

ATTRAKTIVT OCH HÅLLBART CHEFSARBETE

ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR OCH CHEFSARBETE I GÖTEBORGS STAD



**Lotta Dellve, Caroline Hasselgren
Karin Allard, Monica Bäck Andersson**

ATTRAKTIVT OCH HÅLLBART CHEFSARBETE

ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR OCH CHEFSARBETE I GÖTEBORGS STAD

Lotta Dellve, Caroline Hasselgren, Karin Allard, Monica Bäck Andersson

Illustration: Berit Nåsell, konstnär från Strömsholm. I sitt konstnärskap låter Berit ofta hästar uttrycka en grundläggande kraft och frihet med olika känslor kopplade till livsförhållanden och situationer.

Samling "Gothenburg Studies in Work Sciences, Nr 22, 2020

© författarna

ISBN 978-91-87876-36-3

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap
Skanstorget 18, Box 720, 405 30 Göteborg
031 786 00 00
www.socav.gu.se

2 (63)

SAMMANFATTNING

Inledning och syfte

Det finns många aspekter att beakta vid organisatoriska omorganiseringar. En av de allra viktigaste aktiviteterna inför varje ny omstrukturering är att göra en kartläggning av upplevda arbetsförhållanden i nuläget. Tidigare studier har indikerat - och ibland tydligt visat - att organisatoriska förhållanden som formar chefers arbete har betydelse för hög kvalitet, effektiva processer, chefers belastning, personalomsättning samt konsekvenser av dessa.

Syftet är att beskriva enhetschefers uppfattningar om organisatoriska förutsättningar, stöd, resurser och praktiker för att kunna leda, organisera och utveckla sin verksamhet. Det övergripande vetenskapliga syftet är att identifiera hur vägar och former för utveckling av hållbart och attraktivt chefsarbete understöds och skapas genom praktiker för organisering och ledning.

Metod

Samtliga tillsvidareanställda enhetschefer inom Göteborgs Stad, vid verksamheter som omfattas av en förestående omstrukturering (n=736), inbjöds att delta i undersökningen via en webbenkät. Analysen var beskrivande och uppdelad per verksamhet. 412 enhetschefer (56 %) valde att svara på enkäten. Rapporten presenterar framförallt den beskrivande analysen med medelvärden och andelar per verksamhet. Enkla analyser av samvariationer med organisatoriska förutsättningar gjordes för att indikera betydelser av dessa för chefers utmaningar, krav och arbete i vardag och under verksamhetsutveckling.

Resultat

Attraktivt och hållbart arbete

De allra flesta enhetschefer har höga tankar om sin arbetsplats och uppfattar den som attraktiv och betydelsefull. Arbetstillfredsställelsen som helhet var hög, särskilt i Gemensamma verksamheter (GV) och inom Individ- och familjeomsorg (IFO). Detsamma gäller tillfredsställelse med arbetsmiljön, framtidsutsikter, möjligheter till kompetensutveckling och det sätt på vilket verksamheten leds. Inom Funktionshinder (FH) och Äldreomsorg (ÄO) var man mest nöjd med sina framtidsutsikter men mindre nöjd med arbetsmiljön, där sökte en dryg tredjedel nytt jobb. Majoriteten angav att de hade goda möjligheter att utifrån sin hälsa att arbeta kvar som enhetschef i minst två år och i genomsnitt var den önskade pensionsåldern hög (65 och 67 år med spridningen 55-75 år). Inom Kultur (K) ville chefer arbeta längst och inom ÄO ville chefer pensionera sig tidigare. Överlag var enhetscheferna i viss mån personligen överbelastade och upplevde värdekonflikter. Särskilt fanns tecken på överbelastning bland chefer inom IFO, FH och ÄO medan värdekonflikter upplevdes främst av chefer inom K och ÄO.

Enhetschefers organisatoriska förutsättningar

Strukturellt organiserade förhållanden

Majoriteten av enhetscheferna hade 20-40 medarbetare, drygt 3 nivåer från enhet till politisk nämnd, ansvarade för medarbetare vid 1-3 arbetsplatser och hade administrativt stöd på sin huvudsakliga arbetsplats. Något utmärkande var att man inom ÄO hade ett högre antal medarbetare, fler chefsnivåer och mer administrativt stöd. Inom FH fanns något fler chefsnivåer och mest administrativt

stöd. Inom IFO fanns flest chefsnivåer och inom GV hade man ett högre antal medarbetare. GV och K hade flest adresser på vilka verksamheten bedrevs.

Organisatoriska stödresurser

Stöd genom chefskollegor var vanligast i alla verksamheter, därefter organisatoriskt stöd. Ledningsstödet skattades dock genomgående något lägre. Organisatoriskt stöd förekom fr a genom förtroendefullt samarbete med administrativa stödfunktioner och personalavdelningen. Ledningsstöd upplevdes genom att den överordnade chefen visade intresse för enhetschefens verksamhet, arbete och utmaningar samt gav stöd i personal- och arbetsmiljöfrågor. Däremot upplevdes högre nivåer i organisationen inte ge stöd, mer än i lägre grad, genom att ta ansvar för att tydligt visa vilka kvalitetsnivåer som var möjliga utifrån de resurser som tilldelats verksamheten.

Andra stödjande förhållanden

Flödet av information från högre nivåer i organisationen (ex. rörande förändringar) till de aktuella verksamheterna skattades överlag högt av de tillfrågade cheferna. Samverkan med medarbetare upplevdes genomgående som hög, särskilt inom GV och IFO. Dock förekom gruppdynamiska problem mellan medarbetare i viss mån, vilket kan ha stor betydelse för arbete och verksamhet. Möten med tjänstemottagare gav i hög grad stimulans och mening men innebar ibland också orimliga krav.

Organisatoriska krav och utmaningar

Tids- och logikkonflikter framstår vara ganska vanliga dilemman och likaså lojalitetskrav. Inom ÄO och K skattades också bristen på resurser som en relativt stor utmaning. I jämförelse tycks organisatoriska styrningsbrister och betungande rollkrav vara något mindre vanligt förekommande.

Organisatoriskt klimat för jämställdhet och jämlikhet

Skillnaderna mellan verksamheter är små, men inom FH upplevdes klimatet som något sämre och inom GV som något bättre. Generellt sett uppfattade cheferna att verksamheterna kännetecknas av ganska hög grad av informell jämställdhet/jämlikhet (värde, respekt, uppmärksamhet) vad gäller etnicitet, ålder och kön. I något mindre utsträckning ansågs klimatet också kännetecknas av en strävan efter jämställdhet i *formella processer* (inflytande, bedömningar av prestation, avancemang) samt *arbetsfördelning* (representation).

Ledning och organisering i vardags- och utvecklingsarbetet

Ett mer delaktighets- och hälsoorienterat ledarskap var vanligast inom samtliga verksamheter. Även närvarande ledarskap var vanligt medan utvecklingsorienterat ledarskap förekom i något lägre grad. Chefernas tidsanvändning var relativt lika fördelad inom samtliga verksamheter. Mest tid spenderades på kontakt med medarbetare samt på budget-/ och administrationsverksamhet.

Enhetscheferna och deras enheter hade deltagit aktivt i ett flertal olika organisatoriska satsningar för att stärka kvalitet, medarbetares arbetsförhållanden och möta tjänstemottagares behov.

Överlag var enhetscheferna relativt nöjda med sina möjligheter att på ett säkert och tillfredställande sätt uppfylla sina chefsåtaganden. Mest nöjd var man med ledning och organisering av medarbetares inflytande där också en högre grad av förbättringar under de senaste sex månaderna hade skett. Minst nöjd var man avseende tjänstemottagares inflytande.

Genomgående skattade cheferna den egna enhetens engagemang i förbättringsarbeten som relativt högt. Samarbetet i verksamhetsutvecklingen skattades som mest välfungerande mellan chef och medarbetare. Utvecklingsarbetet följdes upp i något olika grad inom olika verksamheter. Till exempel uppgav 40 % inom ÄO, FH och IFO att de var otillfredsställda med arbetsmiljön. Inom dessa verksamheter följdes också arbetsmiljön upp mest ofta. Inom GV och K var färre missnöjda med

arbetsmiljön och där följdes heller inte arbetsmiljöarbetet upp lika aktivt. Uppföljningen av arbetet med medarbetares och brukares inflytande skedde i nästan eller lika hög grad, och mest aktivt inom FH och ÄO.

Betydelse av organisatoriska förutsättningar och stödresurser

Analys av samvariationer med organisatoriska förutsättningar visade att organisatoriskt stöd och ledningsstöd (som var förtroendefullt, funktionellt och upplevt nära) hade betydelse för chefers förutsättningar. Antalet medarbetare, arbetsplatser samt chefsnivåer har blandad betydelse för chefers utmaningar, strategier och utvecklingsarbeten. Genom våra tidigare studier vet vi betydelsen av detta och en tolkning är att man jobbat väl med dessa förhållanden och att det kan vara därför som inte samvariationer framträder lika tydligt.

Strukturellt organiserade förhållanden

Antalet medarbetare: Svaga negativa samband observerades mellan antalet medarbetare och: hälsoorienterat- respektive delaktighetsorienterat ledarskap, tid för kontakt med medarbetare och verksamhet, samarbete i verksamhetsutveckling mellan chef och medarbetare, nöjdhet i helhetsbedömning av hur man som chef kunde sköta uppdraget inom den löpande verksamheten, kvalitet i service samt medarbetares inflytande.

Antalet chefsnivåer: Svaga negativa samband observerades mellan chefsnivåer och möjligheter till utvecklings- och delaktighetsorienterat ledarskap

Antalet arbetsplatser som verksamheten bedrevs på: Svaga negativa samvariationer med upplevd överbelastning, resursbrister och betungande rollkrav. Delaktighetsorienterat ledarskap förekom i högre grad då chefen ansvarade för fler arbetsplatser.

Ingen tydlig samvariation fanns mellan: antalet chefsnivåer eller antalet medarbetare och upplevda krav eller indikationer på chefers hållbarhet; antal chefsnivåer eller arbetsplatser och helhetsbedömning av chefsarbetet, engagemang eller samarbete i verksamhetsutveckling. Det fanns heller inga tydliga samvariationer mellan antalet medarbetare, chefsnivåer eller arbetsplatser och upplevt jämställdhets- jämlikhetsklimat.

Organisatoriska stödresurser

Organisatoriska stödresurser och *Ledningsstöd* uppvisade negativa samband med krav, tecken på överbelastning och tid till rekrytering/bemanningsfrågor. Positiva samvariationer fanns med arbetstillfredsställelse, samverkan med medarbetare, delaktighets- eller hälsoorienterat ledarskap, nöjdhet i helhetsbedömning av hur man som chef kunde sköta uppdraget inom den löpande verksamheten, kvalitet i service, arbetsmiljöarbetet, att kunna möta tjänstemottagares egna val och medarbetares inflytande. Högre grad av organisatoriskt stöd eller ledningsstöd samvarierade med enhetens aktiva engagemang i verksamhetsutveckling, samarbeten mellan samtliga yrkesgrupper, enheter och funktioner samt med organisatoriskt klimat avseende jämställdhet och jämlikhet.

