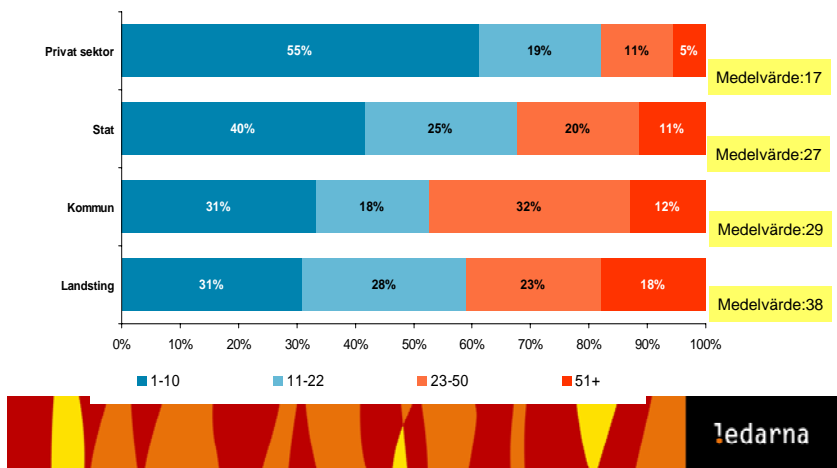
Därför är det inte heller speciellt oväntat att cheferna i den offentliga sektorn oftare tycker att det är svårt att hinna med personalfrågorna. Stora arbetsgrupper är dessutom oftare grogrund till ett sämre arbetsklimat. Det bildas lättare undergrupper med informella ledare utan tydligt ledarskap vilket lättare orsakar konflikter inom gruppen.

Chefer i den offentliga sektorn har i genomsnitt 30 medarbetare - motsvarande siffra i privat sektor är 17 medarbetare. Gruppstorlekarna varierar inom offentlig sektor. Genomsnittet för den statliga sektorn är 27 personer, i de kommunala verksamheterna 29 personer och 38 personer för landstingen.

Det är betydligt vanligare att cheferna i den offentliga sektorn har stora personalgrupper med över 51 medarbetare. Endast fem procent av cheferna i den privata sektorn har personalgrupper med fler än 51 medarbetare.

Personalgrupperna nästan dubbelt så stora i offentlig sektor

Hur många medarbetare har du som är direkt underställda dig i din nuvarande befattning?



Figur 2. Personalgruppernas storlek inom privat sektor, stat, kommun och landsting.

Färre stora grupper i kommunerna

En genomgång av hur personalgruppernas storlek förändrats tre år tillbaka i tiden visar att det skett en markant förbättring inom kommunerna. Men endast där. Inom den kommunala sektorn har andelen stora personalgrupper nästan halverats från 22 procent till 12 procent sedan 2005.

Men också inom kommunerna är de små personalgrupperna sällsynta. I kommunerna har knappt en av tre chefer små grupper. I näringslivet har över hälften av cheferna en personalgrupp med mindre än elva medarbetare.

Med stöd åt cheferna i utsatta lägen

Svåra samtal och beslut ingår i chefsskapet. Att bli uppbackad som chef i utsatta lägen är en viktig förutsättning för ett gott ledarskap. Det kan handla om omplaceringar, uppsägningar och andra svåra personalrelaterade frågor som konflikthantering, mobbning och sexuella trakasserier. Det är situationer där chefen tydligt representerar arbetsgivarsidan. Det är viktigt att konsekvenserna för uppdraget diskuteras och att det ses över vilket stöd som finns att få och vad som händer efteråt.

Offentlighetsprincipen är en särskilt påverkande faktor för cheferna i den offentliga sektorn. Att beslut kan uppmärksammas och kritiseras offentligt i press och media är en del av demokratin – men det kan kännas tufft på ett personligt plan. Det är viktigt att det finns stödfunktioner och rutiner som stödjer den enskilda individen.

I den offentliga sektorn har en majoritet av cheferna erfarenhet av situationer som omplaceringar, uppsägningar, konflikthantering, mobbning och sexuella trakasserier.

Uppsägningar

Uppsägningar och omplaceringar är uppgifter som ingår i chefsjobbet. Det är troligt att uppsägningarna och omplaceringarna kommer att öka i kölvattnet av den ekonomiska krisen.

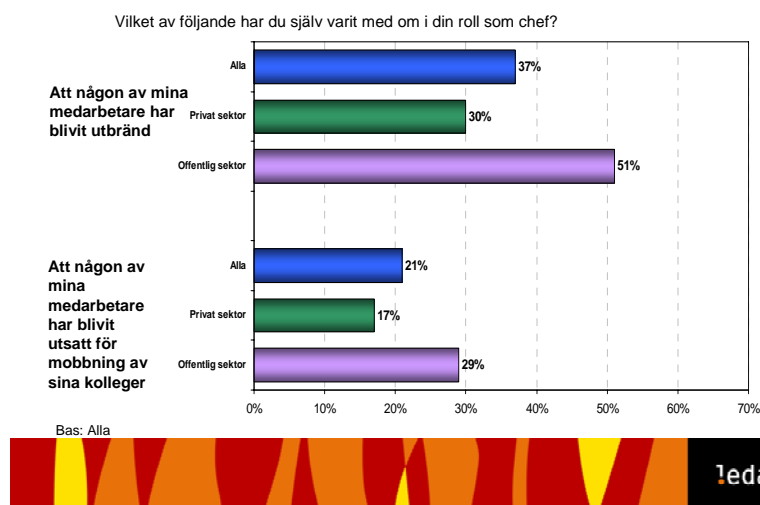
Sex av tio chefer i offentlig sektor anger att de i sin roll som chef varit med om att säga upp eller omplacera medarbetare på grund av att de inte klarat av sina uppgifter. Chefsbarometern visar att det är vanligare bland cheferna inom offentlig sektor än i näringslivet att handskas med medarbetare som inte klarar av sina uppgifter. Skillnaderna är stora inom den offentliga sektorn. Inom den kommunala sektorn har så många sju av tio chefer omplacerat eller sagt upp medarbetare på grund av att de inte klarat sina arbetsuppgifter.

Över hälften av alla de tillfrågade cheferna oavsett sektor svarar att de sagt upp eller omplacerat medarbetare som inte klarar av sina arbetsuppgifter. Det väcker en del frågor om rekrytering i allmänhet och i synnerhet om rekrytering inom den kommunala sektorn.

Utbrändhet, mobbning och trakasserier

Utbrändhet är ett vanligt förekommande problem i den offentliga sektorn. I kommunerna anger sex av tio chefer att de har erfarenhet av att någon av medarbetarna blivit utbränd. En möjlig förklaring - i kombination med de stora arbetsgrupperna – är att kommunerna är arbetsgivare för många yrken inom vård och omsorg. Det handlar om yrken som kan vara psykiskt påfrestande och där medarbetarna vid hög arbetsbelastning känner att de inte räcker till. I den privata sektorn har tre av tio chefer erfarenhet av en utbränd medarbetare.

Chefer i offentlig sektor har oftare erfarenhet av utbrända medarbetare



Figur 3. Andelen chefer i de olika sektorerna som har erfarenhet av utbrändhet eller mobbning bland medarbetarna.

Nästan en av tre chefer i den offentliga sektorn anger att någon av deras medarbetare blivit utsatt för mobbning av sina kollegor. Av cheferna inom den privata sektorn anger knappt en av fem att de har erfarenhet av mobbning i personalgruppen. En av tio chefer i offentlig sektor anger att någon av deras medarbetare blivit utsatta före sexuella trakasserier. Motsvarande siffra för cheferna i den privata sektorn är sex procent.