Fria svar – kvalitativ analys

Flera enhetschefer (n=100, 24%) valde att ge fria kommentarer. Majoriteten var utförliga och gav starka uppmaningar och utförliga upplevelser om chefsrollen och dess förutsättningar utifrån vardag, erfarenheter och konkreta exempel. Svaren visade på engagerade förväntningar på chefsrollen, dvs att vilja kunna påverka, ha mandat och resurser att leda och ta ansvar för ett avgränsat område med en avgränsad budget; kunna utveckla verksamheter, kunna följa upp och ge förutsättningar till medarbetare. Men i flera fall upplevde de sig själva som en problemlösarresurs i första linjen- som konstant måste möta och hantera skilda mål, viljor, uppfattningar och ideal från olika intressenter. Detta beskrevs påfrestande och om chefer ska hålla i många år bör organisationens främsta fokus vara

att stödja dem och deras arbete. De negativa erfarenheter som beskrevs handlade främst om upplevelser av maktlöshet, att ha en klämd mellanposition, dvs. att vara ansvarig men inte ha mandat att påverka exempelvis ekonomin. Ytterligare problem som togs upp av cheferna var det faktum att de ständigt måste göra akututtryckningar, har medarbetare som motarbetar samt saknar stöd samtidigt som de har krav på sig att bistå stab och vara lojal mot chefer och ledning.

Sammanfattningsvis ger resultaten en mer positiv bild jämfört med tidigare kartläggningar och i andra kommuner. Det är möjligt att stadens satsningar i frågorna har bidragit till detta. För stadens fortsatta utvecklingsarbete finns anledning att formulera följande råd:

1. *Bibehåll och vidareutveckla organisatoriskt stöd - som utgår från tillit och förtroende i alla stödfunktioner*
2. *Stärk engagemang från högsta ledningen i verksamhetsnära frågor och förutsättningar*
3. *Fortsätt stärka organisatoriskt klimat som är socialt och organisatoriskt hållbart, jämställt och jämlikt*
4. *Skapa hållbarhet - Motverka chefers överbelastning, skapa attraktivt och hållbart organisationsklimat*

Innehåll

INLEDNING OCH SYFTE	9
BAKGRUND.....	12
Stadens tidigare samarbeten om chefers arbete, strategier och förutsättningar	12
SAMS	12
CHEFIOS	13
Organisatoriskt hållbart och attraktivt arbete	14
Hållbart arbete.....	14
Attraktivt arbete	15
Arbete och förutsättningar för verksamhetsnära chefer.....	16
Chefspecifika krav och utmaningar i offentlig sektor	16
Chefers stödjande organisatoriska förutsättningar	17
Chefs- och ledarskap vid organisatoriska omstruktureringar.....	19
Chef- och ledarskap vid top-down vs bottom-up initierad utveckling.....	19
Chefs- och ledarskap i vardag och förändringsarbeten.....	19
METOD	21
Urval och studiepopulation	21
Datainsamling och variabler	21
Enkätfrågor.....	21
Analys.....	24
Etik.....	25
RESULTAT	26
Attraktivt och hållbart arbete	26
Attraktiv arbetsplats och arbetstillfredsställelse	26
Överbelastning och värdekonflikter	27
Hållbarhet i tjänst.....	28
Enhetschefers organisatoriska förutsättningar.....	29
Strukturella förhållanden genom organisering av verksamheten.....	29
Stödresurser i enhetschefers dagliga arbete och utvecklingsarbete	29
Andra stödresurser.....	31
Organisatoriska krav och utmaningar.....	33
Strategier i ledarskap och chefsarbete/tidsanvändning.....	34
Ledning och organisering i vardags- och utvecklingsarbetet.....	36
Ledning och organisering av utvecklingsarbetet.....	40
Satsningar för att stärka medarbetares arbetsförhållanden.....	41
Organisatoriskt klimat för jämställdhet och jämlikhet.....	41
Betydelse av organisatoriska förutsättningar och stöd för verksamhet och chefsroll.....	42
Enhetschefers fria svar och förslag om förutsättningar i sitt arbete	45

Attraktivt och hållbart arbete.....	45
Behov och betydelse av stöd	47
Krav och utmaningar	49
DISKUSSION.....	54
Vägar och former för hållbart, attraktivt chefsarbete	55
Attraktiv och hållbart organisationsklimat	57
Metoddiskussion	57
<i>Praktiska implikationer</i>	58
REFERENSER	60

INLEDNING OCH SYFTE

Förhållanden som formar chefers arbete, och särskilt de organisatoriska förutsättningarna, har på olika sätt visat sig ha betydelse för hög kvalitet, effektiva processer, personalomsättning, arbetsbelastning och arbetsförhållanden samt konsekvenser av dessa.

I ett samarbete med Göteborgs Stad genomfördes en kartläggning av enhetschefers organisatoriska förutsättningar och arbete. Med organisatoriska förutsättningar menas här de strukturer, krav och resurser som omger cheferna i deras arbete, exempelvis antalet medarbetare per chef, tillgång till stödfunktioner samt arenor för dialog. Undersökningen kopplades dels till stadens arbete med omstrukturering i sektorer och dels till programmet *Attraktiv arbetsgivare (2019–2023)*.

Kartläggande underlag inför omstrukturering

Det finns många aspekter att beakta vid organisatoriska omorganiseringar. En av de allra viktigaste aktiviteterna innan varje ny omstrukturering är att ha en gemensam bild av nuläget. Detta för att skapa förståelse och engagemang i implementering och utveckling. Betydelsen av att göra en kartläggning av nuläget är välutvecklat teoretiskt och visat i flera tidigare studier. Detta var ett av skälen till att göra en kartläggning av enhetschefers organisatoriska förutsättningar och arbete med utveckling och arbetsförhållanden. Kartläggningen inkluderade de chefer i första linjen som berörs av omorganisationen, d.v.s. i stadsdelarna och inom social resursförvaltning.

Indikatorer på attraktivt och hållbart arbete

För Göteborgs Stad skedde kartläggningen inom ramen för programmet *Attraktiv arbetsgivare (2019–2023)*. Syftet med programmet är att förena mål och strategier för att stärka stadens förutsättningar att vara en attraktiv arbetsgivare med förmåga att utföra och utveckla stadens verksamheter. En utmaning som staden delar med många andra organisationer rör rekryteringsbehov och brist på arbetskraft:

Göteborgs Stad står inför stora rekryteringsutmaningar och ska leverera tjänster till en ökande befolkning, driva stora utvecklingsprojekt inom stadsutvecklingsområdet och utveckla verksamheten. Staden ska också fortsätta att skapa ett Göteborg med mer jämlika livsvillkor. Demografin i Göteborg utvecklas så att andelen äldre och unga ökar i relation till andelen arbetsföra. Stadens ekonomi riskerar därför att hamna i obalans med större kostnader än intäkter då skatteintäkter från gruppen arbetsföra ska försörja en ökad andel barn, unga och äldre.

Göteborgs Stad behöver därmed öka sin attraktivitet som arbetsgivare. Vägar för att möta detta är till exempel skapandet av tilltalande, inkluderande arbetsplatser med goda arbetsvillkor och god arbetsmiljö. Likaså kan nya satsningar på teknik och digitalisering, kompetensutveckling och kompetensförsörjning samt andra motiverande insatser prövas på samtliga organisationsnivåer. Satsningar som provas sker och har skett genom andra program som fokuserar hållbar arbetsmiljö, innovation, kommunikation, delaktighet, digitalisering och utveckling av service till boende, besökare och företagare. Satsningarna sker också kopplade till stadens reglerande styrande dokument rörande arbetsmiljö och medarbetare, jämställdhet, intern kommunikation samt styrning, uppföljning och kontroll.

Mål och utgångspunkter i stadens interna arbete är:

- *Att anställda ska känna stolthet över den nytta de gör. Att kunna bidra till förbättringar, bygga förtroende, samarbeta, vara delaktiga och ges rätt*

förutsättningar för att kunna ta ansvar för den dagliga driften och utvecklingen av verksamheten.

- *Professionellt medarbetar- och ledarskap.* Att chefer kommunicerar uppdraget, litar till medarbetares kompetens att lösa det och stödjer genom att inspirera, coacha och ge feedback, vara lyhörd, undanröja hinder för utveckla verksamheten och förstärka normmedvetna arbetssätt.
- *God och stimulerande arbetsmiljö.* Arbetsmiljöarbete sker på alla ledningsnivåer och enhetschefer driver ett systematiskt, hälsofrämjande arbetsmiljöarbete där alla är delaktiga i att stärka en långsiktigt hållbar arbetsmiljö.
- *Attraktiva anställningsvillkor och förmåner* med jämställda och konkurrenskraftiga löner anställningsvillkor och förmåner, bra balans mellan arbete och fritid.
- *Goda förutsättningar för nytänkande* med ett starkt förbättrings- och innovationsklimat för att förbättra service och tjänster och möta utmaningar kring kompetensförsörjningen.

Tre mål är formulerade efter dessa utgångspunkter. Föreliggande rapport tar utgångspunkt i två av dessa mål (mål ett och två) och kan ses som ett komplement till den ordinarie uppföljningen av programmet som sker årligen med stadens befintliga metoder och indikatorer (t ex ordinarie medarbetarenkät och chefsenkät).

Rapportens syfte och frågeställningar

Syftet är att beskriva enhetscheferns uppfattningar om organisatoriska stödjande förutsättningar och resurser för att kunna leda, organisera och utveckla sin verksamhet. Det övergripande vetenskapliga syftet är att identifiera hur vägar och former för utveckling av hållbart och attraktivt chefsarbete understöds och skapas genom praktiker för organisering och ledning.

Rapporten kan användas som ett underlag i arbetet med att forma nya organisationer samt bidra till kartläggningen av nuläget såväl som till att synliggöra potentiella förbättringsområden.

Rapporten kan också bidra till att beskriva indikatorer kopplade till mål ett och två inom programmet *Attraktiv arbetsgivare*. Nedan beskrivs frågeställningarna i relation till respektive mål:

1. Mål 1 Vi är stolta över den nytta vi gör för dem vi är till för
Finns förutsättningarna för enhetscheferns dagliga arbete och utvecklingsarbete? Här fokuseras enhetscheferns organisatoriska förutsättningar, likvärdiga förutsättningar ur ett jämställdhetsperspektiv, tillgång till stöd för administrativa uppgifter och specialistkompetens, tillgång till ledning från överordnad chef och god introduktion till uppdraget

Finns förutsättningarna – genom enhetscheferns arbete - för medarbetares dagliga arbete och utvecklingsarbete? Här fokuseras enhetscheferns arbete med att skapa delaktighet och lärande för medarbetare samt förhållanden som stödjer utveckling och innovationer samt tillit och samarbete.

Finns en organisationskultur som främjar tillit i organisationen? Här fokuseras värderingar i enhetscheferns prioriteringar och organisationskultur som stödjer ett hållbart, jämställt och inkluderande arbete.

2. Mål 2 Vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas

Finns ett fungerande arbetsmiljöarbete för att främja hälsa och förebygga ohälsa? Här fokuseras enhetschefers arbete med systematiskt och hälsofrämjande arbetsmiljöarbete samt tillgång till kunskap, resurser, metoder och verktyg för att bedriva ett sådant.

Finns strategier för att leda verksamheten och medarbetare i förändring och utveckling? Här fokuseras enhetschefers arbete och uppfattningar om arbetet med verksamhetsutveckling

I rapporten ges först en bakgrund om stadens tidigare arbete i frågorna. Därefter en vetenskaplig och teoretisk bakgrund till de områden som undersöktes. Därpå beskrivs studiens metodik. Resultatet struktureras efter ovanstående frågeställningar och redovisas i framförallt stapeldiagram uppdelade per verksamhet. Slutligen diskuteras resultaten och vissa jämförelser görs med andra studier.

BAKGRUND

Stadens tidigare samarbeten om chefers arbete, strategier och förutsättningar

Göteborgs Stad har under åren haft samarbete med många forskare som på olika sätt, tillsammans med staden, arbetat med chefers arbete och förutsättningar. Här beskrivs två av projekten (SAMS och Chefios) som skedde efter varandra. Båda omfattade frågor som undersöks i denna rapport, var mer omfattande och utmynnade i utbildningssatsningar och även fritt tillgängliga praktiska arbetsmaterial (bland annat på www.suntarbetsliv.nu) som använts i staden och nationellt: "Hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap", "Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring" och "Chefoskopet".

SAMS

SAMS-projektet var ett samarbetsprojekt mellan Staden och Arbets- och miljömedicin (AMM), mellan 2002-2005 och i annan projektform 2004-2007. Göteborgs Stads HR-avdelning gjorde en strategisk satsning för att minska sjukfrånvaron. Som del i satsningen gavs stöd till 21 olika hälsofrämjande satsningar, en i varje stadsdel. Satsningarna hade olika mål, innehåll, ledning och omfattning men alla syftade till att stärka fysiska, professionella och organisatoriska resurser. Dessa satsningar följdes av forskarna vid AMM med stöd av Vinnova och senare IVA (Kungliga Vetenskaps Akademin, 3F). Forskarnas arbete i samarbetet syftade till att (a) öka kunskapen om förhållanden på individ-, grupp-, eller organisationsnivå som har betydelse för genomförande, effekt och utvärdering av hälsofrämjande satsningar, samt senare (b) genomföra processtöd i den utvecklade satsningen med ledarstöd samt uppföljning av den.

Forsknings och utvärderingsarbetets första del bestod först av kartläggning och analys av chefers förutsättningar, tankar och strategier i implementering samt arbete under implementeringsprocessen (Skagert, Dellve & Håkansson, 2003; Skagert, 2007). Resultaten återfördes till Staden i olika insatser. Det andra steget bestod av kvantitativ analys av två omgångar av uppföljning (medarbetarenkät, registerdata och intervjuer) avseende förekomst och förändring i stabil närvaro (lite/ingen sjukfrånvaro) och medarbetares arbete, trivsel, ansvar och engagemang, på individ och arbetsplatsnivå (Dellve & Skagert, 2007; Dellve, Vilhelmsson & Eriksson, 2007). Ett omfattande arbete gjordes för att öka användningen av registerdata avseende sjukfrånvaro och koppla det till enhetsvisa svar av medarbetarenkäter (Dellve, et al. 2007). Detta ledde till förändrade sätt att redovisa sjukfrånvaro i staden men bidrog även till SKLs utvecklingen av nationella riktlinjer.

I det tredje steget utvecklades och prövades arbetsmaterial för att stödja utvecklingen av mer hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap. Utvecklingen av arbetsmaterialet leddes av forskare i projektet och genomfördes i samarbete med erfarna ledare från stadens 21 olika stadsdelar och projekt. I ett nästkommande steg genomfördes ledarutveckling tillsammans med Astra Tech AB och Volvo Logistic. Samarbetet leddes av forskare vid AMM inom ramen för IVAs nationella program "Friska Framgångsrika Företag -3F". Syftet var att öka kunskapen om, och stärka, förutsättningar för chefer i hälsofrämjande förhållningssätt. Målet var att öka förutsättningarna för hållbar arbetshälsa - både chefers egen och medarbetarnas. Forskarna gav processtöd till processledare från HR i fyra stadsdelsförvaltningar vilka i sin tur ledde ledarutvecklingen. Tre utbildningsgrupper genomfördes inom tre verksamhetsområden. Staden fortsatte själva med dessa satsningar på ledarutveckling vilka kom att omfatta alla ledningsgrupper för olika verksamheter i två stadsdelar. Efter projektet uppdaterades arbetsmaterialet ytterligare, det senaste med större fokus på chefers arbete och förutsättningar att leda verksamheten mer hållbart. Resultaten från SAMS-projektet spreds vid flera

chefs- och ledarutbildningar i staden och i breddade sammanhang. Arbetsmaterialet kom fortsatt att användas på initiativ från lokala chefer och medarbetare.

CHEFIOS

Chefios-projektet var ett samarbete som leddes av Arbetsvetenskap, Göteborgs Universitet och flera forskare vid andra institutioner medverkade i projektet. När Chefios initierades under 2008 svarade detta väl upp emot Stadens egna fortsatta strategiska satsningar för arbete med chefers förutsättningar. Från 2009 och framåt har man med hjälp av Chefios-projektets inledande kartläggningar omfattande arbetat med att föra upp chefers förutsättningar på agendan i stadens skilda organ och i olika projekt. Under denna period pågick ett nära samarbete med dåvarande ansvarig processledare för ledarskapsutveckling vid Stadsledningskontorets HR-strategiska avdelning för att sprida kunskap och initiera utvecklingsarbeten runt om i staden. Kartläggningar samt förändringsarbete har genomförts i tre stadsdelar samt två fackförvaltningar som själva också har deltagit aktivt i dessa processer. Dessutom har Staden via 5 hp-kurser på Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap utbildat ca 50 HR specialister i att arbeta med Chefios olika kartläggningsinstrument. HR specialisterna har sedan varit engagerade i insatser gentemot de egna förvaltningarna och bolagen. Mer information om forskarnas insatser finns på www.chefios.gu.se. Ett flertal av Stadens HR specialister deltog också i en tvådagars utbildning kring chefers förutsättningar. Efter projektets kartläggningar har tre andra stadsdelar genomfört egna kartläggningar med stöd av stadsledningskontoret strategiska HR avdelning. Dessa har fungerat som underlag för aktiviteter inom respektive förvaltning.

Material från sammanställningar av kartläggningar har presenterats för centrala funktioner inom Staden som underlag för strategiska diskussioner kring bland annat chefsförsörjning. Ett antal forsknings- och följeforskningsprojekt har haft koppling till chefers organisatoriska förutsättningar vilket visar på bredden i Stadens satsning. Dessa har bland annat omfattat

- följeforskning på en utbildning för stödchefer (Ekonomi, HR och Kommunikation)
- ledarutvecklingsinsatser på samtliga nivåer
- seminarier med chefer och administratörer avseende vad de olika rollerna kunde bidra med när det gäller chefers förutsättningar, 400 deltog sammanlagt. Ett material togs fram för fortsatt dialog kring temat
- kartläggningar om antalet medarbetare per chef och chefsstabilitet. Detta ledde till en rekommendation om att varje chef skulle träffa sin chef 1 % av arbetstiden
- undersökning av chefers rörlighet
- faktablad har samskapats
- flera uppsatser har gjorts av studenter med efterföljande seminarium

Flera ytterligare forskningsinsatser och publikationer har också genomförts och publicerats inom Chefios-projektet (Härenstam & Östebo, 2014).

Efter projekten fortsatte chefers organisatoriska förutsättningar att vara en aktuell och prioriterad fråga i Göteborgs Stad för att chefer ska kunna arbeta i en miljö där det går att ha balans mellan krav och resurser. Detta framgår dels i kommunfullmäktiges budget samt utifrån olika uppdrag från kommunfullmäktige/kommunstyrelsen. Från staden genomförde Stadsrevisionen 2018 en revision på chefers organisatoriska förutsättningar i Staden för att se om medlen som Staden tillsatte 2017 användes till sitt syfte. Sedan 2018 arbetar Staden med att på sikt implementera det forskningsbaserade verktyget Chefoskopet i ledningsgrupper för att förstå och vidareutveckla chefers förutsättningar i organisationen.

Organisatoriskt hållbart och attraktivt arbete

Hållbart arbete

Begreppet hållbarhet har traditionellt fokuserat tre viktiga resurser: sociala, ekonomiska och ekologiska (World Commission on Environment and Development, 1987; Elkington, 1999). På senare tid har ytterligare en dimension föreslagits s.k. "human sustainability", dvs personliga och professionella resurser (Kira, et al 2010). Goda arbetsförhållanden i kombination med möjligheter att arbeta i linje med sin identitet och integrerade värden är en viktig resurs för mänsklig hållbarhet (Kira et al., 2011). Human och social hållbarhet skiljer sig från andra dimensioner av hållbarhet genom människors möjlighet att handla proaktivt och i förväg utveckla sådana personliga resurser som kommer att underlätta hanteringen av framtida utmaningar (Hobfoll, 1989; Folkman, 1997).

Organisatorisk hållbarhet integrerar, genererar och återskapar viktiga förutsättningar för hållbart arbete genom att utveckla och underhålla resurser, i organisatoriska system, som gör det möjligt för individer och organisationer att "överleva" och skapa nya värden (Docherty, Eisenhart & Martin, 2000; Helfat, et al 2009). Att kunna ha den möjligheten kan i sig skapa ett subjektivt värde av att vara en attraktiv organisation.

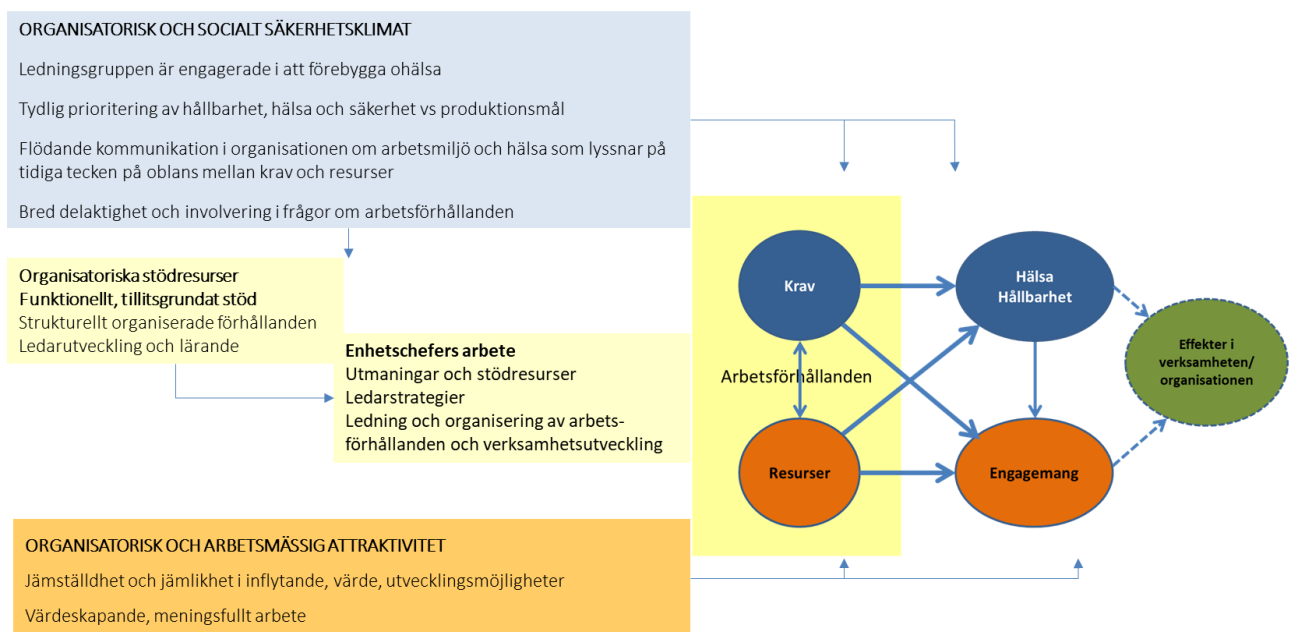
Ledarskap och chefskap är betydelsefullt för att understödja skapandet och återskapandet av mänskliga resurser och värden snarare än att förbruka dem. Ledarskap på olika nivåer har också en tydlig betydelse för att förebygga att medarbetare skadas i arbetet eller får orimligt hög belastning som på sikt kan skada hälsan. Ledare kan påverka medarbetares resurser och hållbara hälsa på olika vis: genom att direkt påverka krav och resurser för arbetet, i direktkontakten och relationen med medarbetare samt indirekt genom påverkan på det sociala klimatet och genom organiseringen av arbetet (Skakon, et al. 2010; Kelloway 2009; Dellve & Eriksson, 2017). Hållbart ledarskap innebär också främjande av hållbar utveckling av resurser att utföra och utveckla arbete under samarbete, god hälsa och engagemang och inkluderar att olika organisatoriska värden som rör hälsa, kvalitet och effektivitet hanteras och optimeras. Under det senaste decenniet har just chefsituationen i offentliga organisationer beskrivits som pressad med överbelastning och hög chefsomsättning. Även om olika kvaliteter i ledarskapet har stor betydelse för medarbetares hållbara arbete så tycks ohälsosamma nivåer av stress bland chefer kunna påverka både det egna och medarbetares arbete negativt (Skakon, 2010; Dellve, 2019). Hållbart ledarskap innefattar därför chefers förutsättningar för, och organiserande av, aktiviteter och processer som ger ett hållbart arbete och utveckling. Om kapacitet och resurser inte motsvarar de faktiska prestationskraven, kan resultatet bli att gränslösa uppgifter hopar sig på varandra (Kira och Forslin, 2008).