Kontinuerliga utvecklingssamtal, diskussioner om resurser och samsyn kring ledarskap är förutsättningar för ett gott ledarskap och kräver en dialog med den egna chefen. Ett frånvarande chefsstöd påverkar arbetsklimatet negativt. Så många som en av fem chefer i den offentliga sektorn säger att de har erfarenhet av att den egna chefen blivit utbränd. Och även i detta fall är problemet större i offentlig sektor än i näringslivet.

Makt och befogenheter

Handlingsfrihet

Chefer har idéer om hur de vill förändra verksamheten för att driva den effektivare. Ofta saknas befogenheter att till exempel förändra arbetsorganisationen. Handlingsfrihet är en förutsättning för att utveckla verksamheten. Därför behöver chefen kunna förfoga över personella och ekonomiska resurser.

I Chefsbarometern har vi ställt frågor om hur cheferna upplever sina möjligheter att påverka olika beslut och om det finns samsyn med överordnade kring prioriteringar.

Så många som en av fyra chefer i offentlig sektor säger att de saknar den handlingsfrihet och de befogenheter de behöver för att utveckla verksamheten. Chefer i offentlig sektor tycker mer sällan att de kan påverka långsiktiga mål och strategier, beslut om investeringar samt

organisationens möjligheter att växa och anställa flera. Det positiva är att de flesta chefer anser att de åtminstone i viss utsträckning kan påverka långsiktiga mål och strategier. Det är vanligare bland chefer på olika nivåer inom privat sektor att ha en gemensam bild av vad som är viktigt att prioritera. Det är samtidigt också vanligare att man träffar ledningen i informella sammanhang. I den offentliga sektorn sker möten oftare formellt.

Vem företräder du som chef?

Chefen är företrädare för arbetsgivaren och ska ha en tydlig roll i ledningssystemen. Chefen ska ha mandat att fatta beslut och få den information som krävs för uppdraget. Därför är det intressant att notera att nästan tre av tio chefer inom offentlig sektor tycker att de i första hand företräder de anställda – och inte arbetsgivaren! Inom den privata sektorn anger drygt två av tio chefer att de i första hand företräder de anställda. Det betyder att cheferna i offentlig sektor oftare upplever sin chefsroll som otydlig.

Kallas chefen chef?

De som leder personal eller verksamhet är oavsett nivå chef och ska också kallas chef. Benämningar som exempelvis arbetsledare och föreståndare leder fel i synen på den viktiga rollen. Bara ungefär hälften av cheferna i offentlig sektor kallas för chef. Resten har mer diffusa titlar som till exempel föreståndare, processägare, samordnare eller verksamhetsledare.

Ge chefen lön för mödan!

Chefer gör skillnad och ska ha betalt för det. Chefer är nyckelpersoner för utvecklingen av medarbetare och verksamheter. Chefer ska få lön för mödan, premieras för goda insatser, engagemang och initiativ. Samtidigt ska de veta vad som påverkar den egna löneutvecklingen.

Nästan fyra av tio chefer i kommunerna är missnöjda med sin lön. Chefer i privat sektor är oftare nöjda med sin lön än deras chefskollegor i den offentliga sektorn.

Förmåner

Förmåner ska underlätta, motivera och premiera ett gott chefskap. Utöver rent materiella effekter ger förmåner och bonusar signaler om att utförda prestationer och arbete är värdefullt. Belöningar bekräftar vikten av ledarskap och att den egna insatsen påverkar verksamheten positivt.

Chefsbarometern visar att de chefer som har en förmån – oavsett om det rör sig om gymkort, fri bredbandsuppkoppling, fri tidning eller tjänstebil - oftare är nöjda med sin lön än chefskollegorna som saknar förmåner.

Förmåner förekommer mer sällan i offentlig sektor. Hälften av alla chefer i kommunerna anger att de inte har någon förmån alls. Skillnaderna inom den offentliga sidan är stora. Generellt sett är förmånerna vanligare inom stat och landsting än i de kommunala verksamheterna. Exempelvis har över hälften av cheferna inom staten en sjukvårdsförmån eller fria läkemedel. Av cheferna i kommunerna har tre procent samma förmån. Nästan nio av tio chefer i den privata sektorn har någon typ av förmån utöver sin fasta lön.