Ur ett hållbarhetsperspektiv är det betydelsefullt att inte skapa klimat där överbelastning och skador i arbetet är ett naturligt inslag i vardagen. Likaså har organisationens attraktivitet betydelse för medarbetares vilja att stanna i yrket såväl som för dess hållbarhet. För att säkerställa ett hållbart klimat bör organisationer därför arbeta målinriktat med att (a) stärka ledares förutsättningar (Dellve & Eriksson, 2017), (b) etablera ett socialt säkerhetsklimat (Dollard, et al 2010) (c) främja jämställdhet och mångfald (se nedan, Allard, Biswas & Pousette, 2020) och (d) utveckla organisationens lärandeklimat (utvecklas mer i kommande publikation). Detta kan ses som grundläggande förutsättningar för att skapa balans mellan krav och resurser i arbetet men också för att garantera organisatorisk hållbarhet och engagemang bland medarbetare (Dollard, et al 2010; Bakker & Demerouti, 2011). I studier av trender av låg sjukskrivning och låg personalomsättning har vi nyligen sett indikationer om betydelsen av organisatoriskt stödande klimat över tid (Jutengren & Larsson, 2020; Dellve & Larsson, 2020; Dellve & Håkansson, 2020).

Ledarskap kan ses som nyckel för att införliva socialt och organisatoriskt säkert och hållbart klimat på arbetsplatser. Ett mer hälsoorienterat ledarskap är således lyhört för medarbetares signaler på överbelastning och fokuserar på att stödja medarbetares balans mellan krav och resurser genom att låta enskilda medarbetare anpassa arbetet efter egna önskemål och kapacitet, skapa arbetsvillkor som gör det lätt för alla medarbetare att anpassa arbete.

Figuren nedan skissar på hur organisatoriskt klimat och förutsättningar kan ge hållbarhet och attraktivitet. I den följande texten beskrivs dessa förhållanden ytterligare, och särskilt de som studeras i kartläggningen.

ORGANISATORISKT KLIMAT SOM STÄRKER FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR HÅLLBARHET OCH ATTRAKTIVITET



Attraktivt arbete

Attraktivt arbete är ett begrepp som har fått mer och mer uppmärksamhet under de senaste åren, både inom forskning och i verksamheter inom välfärden. En tydlig anledning till det är den brist på arbetskraft som redan finns i välfärdssektorn idag och som förväntas bli mycket större inom det närmsta decenniet. Många av de som arbetar inom social service närmar sig pensionsåldern och då kommer arbetskraft- och bemanningsfrågor att bli ännu mer kritiska att hantera.

Detta riktar uppmärksamheten mot frågan om varför människor väljer att börja arbeta i en organisation, vad som motiverar arbetsrelaterade prestationer och varför man bestämmer sig för att stanna kvar i organisationen där man börjat (Sekiguchi et.al, 2008). Enligt Åteg (2006, s 4) har attraktivt arbete "egenskapen att vara tilldragande och väcka positiv uppmärksamhet, samt har egenskapen att verka för att behålla redan anställda och ge positiva upplevelser, även på lång sikt och med närmare erfarenheter". Upplevelsen av ett attraktivt arbete är dynamisk och förändras beroende på förändrade värderingar hos individen eller en förändrad upplevelse av den faktiska arbetssituationen (Hedlund 2007; Andersson et al. 2017). Upplevelsen är alltså subjektiv, bedömningen utgår från individens synsätt och upplevelser (Åteg, 2006). Begreppet är inte heller tydligt definierat i forskningslitteraturen, och kan förstås på många olika sätt (Biswas et al, 2017). Men framför allt handlar det om två saker:

- 1) Att vara attraktiv för potentiella nya kompetenta medarbetare (*organisatorisk attraktivitet*).
- 2) Att organisationen är attraktiv för dem som redan är anställda (*arbetsmässig attraktivitet*).

För att täcka det rekryteringsbehov som uppkommit behöver många organisationer attrahera nya medarbetare. En utmaning är att bemanna jämställt och jämlikt. Det är få arbeten och chefspositioner i kommunal verksamhet som har en jämn könsfördelning (SCB, 2018). Dock handlar jämställdhet i organisationer om så mycket mer än jämställd/jämlik bemanning. Aktuell forskning visar att organisationers jämställdhetsklimat är viktigt för hur attraktiv en arbetsgivare uppfattas. Huruvida arbetsgivaren värderar jämställdhet och på ett trovärdigt sätt strävar efter både relationell och formell jämställdhet har visat sig ha betydelse för hur attraktivt chefer uppfattar att arbetsgivaren är. Både manliga och kvinnliga chefer i organisationer som kännetecknas av ett jämställdhetsklimat har i studier visat sig vara mindre benägna att vilja lämna organisationen än chefer som arbetar i organisationer med sämre jämställdhetsklimat (Allard, et al 2020). Att ha ett jämställdhets/jämlikhetsperspektiv har inte varit en självklarhet. Tidigare forskning visar på frånvaron av dessa perspektiv. I den här rapporten undersöker vi i vilken utsträckning som chefer uppfattar att arbetsplatsen kännetecknas av ett klimat som främjar jämställdhet och jämlikhet när det gäller ålder, kön och etnicitet.

Attraktivt arbete skattat som subjektiv upplevelse kan vara svår att mäta med objektiva parametrar (Biswas et.al, 2017). I tidigare studier har samvariationer funnits mellan attraktivitet och position, lön, status men också arbetsförhållanden såsom stödjande arbetsmiljö, förutsättningar för att göra ett bra arbete (ge en bra omsorg) och att ha utvecklande arbetsuppgifter (Turban et.al, 1998; Keisu, 2017). I kvalitativa fallstudier har omfattningen av delaktighet och inflytande över arbetet och utvecklingsarbeten haft betydelse för upplevelsen av attraktivitet (Gillberg & Dellve, 2019; Håkansson & Dellve, 2019).

Ibland operationaliseras hållbart arbete (och ibland även attraktivt arbete) som tankar om att vilja arbeta kvar eller att faktiskt arbeta kvar. På enhetsnivå kan då den enhetsvisa personalomsättningen eller andelen som söker utlysta tjänster följas. Tidigare studier om personalomsättning i välfärdsyrken har identifierat ledningens personalorientering som betydelsefullt för att stanna i (Tham & Meagher, 2009; Håkansson, 2017; Tham, 2007; Welandar, 2016). Andra studier har visat samband mellan lägre trender av låg personalomsättning och god samverkan mellan chef och medarbetare samt högre grad av stödjande organisatoriska strukturer och organisatoriskt stöd (Dellve & Håkansson, 2020).

Arbete och förutsättningar för verksamhetsnära chefer

Chefspecifika krav och utmaningar i offentlig sektor

Intresset för sociala och organisatoriska faktorer i relation till ogynnsam stressbelastning och den ökande psykiska ohälsan under de senaste två decennierna har medfört en kraftig utveckling av forskning inom dessa områden. En del av denna forskning har varit inriktad på chefskap i verksamheter som kännetecknas av organisatorisk komplexitet, inte minst inom kommuner och landsting/regioner (Cregård, et al 2018).

Genom kvalitativa studier, identifierades chefspecifika krav och resurser i chefers arbete (Skagert, et al 2009; Dellve & Wikström 2009; Wikström & Dellve, 2009). Dessa byggde vidare på teorier om psykosocial arbetsmiljö, teorier om chefers arbete och institutionell teori. De mer centrala chefspecifika utmaningar och stödresurser som upplevdes av operativa chefer är/var: *Styrningsbrister* som uppstår genom ett betydligt glapp mellan organisatoriska nivåer. Glappet har många

konsekvenser men för chefsarbetet kräver det filtrering och översättning både uppåt och nedåt i organisationen. Lokala anpassningar krävs i hanteringen av formella och informella krav och önskemål om lojaliteter från över- och underordnade. Konsekvenser av styrningsbrister kan skapa *värdekonflikter* genom att det ofta finns *resursbrister* inom vårdorganisationer. Dessa är ofta kopplade till de olika värden och perspektiv som chefer förväntas hantera och som kan kompliceras på grund av resursbrister samt oklarheter i ansvar, befogenheter och beslutsvägar för resurstilldelning. Värdekonflikterna är inte sällan inbäddade i relationen mellan ledning och professionella värden. *Betungande rollkrav* i chefsuppdraget kan upplevas genom att hålla budget, bedriva verksamhetsutveckling och ansvara för arbetsmiljön. Dessa innebär inte sällan *tids- och logikkonflikter* eller slitningar mellan olika krav och uppgifter, som var och en bygger på olika handlingsmönster. Till exempel mellan en administrativ logik, en strategisk logik eller de logiker som rör möten med medarbetare. Problem med medarbetare kan avse till exempel *gruppdynamiska problem* med brister i samarbete, engagemang och tillit till organisationen. En annan utmaning uppstår när medarbetare har bristande kompetens, kontroll eller engagemang att utföra arbetet. Detta innebär stora utmaningar i vardagsarbetet men särskilt under utvecklingsarbeten.

Chefers stödjande organisatoriska förutsättningar

Chefers förutsättningar för ledarskap kan ha betydelse för hur de upplever och kan hantera utmaningar och värdekonflikter samt för vilken form och källa av stöd som bäst kan underlätta. I denna rapport fokuserar vi följande förutsättningar:

- Antalet medarbetare som enhetschefen har formellt ansvar för
- Antalet arbetsplatser som enhetschefen har chefsansvar för
- Antalet chefsnivåer mellan enhet och politisk nämnd
- Tillgången till administrativt stöd på enhetschefens huvudsakliga arbetsplats
- Organisatoriskt stöd, till enhetschefen
- Stöd genom ledning, till enhetschefen

Antalet medarbetare är en organisatorisk förutsättning som återigen blev uppmärksammas för tio år sedan efter att under cirka 20 år varit mer eller mindre negligerad. På 80-talet gjordes en del studier om hur stort det sk kontrollspannet bör vara för att bibehålla effektivitet. Mest effektivt var att ha ansvar för 8-12 medarbetare och om chefer hade fler än 15 behövdes god kontakt med egen chef för att kunna hantera uppkomsten av motstridiga krav. För drygt 15 år sedan gavs riktmärket max 30 medarbetare utifrån en litteraturgenomgång (Anderson Fele, 2008). I samband med två projekt som pågick 2008-2013, dvs HiP-projektet (Skagert et al 2015) och Chefios-projektet (Härenstam & Östebo, 2014) undersökte vi betydelsen av ett stort antal medarbetare för chefers krav och utmaningar i arbetet. Chefer som hade fler än 30 medarbetare hade högre grad av särskilt betungande rollkrav, containerfunktion men även logikkonflikter, överbelastning och stress till följd av grupp-dynamiska problem bland medarbetare (Wallin et al 2013). Likaså hade organisatoriskt stöd och stöd från ledningen betydligt större betydelse för chefer i äldreomsorgen med fler medarbetare (Dellve, et al 2013). I senare studier av äldreomsorgen respektive sjukhusorganisationer hade inte kontrollspannet en lika avgörande betydelse för chefers upplevda krav (Dellve & Wolmesjö, 2016) eller för resultat (processkvalitet) under verksamhetsutveckling (Andreasson, 2018). En tolkning var att det fanns kompensatoriska förhållanden (t ex erfarenhet och specialisering samt organisatoriska stödresurser) som var understödjande för vissa chefer att ha fler medarbetare (Andreasson, 2018). Det är dock rimligt att anta att antalet medarbetare avsevärt borde öka chefers belastning och möjligheter till att stödja medarbetare och leda verksamheten.

Antal arbetsplatser som enhetschefen har chefsansvar för är en organisatorisk förutsättning som det inte finns lika många studier om. Resonemanget är i samma linje som med antalet medarbetare, ju fler desto mer utmaningar som även kan vara av mer fragmenterad karaktär då medarbetare finns på olika platser.

Antal chefsnivåer Det kan finnas en diskrepans mellan chefsvillkor på första linjen och chefer på högre nivåer. Första linjens chefer med sin närhet till den operativa verksamheten skattar ofta chefsdilemman och överbelastning i högre grad och stödresurser i lägre grad, i jämförelse med chefer på högre nivåer (Björklund et al 2011; Dellve, et al 2013; Lundquist, 2013). Mellan chefsnivåer kan det finnas glapp mellan operativ och strategisk ledning, eller skillnader i uppfattning om utmaningar och problem samt vad som är möjligt att implementera på en enhet (Andreasson, 2018; Robstad Andersson, 2016). En hypotes är därför att större antal chefsnivåer är en mindre stödjande organisatorisk förutsättning.

Organisatoriskt stöd och stöd genom ledningen, till enhetschefen, har undersökts i studier på senare tid och visat sig ha betydelse för ledarstrategier, för chefers egen hållbarhet (midre grad av överbelastning och värdekonflikter) samt för möjligheten att kunna engagera sig i mer komplex verksamhetsutveckling (dvs integrerad utveckling av kvalitet, effektivitet och arbetsmiljöförhållanden) (Dellve & Wolmesjö, 2016). Ett sådant stöd inkluderade förtroendefullt samarbete med egen chef, personalavdelningen, administrativa stödpersoner och med resurspersoner för verksamhetsutveckling. Det innebär också stöd genom regler, policies, standardisering och tydligt chefsuppdrag samt nära tillgång till administrativa stödfunktioner. Studier under pågående implementering av processutveckling visade att verksamhetsnära chefers förutsättningar och stödresurser har betydelse för deras möjligheter att arbeta med verksamhetsutveckling på ett hållbart sätt som påverkar vårdens processkvalitet (Andreasson 2018). Dessa chefer är nyckelpersoner vid implementering av förändringsarbete, men de är i hög grad beroende av sina medarbetare för att lyckas. Värdet av verksamhetsutvecklingen tycktes öka dels genom starkt stöd från chefer, anställda och organisationen, dels genom längre erfarenhet som chef (ibid). Med längre chefserfarenhet kan det vara enklare att hantera mer komplexa förhållanden som uppstår i samband med utvecklingsarbeten.

Baserat på dessa kvalitativa studier om chefers arbete, förutsättningar, tidsanvändning, stödresurser och strategier utvecklades ett frågeinstrument som var specifikt inriktat på chefers arbete (Gothenburg Manager Stress Inventory, GMSI, Eklöf m.fl. 2010). Instrumentet GMSI användes i Chefiosprojektet där chefer i kommunal verksamhet och i HiP-projektet där chefer vid sjukhusorganisationer fokuserades. I Chefiosprojektet identifierades olika chefssituationer genom klusteranalyser (Berntsson, et al 2011) och longitudinella samband mellan chefernas förutsättningar och deras upplevelse av stress, hälsa m.m undersöktes. Resultat visade att samtliga studerade chefsspecifika stressorer hade betydelse för chefers hållbarhet. För chefer som hade många medarbetare eller kortare erfarenhet som chef hade stöd från ledning, chefskollegor och externt stöd signifikant betydelse för chefers egen hälsa över tid (Dellve, et al 2013). Om samverkan med medarbetare var sämre sökte fler chefer nytt arbete (Corin, et al 2016). Resultat från andra och senare projekt (2012-2016: Lean i sjukvården, Nyskap, Chefsröra) har visat att styrningsbrister har stor betydelse för chefers överbelastning och minskade hälsa över tid (Fallman et al 2019); att organisatoriskt stöd och organisatoriskt lärandeklimat har betydelse för att minska värdekonflikter och öka värdeintegrerande utvecklingsarbeten i äldreomsorgen (Dellve 2018; Dellve & Wolmesjö 2016).

Chefs- och ledarskap vid organisatoriska omstrukturerings

Chef- och ledarskap vid top-down vs bottom-up initierad utveckling

Under utvecklingsarbeten utmanas ofta organisationens sociala och humana hållbarhet. En betydande utmaning är att förstå och hantera intressekonflikter. Speciellt i samband med omstrukturerings som förändrar system och samarbeten tycks ledning och koordinering ha särskild betydelse för anställdas arbetsvillkor och samarbeten. Att leda hållbart utvecklingsarbete innebär därför ofta att ha bred förståelse för olika aspekter (kvalitet, arbetsmiljö, resursutnyttjande) och perspektiv för att kunna integrera och möta dessa på ett klokt sätt.

Vid implementering av organisatoriska omstrukturerings är motstånd och frustration vanligt bland de som inte deltagit i initieringen av omstrukturerings. Utvecklingsarbeten som uppkommit genom initiativ från verksamheten, som svar på en problemlösning eller förbättringsåtgärd, har helt andra möjligheter att skapa engagemang bland anställda (Dellve, et al 2017). De som initierat omstrukturerings och de chefer som är närmast initiativtagarna är oftare "i framtiden och i visionen" i sina tankar när de kommunicerar om utvecklingsarbeten. Medan medarbetare reflekterar och kommunicerar utifrån erfarenheter i nuet eller från "hur det var tidigare" (Ylander, 2008; Kotter, 1996). Det behövs därför en gemensam nulägesbeskrivning för att skapa förståelse för betydelsen av utveckling och mötas i kommunicerandet av den. Ett av de vanligaste misstagen vid utvecklingsarbeten, som kan skapa lägre motivation bland medarbetare, är att inte ta en gemensam nulägesbeskrivning på tillräckligt stort allvar (Kotter, 1996; Todnem By, 2005). I litteraturen om förändringsledning lyfts betydelsen av att skapa motivation genom en nulägesanalys som berör alla parter i frågan, en enkel och lättkommunicerad vision som alla lätt kan ta till sig, frekvent kommunikation om förändringsarbetet, engagerade chefer och lokala projektledare som gör anpassningar till lokala förhållanden.

Ett nära ledarskap som bygger på förtroende, relationer och delaktighet är en viktig del av chefsrollen och särskilt under utvecklingsarbeten. Vissa ledarskapsstrategier har visat starkare samband med medarbetares hållbarhet och arbetsengagemang. Dessa har kvaliteter som byggt vidare från tidigare studier om kända ledardimensioner såsom demokrati och delaktighet, relations- och produktionsinriktning samt att vara närvarande (Aronsson, et al 2010). Ett mer utvecklingsinriktat ledarskap (transformativt) kan stärka medarbetares välbefinnande och engagemang genom att aktivera medarbetarens medvetenhet om mål och värderingar (Bass, 1990). Förtroende och goda relationer har skapats genom ärlighet (autentiskt) och kunna arbeta i enlighet med våra värderingar och kunna hjälpa andra att arbeta enligt sina värderingar (Avolio & Gardner, 2005). Mer verksamhetstjänande ledarskap (servant) har haft betydelse för att utveckla verksamheter inom mer komplexa vård- och omsorgsorganisationer (Dellve, et al 2016) genom att det också mobiliserar entusiasm, formande av en mer optimal arbetssituation (job crafting) (Hakanen, et al 2014) och ett organisatoriskt socialt kapital (Gunnarsdottir, et al 2018).

Chefs- och ledarskap i vardag och förändringsarbeten

Chefsarbete är komplext i sig och innehåller dels relations- och delaktighetsfokuserat arbete i relationen till ledning och medarbetare, dels strukturerande arbete av olika områden som chefer har ansvar för (Cregård, et al 2018). Organisering kan innehålla mer eller mindre välstrukturerade arbetssätt som också kan vara formaliserade, till exempel mål och riktlinjer, utvecklingsprocesser och uppföljning. En sådan strukturerande organisering kan underlätta hantering av komplexa frågor i allmänhet men kan riskera att bli tidskrävande eller osmidig i specifika fall/ärenden. Tidigare studier har visat att chefers strukturerings av arbetsmiljöarbete samt förutsättningar för delaktighet i

arbetsmiljöarbetet samvarierade med andelen långtidsfriska inom äldreomsorg (Dellve, et al 2008). En sådan god basstrukturering hade troligtvis betydelse för att många som arbetar ska kunna ha goda arbetsförhållanden med kontroll och delaktighet. Andra longitudinella resultat är samband mellan chefers bristande arbetsmiljöarbete och alltför utmanande arbetsförhållanden (Fallman m.fl. 2018) eller överbelastning (Annerstedt 2017). Chefers överbelastning tycks också minska förutsättningarna såväl för att arbeta med arbetsmiljö för medarbetarnas hållbarhet som för verksamhetsutveckling som syftar till att öka brukarbestämmande över omsorgen eller patientsäkerhet (Dellve 2018). Därmed kan överbelastning bidra till de parallella stuprör som ofta kännetecknar olika verksamheter och motverka den integrering som kan kopplas till hållbar verksamhetsutveckling.

Genom att kombinera kartläggning av chefers förutsättningar, krav och resurser samt chefsarbete kan man få kunskap om dels upplevelser av utmaningar, stödresurser och strategier, dels mer faktiska förhållanden som rör organisering. I studier där dessa kombinerats har resultaten visat betydelsen av chefers förutsättningar och att de inte är överbelastade för att de på ett säkert sätt ska kunna axla chefsansvaret i organisering av arbetsmiljö och verksamhetsutveckling. Chefer behöver med andra ord ha det bra för att kunna organisera väl. Det har framför allt varit de upplevda styrningsbristerna som bidrar till chefernas överbelastning och därmed minskade möjligheter att organisera komplexa frågor genom att integrera olika perspektiv. Överbelastningen är inte bara ett problem för chefen själv utan kan ha förödande inverkan när det gäller att hantera värdekonflikter och verksamhetsutveckling (Annerstedt 2017; Dellve 2018). Från resultat av forskning om ledarskap i vardag och förändring har ett arbetsmaterial och ett kunskapsunderlag att använda i praktiken i ledarutveckling skapats (Hållbart ledarskap i vardag och förändring) som är fritt och tillgängligt (suntarbetsliv.nu).