Slutsatser och sammanfattning

Ledarna vill med denna rapport visa att chefer gör skillnad. Att satsa på förutsättningarna för ett gott ledarskap oavsett konjunktur ger utväxling och resultat i form av framgångsrika verksamheter.

Den offentliga sektorns chefer hanterar inte bara större personalgrupper, utan tvingas också i högre utsträckning att hantera problem med mobbning och utbrändhet på jobbet. Samtidigt erbjuds de färre förmåner och är mer missnöjda med lönen än sina kollegor i näringslivet.

Enligt Ledarnas undersökning från 2007 kan sex av tio unga tänka sig ett uppdrag som chef – men bara 15 procent av dessa framtidens ledare ser den offentliga sektorn som sitt förstahandsalternativ. Det stärker bilden av en sektor som riskerar att dräneras på chefskompetens när cheferna i 40-talistgenerationen går i pension.

Viktiga förutsättningar för att den offentliga sektorn ska kunna konkurrera om morgondagens chefer är att:

- **Personalgrupperna måste bli mindre – ge cheferna ett rimligt ledaruppdrag**

Personalgrupperna är dubbelt så stora i offentlig sektor. Chefer i den offentliga sektorn har i genomsnitt 30 medarbetare - motsvarande siffra i privat sektor är 17 medarbetare

- **Arbetsklimatet måste bli bättre – ge chefen tid att leda**

Utbrändhet är vanligt förekommande problem i den offentliga sektorn. I kommunerna anger 58 procent av cheferna att de har erfarenhet av att någon av medarbetarna blivit utbränd. Nästan en av tre chefer i den offentliga sektorn anger att någon av deras medarbetare blivit utsatt för mobbning av sina kollegor.

- **Lönerna och förmånerna måste bli mer individanpassade - ge chefen konkurrenskraftig lön för mödan**

Nästan fyra av tio chefer i kommunerna är missnöjda med sin lön. Förmåner förekommer mer sällan i offentlig sektor. Hälften av alla chefer i kommunerna anger att de inte har någon förmån alls.

Visserligen kan man ana en viss förbättring. Men vad händer i rådande konjunkturläge där statens, landstingens och kommunernas ekonomiska situationer drastiskt förändras till det sämre? Det finns en överhängande risk att förutsättningarna för ett gott ledarskap nedprioriteras i kommande sparpaket.

Konkurrensen om morgondagens ledare hårdnar. Att spara på förutsättningarna för ledarskapet kan äventyra morgondagens chefsförsörjning. Chefsjobben i den offentliga sektorn som handlar om att utföra och utveckla funktioner i verksamheter som borgar för ett välfungerande Sverige är livsviktiga – bokstavligen. Genom att förbättra chefsvillkoren kommer sektorn att attrahera många skickliga chefer. Det kommer att säkerställa sektorns chefsförsörjning för framtiden.

Om undersökningen

I Chefsbarometern har Synovate intervjuat 1652 chefer under våren 2008 om chefers villkor och förutsättningar. Sedan 2002 har chefsorganisationen Ledarna tillfrågat över 10 000 chefer i den årligen återkommande Chefsbarometern om deras chefsvardag och – förutsättningar.

Om Ledarna

Ledarna är Sveriges chefsorganisation, chefernas egen yrkesorganisation, med fler än 70 000 medlemmar. Hos oss får chefer stöd både i sin yrkesroll som chef och som anställd. Ett dubbelt perspektiv ingen annan kan erbjuda. Vi gör chefer säkrare i sitt ledarskap och mer framgångsrika. Och tryggare som anställda. Alltid med utgångspunkt i varje chefs individuella behov.

För mer information om undersökningen kontakta:

Presskontakt, Ledarna, telefon 08 – 598 99 333,
eller mejla presskontakt@ledarna.se

www.ledarna.se