Tidigare forskningsprojekt har också fokuserat vilken betydelse organisatoriska förutsättningar har för chefers arbete att ta ansvar för arbetsmiljön, utveckla den och bedriva det systematiska arbetsmiljöarbetet. I MOA-studien och senare i Gosy-projektet utvecklades konkreta frågor om ledning och förutsättningar genom närstudier av det praktiska chefsarbetet i olika verksamheter (Johansson, et al 2020). Instrument utvecklades för att fånga systematik och organisering av arbetsmiljöarbetet jämte löpande operativ verksamhet och annan verksamhets- och kvalitetsutveckling (Dellve, et al 2003). Dessa användes i Chefios-projektet vilket gav goda råd om viktiga organisatoriska förhållanden (se ovan och bland annat i Härenstam & Östebo, 2014). Resultaten vidareutvecklades i verktyg att använda i praktiken (Chefoskopet) som är fritt och tillgängligt (suntarbetsliv.nu).

METOD

Rapporten beskriver enhetschefers uppfattningar om organisatoriska förutsättningar, stöd, resurser och praktiker för att kunna leda, organisera och utveckla sin verksamhet. Deltagande enhetschefer är verksamma i Göteborgs Stad inom verksamheter som omfattas av stadens sektorindelning. Samtliga enhetschefer inom dessa verksamheter inbjöds att delta i en webbenkät som distribuerades under mars 2020. Rapporten presenterar beskrivande statistik av enhetschefers svar, uppdelat per verksamhet. Studien är etikprövad (Dnr: 2019-02934).

Urval och studiepopulation

Urvalspopulationen var samtliga tillsvidareanställda enhetschefer i Göteborgs stad i februari 2020 (n=736). Samtliga erhöll en enkät och 412 enhetschefer (56 procent) valde att svara på den. Fem meddelade att de inte tillhörde undersökningsgruppen. Medelåldern bland deltagarna var cirka 50 år, 332 (80.4 procent) enhetschefer var kvinnor och 81 (19.6 procent) enhetschefer var män (Tabell 1). I studien ingick anställda från verksamhetsområdena fritid (F), funktionshinder (FH), gemensamma verksamheter (GV), individ och familjeomsorg (IFO), kultur (K) samt äldreomsorg (ÄO) i Göteborgs Stad (Tabell 1).

Tabell 1: Beskrivning av studiepopulationen

	Samtliga N (%) Medelvärde (SD)	Svarande* N (%) Medelvärde (SD)	Svarsfrekvens (%)
Totalt	736	412	56.0
Kvinnor	597	333 (80.8)	55.8
Män	139	79 (19.2)	56.8
Ålder	49.8	49.8 (9.2)	-
Verksamhet			
Äldreomsorg	259	143 (34.7)	55.2
Funktionshinder	184	107 (26.0)	58.2
Gemensamma verksamheter	110	64 (15.5)	58.2
IFO	155	83 (20.1)	53.5
Kultur	19	13 (3.2)	68.4
Fritid	9	2 (0.5)	22.2

Medelåldern bland de svarande och icke-svarande skilde sig ej på heltalsnivå. Då det bara var två svarande från verksamheten Fritid redovisas inte dessa separat utan enbart i den gemensamma analysen.

Datainsamling och variabler

Alla anställda i urvalspopulationen tillfrågades om deltagande i en webbenkät. Enkäten tog cirka 15-30 minuter att besvara. Tre påminnelser skickades ut och enkäten var öppen för att svara under de tre första veckorna i mars månad 2020. Arbetsgivaren gav information om enkäten på intranätet.

Enkätfrågor

Enkäten innehöll frågor från instrument och öppna frågor. Nedan följer en genomgång av hur enkäten och dess olika frågeområden har utformats samt en utförligare beskrivning av de olika instrument som använts.

Bakgrundsfrågor

- *Ålder, kön, högsta utbildning,*
- *Chefsutbildning* intern, extern, högskole-/universitetsutbildning
- *Chefserfarenhet.* Hur länge den svarande arbetat som chef på nuvarande arbetsplats och sammanlagt.

Attraktivt och hållbart arbete

- *Attraktivt arbete* (Åteg, 2006)
- *Arbetsstillfredsställelse* (COPSOQ)
- *Kunna stanna i arbetet pga sitt hälsotillstånd* (WAI)
- *Överbelastning* (GMSI) Följande frågor ingick i indexet: Att du faktiskt inte hinner med allt det du känner att du borde i arbetet; Att du måste arbeta övertid eller ta med arbete hem; Att hem och familjeangelägenheter blir lidande pga ditt chefsansvar; Att du har svårt att hinna med vila och avkoppling på fritiden. Observera att indexet även användes som mått på hållbarhet (cr alpha=0,84).

Organisatoriska förutsättningar

- *Antal medarbetare (kontrollspann)* Frågan löd: Hur många personer har Dig som närmaste chef? Alla svarsalternativ mellan 5 och 100 var möjliga.
- *Antal arbetsplatser* (adresser) som den svarande hade chefsansvar för
- *Administrativt stöd* på den huvudsakliga arbetsplatsen

Frågor om stödjande resurser och krav samt ledarstrategier ingår i instrumentet Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI) (Eklöf, et al 2010). Följande index med frågor som besvaras på en fem-gradig svarsskala om källor för chefstöd användes:

- *Organisatoriskt stöd* Följande frågor ingick i indexet: Jag har ett förtroendefullt samarbete med personalavdelningen; Jag har ett förtroendefullt samarbete administrativa stödfunktioner i mitt chefs-/ledarskap; Jag har ett förtroendefullt samarbete med resurspersoner (s.k. verksamhetsutvecklare, förbättringsledare (eller motsvarande) i arbetet med verksamhetsutvecklingen; Jag har tillräckliga möjligheter att tillsammans med externa specialister (dvs experter utanför den egna verksamheten) diskutera och resonera kring verksamheten; Regler, policies och standardisering ger gott stöd för mig i min chefs-/ledarroll; Mitt ansvarsområde och uppdrag som chef/ledare är tillräckligt tydligt och avgränsat (cr alpha=0,87).
- *Stödjande ledning* Följande frågor ingick i indexet: Jag har från överordnade bra stöd i personal- och arbetsmiljöfrågor; Jag litar på att högre ledning vid behov hjälper mig få en arbetssituation som jag kan klara av; Högre chef visar verkligt intresse för vad jag gör och vilka problem jag har som chef/ledare; Högre ledning är lika måna om att arbetsförhållanden är goda som att verksamhetens övriga mål uppnås; Högre nivåer i organisationen tar ansvar för att tydligt visa vilken kvalitetsnivå som är möjlig med de resurser som min verksamhet får (cr alpha=0,88).
- *Stödjande chefskollegor* Följande frågor ingick i indexet: Jag har ett förtroendefullt samarbete med mina chefskollegor; Jag får bra respons från den ledningsgrupp jag tillhör när jag vill ta upp problem i mitt arbete (cr alpha=0,87).
- *God samverkan med medarbetare* Följande frågor ingick i indexet: Det fungerar bra att tillsammans med medarbetare bearbeta problem och frågor kring arbetet; Jag känner att mina medarbetare vill ta ansvar i sitt arbete; Jag känner att medarbetare har värdefulla kunskaper som gör mitt arbete lättare; Mina medarbetare är trygga i sina yrkesroller; Jag känner att jag kan lita på att medarbetare följer mina anvisningar (cr alpha=0,82).

Chefspecifika krav och utmaningar

Följande index med frågor (formulerade som påståenden) som besvaras på en fem-gradig svarsskala om chefspecifika krav och utmaningar har använts:

- *Tids- och logikkonflikter* Följande frågor ingick i indexet: Att det uppstår situationer då du känner att du måste göra flera olika saker samtidigt; Att det uppstår slitningar mellan administrativt arbete, verksamhetsutveckling och kontakten med medarbetarna; Att du inte kan ägna tillräcklig tid till verksamhetsutveckling; Att du måste ägna för stor del av tiden till administration; Att du har svårt att hinna träffa dina medarbetare för att diskutera frågor som uppstår i det dagliga arbetet; Att du inte hinner hålla kontakt med medarbetare för att få tillräcklig insyn i deras arbetssituation (cr alpha=0,84).
- *Organisatoriska styrningsbrister* Följande frågor ingick i indexet: Att beslut som tas längre upp i organisationen är mycket svåra eller omöjliga att genomföra i din verksamhet; Att du har svårt att få en tydlig bild av vad du som chef har ansvar för; Att du måste anpassa dig till hårt styrda krav på likformighet; Att du har svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen (cr alpha=0,74).
- *Gruppdynamiska problem* Följande frågor ingick i indexet: Att det finns samarbetsproblem eller konflikter mellan medarbetare; Problem med trygghet och ömsesidig tillit inom medarbetargruppen; Att medarbetare inte vill arbeta med uppgifter som ligger utanför deras traditionella yrkesroll; Att du upplever att medarbetare är oengagerade i det dagliga arbetet; Att du känner att du inte vet vad som händer i din personalgrupp; Att medarbetare har svårt att acceptera de gemensamma mål som finns för arbetet (cr alpha=0,76).
- *Betungande rollkrav* Följande frågor ingick i indexet: Att ansvaret för produktion och kvalitet är betungande; Att personalansvaret är betungande; Att ansvaret för arbetsmiljön är betungande; Att ansvaret för verksamhetsutvecklingen är betungande; Att ekonomiansvaret är betungande; Att kontakten med många människor är betungande (cr alpha=0,83).
- *Lojalitetskrav* Följande frågor ingick i indexet: Att du förväntas vara lojal mot både medarbetare och mot överordnade; Att överordnade förväntar sig att du skall vara förstående och beredd att acceptera beslut som missgynnar dig eller din verksamhet (cr alpha=0,74)

Ledarskapsstrategier och tidsanvändning

På motsvarande sätt som för ovanstående frågor har följande index om ledares strategier (GMSI) med frågor som besvarades på en fem-gradig svarsskala använts:

- *Delaktighetsfokuserad strategi*: Jag låter personalen få vara med och bestämma; Jag ber medarbetare om deras synpunkter och idéer; Jag ger medarbetare möjlighet att påverka verksamhetens utformning och framtid; Jag visar medarbetare att jag litar på deras förmåga att ta ansvar (cr alpha=0,86).
- *Utvecklingsstödande strategi*: Jag ger medarbetare små belöningar i vardagen; Jag erbjuder förmåner eller utvecklingsmöjligheter för att motivera medarbetare; Jag låter medarbetare med särskilda kunskaper vidareutbilda övriga medarbetare; Jag ordnar kurser, seminarier, handledning eller föreläsningar för att utveckla medarbetares kompetens (cr alpha=0,74).
- *Närvarande strategi*: Jag är tillgänglig för medarbetarna; Jag är närvarande i verksamheten för att få en känsla för hur den fungerar (cr alpha=0,85).

För denna rapport har ett index om *Hälsoorienterad strategi* även utvecklats baserat på tidigare studier (Dellve & Eriksson, 2017). Följande frågor ingick: Jag har möjlighet att ... låta enskilda medarbetare anpassa arbetet efter egna önskemål och kapacitet; skapa arbetsvillkor som gör det lätt för alla medarbetare att anpassa arbete; vara lyhörd för medarbetares signaler på överbelastning (cr alpha=0,85).

Systematisk ledning, styrning och uppföljning

Frågor om det systematiska ledningsarbetet ingår i instrumentet SOHSM (Systematic Occupational Health and Safety Management) (Dellve, et al 2008; 2019) där ledningsarbetet skattades avseende dels regelbunden uppföljning och utvärdering och dels helhetsbedömning av möjligheter att på ett

säkert och tillfredsställande sätt uppfylla sina åtaganden inom (a) det löpande operativa arbetet, (b) kvalitetsarbetet, (c) tjänstemottagares inflytande, (d) arbetsmiljö, (e) medarbetares inflytande.

Chefers tidsanvändning

Ledares *tidsanvändning* skattades genom en svarsskala 0-100% "Hur många timmar uppskattar du att du vanligtvis arbetar totalt per vecka? - timmar per vecka". Summan av samtliga svar inte kunde överstiga 100%. Svartalternativen av Rekrytering/bemannning; Budget och administration; Kontakt med medarbetare; Verksamhet; Annat (än det som angivits ovan) (Chefoskopet; Wikström, et al, 2013).

Organisatoriskt klimat för jämställdhet och jämlikhet

Baserat på Connell (2006) arbete om "gender regimes" i organisationen har Biswas, Allard, Pousette, Härenstam (2017) utvecklat ett instrument för att mäta i vilken utsträckning som chefer uppfattade att organisationen kännetecknades av ett jämställdetsklimat utifrån följande tre aspekter:

- *Horisontell och vertikal arbetsfördelning med avseende på kön.* Index med tre frågor (Cr alpha: 0,84): Jag arbetar i en organisation som på ett trovärdigt sätt strävar efter....: ...att det ska vara lika många män som kvinnor inom alla slags jobb; att män och kvinnor ska vara lika representerade i ledningsgrupper; att män och kvinnor ska vara lika representerade i chefspositioner.
- *Formella procedurer och maktrelationer med avseende på kön,* index på tre frågor (Cr alpha: 0,94). Jag arbetar i en organisation som på ett trovärdigt sätt strävar efter....: att mäns och kvinnors prestationer värderas lika; att män och kvinnor har lika inflytande över beslut; att män och kvinnor ska ha lika möjlighet till avancemang.
- *Informella relationer med avseende på kön* Index med tre frågor (Cr alpha: 0.95): Jag arbetar i en organisation där ...: mäns och kvinnors åsikter är lika viktiga; män och kvinnor är lika respekterade; där chefer är lika uppmärksamma på kvinnors och mäns behov.

I rapporten har vi vidareutvecklat Biswas et al's (2017) instrument till att även mäta organisatoriskt klimat som främjar jämlikhet, med avseende på ålder respektive etnicitet.

- *Informella relationer med avseende på ålder* Index med tre frågor (Cr alpha: 0.95): Jag arbetar i en organisation där yngre och äldre anställdas åsikter är lika viktiga; Jag arbetar i en organisation där yngre och äldre anställda är lika respekterade; Jag arbetar i en organisation där chefer är lika uppmärksamma på yngre och äldre anställdas behov.
- *Informella relationer med avseende på etnicitet.* Index med tre frågor (Cr alpha: 0.97): Jag arbetar i en organisation där allas oavsett födelseland åsikter oavsett födelseland är lika viktiga; Jag arbetar i en organisation där alla oavsett födelseland är lika respekterade; Jag arbetar i en organisation där chefer är lika uppmärksamma på allas behov, oavsett födelseland.

Öppen fråga

Slutligen gavs enhetschefer möjlighet att med egna ord beskriva hur de tänker kring, hanterar och organiserar den verksamhet som de är ansvariga för samt de förutsättningar som de upplever viktiga. Många (100 svarande) valde att ge fria kommentarer och ett 90-tal mer utförliga sådana.

Analys

För denna rapport gjordes framförallt beskrivande statistik, uppdelat per verksamhet. Enklare bivariata samvariationer undersöktes mellan organisatoriska förutsättningar och upplevda krav,

resurser samt arbete. I senare skede kommer mer fördjupade analyser att genomföras inom ramen för det fortsatta forskningsarbetet och samarbetet med Göteborgs Stad.

I analysen av den öppna frågan granskades alla kommentarer inledningsvis utifrån Krav och utmaning, Stöd och Attraktivt hållbart arbete samt tematiserades utifrån dessa i övergripande kategorier. Meningsbärande begrepp ströks under, dvs olika koder identifierades och dessa bildade sedan ett antal underkategorier. Därefter sorterade alla kommentarer utifrån verksamhetsområde för att analysera hur chefer från olika verksamhetsområde ställde sig till den övergripande ordningen samt om det fanns specifika krav, utmaningar eller allmänna uppfattningar i de olika verksamhetsområdena.

Etik

Enkätdata som används som dataunderlag för analyser är helt anonymiserade och används endast av projektets forskare. Alla resultat presenteras på ett sådant sätt att inga enskilda individer kan identifieras. Forskningspersoners svar och resultat behandlas konfidentiellt och endast behöriga kommer att ha tillgång till data. Undersökningens olika delar har också prövats av etikprövningsnämnd och bedömts motsvara de etiska krav som ställs enligt gällande lagstiftning och praxis (Dnr: 2019-02934).

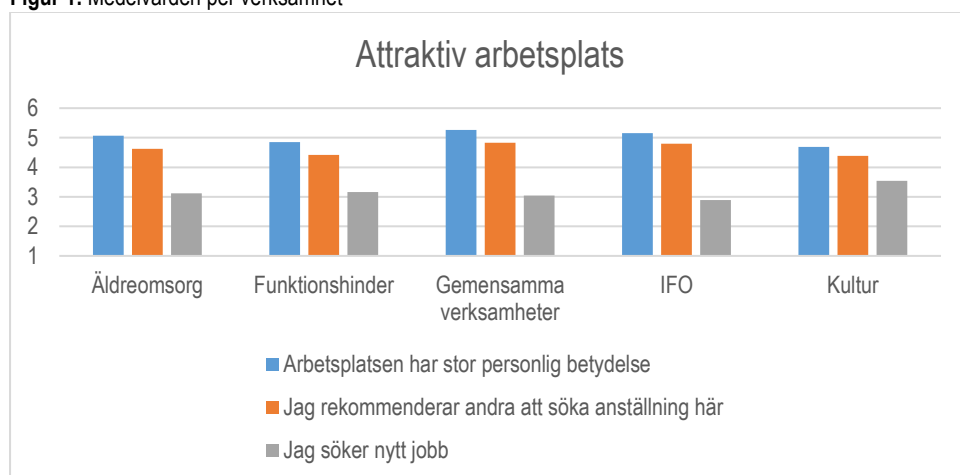
RESULTAT

Attraktivt och hållbart arbete

Attraktiv arbetsplats och arbetstillfredsställelse

Enhetschefer inom de studerade verksamheterna i Göteborgs Stad har i allmänhet höga tankar om sin arbetsplats som attraktiv och betydelsefull för dem (Figur 1). På frågan *Har din arbetsplats stor betydelse för dig?* angav merparten att det stämmer i hög grad. I närapå lika hög grad skulle de rekommendera andra att söka anställning på sin arbetsplats. Samtidigt anger totalt 28,5% av cheferna att de sökte nytt jobb och de högre andelarna av chefer som tänkte söka nytt jobb fanns inom FH (32%) och AO (30%).

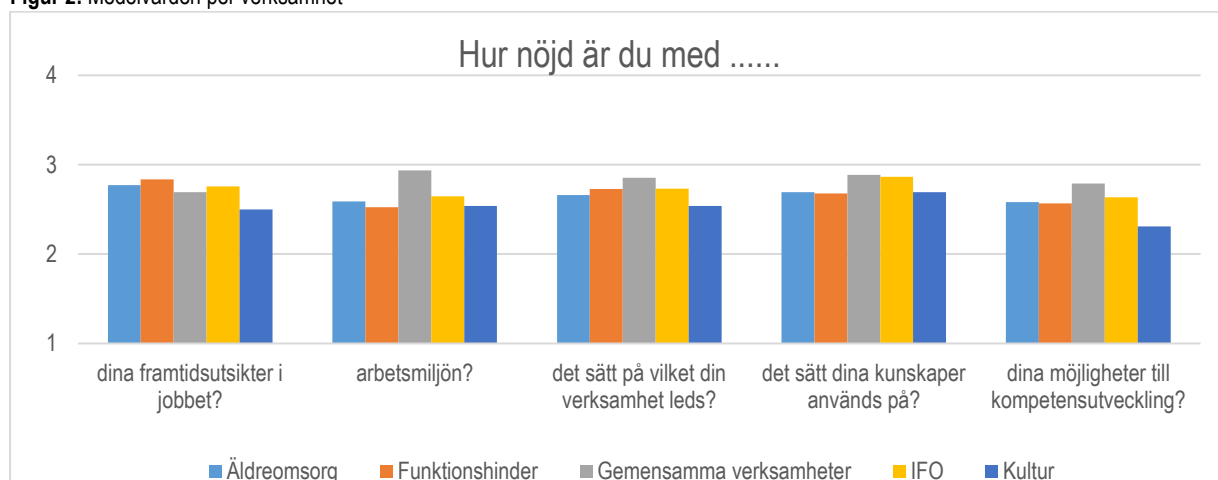
Figur 1: Medelvärden per verksamhet^a



(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Stämmer mycket dåligt" till 6 "Stämmer mycket bra".

Arbetstillfredsställelse som helhet skattades högst bland chefer inom GV. Inom kultur var man minst nöjd med arbetet och särskilt avseende möjligheter till kompetensutveckling (Figur 2). Inom omsorgen var man mest nöjd med sina framtidsutsikter men mindre nöjd med arbetsmiljön (Figur 2). I gemensamma verksamheter och IFO var man mest nöjd med arbetsmiljö, framtidsutsikter, möjligheter till kompetensutveckling och det sätt verksamheten leddes på.

Figur 2: Medelvärden per verksamhet^a

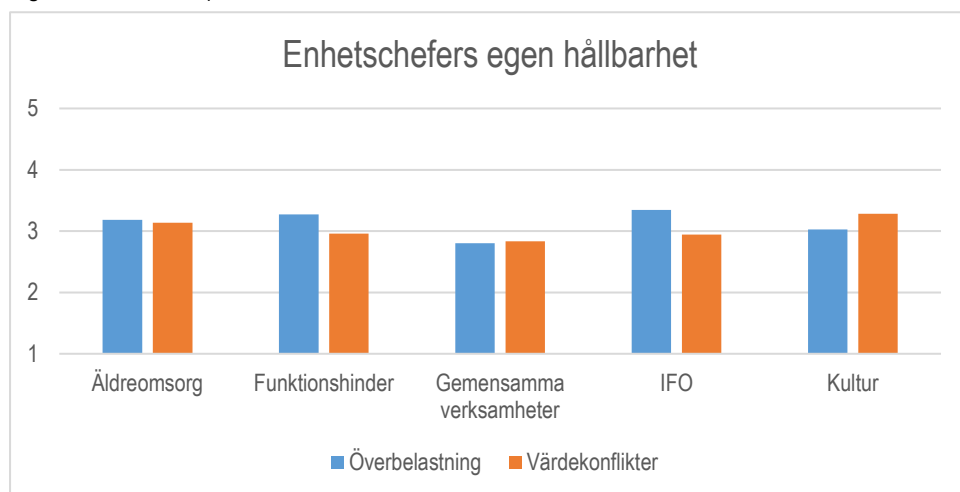


(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Mycket otillfredsställd" till 4 "Mycket tillfredsställd".

Överbelastning och värdekonflikter

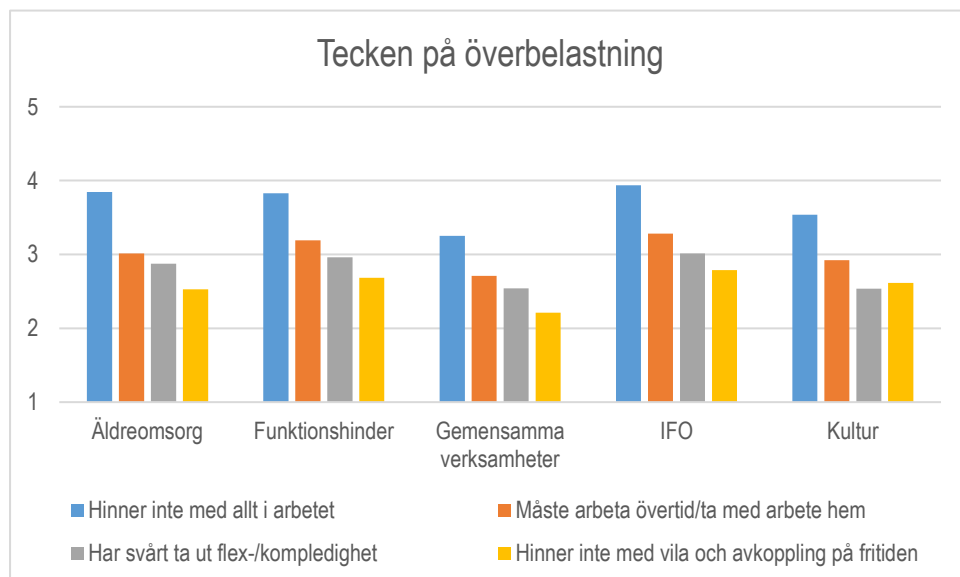
Överlag angav cheferna att de i viss mån var personligen överbelastade och upplevde värdekonflikter. Chefer vid IFO, FH och ÄO angav i högre grad tecken på överbelastning än vid GV (Figur 3). Tecken på överbelastning rörde fr a att inte hinna med allt arbete på arbetstid och därför behöva arbeta övertid eller ta med arbete hem. Då det är svårt att ta ut kompensationsledighet blir det också svårt att hinna med återhämtning och familjeangelägenheter (Figur 4).

Figur 3: Medelvärden per verksamhet^a



(a) De medelvärden som redovisas är beräknade på summerade skalor (1-5) där chefernas svar på ett antal frågor inom respektive tema slagits samman för att bilda index. Högre värden motsvarar högre grad av instämmande.

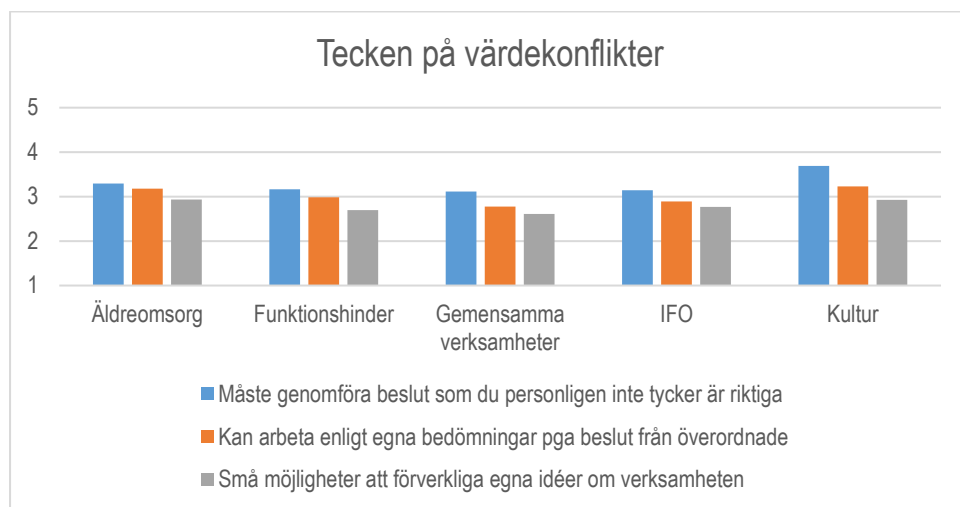
Figur 4: Medelvärden per verksamhet^a



(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Stämmer mycket dåligt" till 5 "Stämmer mycket bra".

Värdekonflikter upplevdes främst av chefer inom kultursektorn samt inom ÄO, särskilt att behöva genomföra beslut man personligen inte ansåg riktiga och att inte kunna arbeta efter egna bedömningar (Figur 5).

Figur 5: Medelvärden per verksamhet^a



(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Stämmer mycket dåligt" till 5 "Stämmer mycket bra".

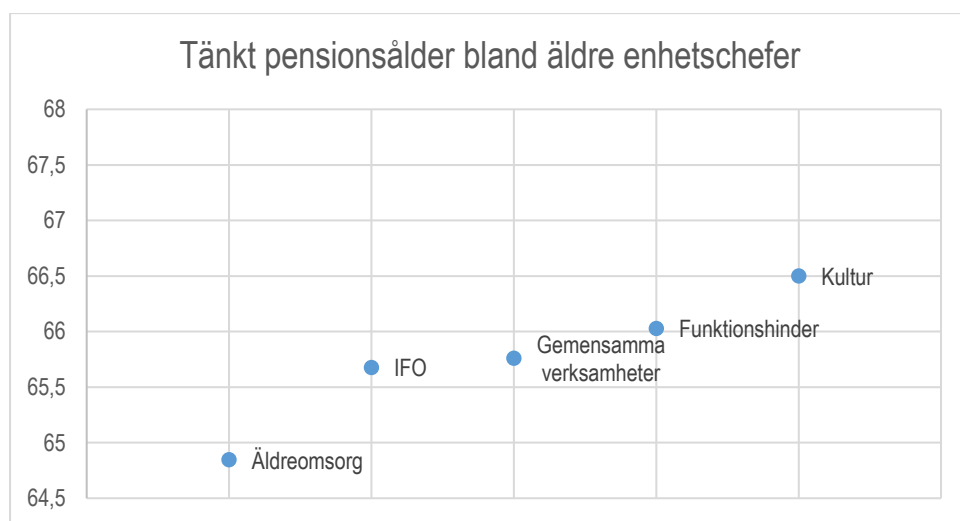
Hållbarhet i tjänst

Den absoluta majoriteten angav att de skulle kunna arbeta kvar som enhetschef om två år (Figur 6). Dock var ett 60-tal enhetschefer säkra på det med tanke på sin hälsa. Resultaten fördelade sig jämnt över verksamheterna. Dock fanns skillnad i hur länge äldre enhetschefer kunde tänka sig att arbeta innan pension: chefer inom kultur ville arbeta längst och chefer inom ÄO ville pensionera sig tidigast (Figur 7). Spridningen var dock störst inom ÄO: den lägsta önskade pensionsåldern var 55 år och den högsta var 71 år.

Figur 6: Hållbarhet i tjänst (andel svarande per kategori, samtliga verksamheter)



Figur 7: Medelvärde per verksamhet^a



(a) Denna fråga besvarades endast av chefer >55 år.

Enhetschefers organisatoriska förutsättningar

Strukturella förhållanden genom organisering av verksamheten

Majoriteten (68%) hade mellan 20-40 medarbetare och 25% hade personalansvar för färre än 20 medarbetare. Enhetschefer i ÄO och GV hade i genomsnitt ett högre antal medarbetare (Tabell 2). I medeltal hade chefer lite drygt 3 nivåer från enhet till politisk nämnd (40% hade 4 nivåer, 45% 3 nivåer, 13 % 2 nivåer från enheten till politisk nämnd). Chefer inom IFO, ÄO och FH hade flest chefsnivåer till politisk nämnd. Majoriteten (71%) ansvarade för medarbetare vid 1-3 arbetsplatser och 20% ansvarade för verksamhet vid 7-10 arbetsplatser. Chefer inom GV och K hade flest adresser på vilka verksamheten bedrevs. Majoriteten (68%) hade administrativt stöd på sin huvudsakliga arbetsplats. Högst andel med administrativt stöd fanns inom ÄO och FH.

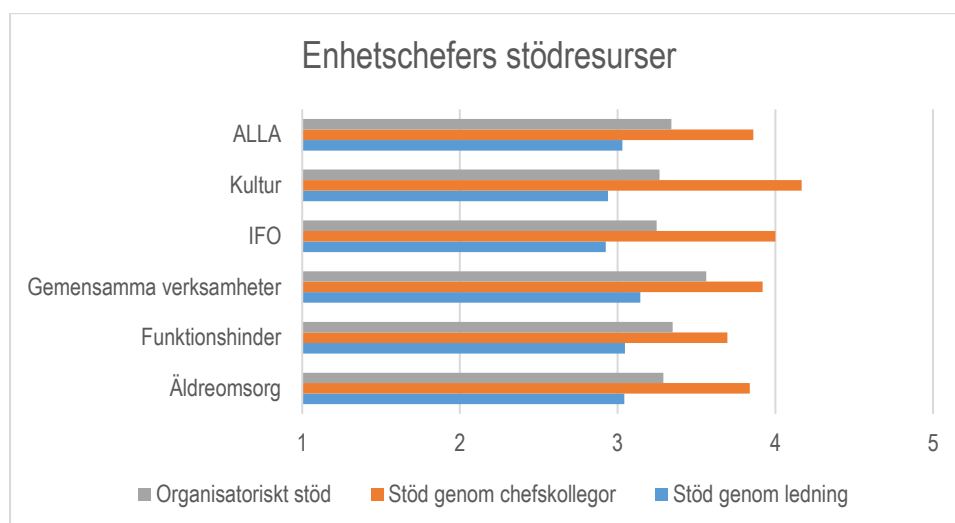
Tabell 2: Beskrivning av strukturella förhållanden genom organisering av verksamheten

	ÄO N (%) M (SD)	FH N (%) M (SD)	GV N (%) M (SD)	IFO N (%) M (SD)	K N (%) M (SD)
Genomsnittligt antal medarbetare/chefer	31.5 (10.2)	27.8 (10.6)	32.6 (20.6)	18.2 (7.7)	19.8 (6.8)
Genomsnittligt antal chefsnivåer från enheten till politisk nämnd	3.4 (0.8)	3.4 (0.7)	2.8 (1.0)	3.5 (0.6)	2.9 (1.0)
Genomsnittligt antal adresser/arbetsplatser som verksamhet bedrivs på	2.1 (2.3)	3.1 (0.7)	7.6 (3.7)	2.2 (2.0)	7.1 (3.0)
Administrativt stöd på huvudsaklig arbetsplats (antal/andel ja-svar)	89 (63.1)	75 (71.4)	61 (95.3)	44 (53.0)	11 (84.6)

Stödresurser i enhetschefers dagliga arbete och utvecklingsarbete

Här redovisas enhetschefernas skattningar av de egna stödresurserna. Figur 8 visar att stöd genom chefskollegor var vanligast i alla verksamheter och därefter organisatoriskt stöd. I något mindre grad upplevde cheferna ledningen som en stödresurs.

Figur 8: Medelvärden per verksamhet^a



(a) De medelvärden som redovisas är beräknade på summerade skalor (1-5) där chefernas svar på ett antal frågor inom respektive tema slagits samman för att bilda index. Högre värden motsvarar högre grad av instämmande.

Organisatoriskt stöd skattades genom specifika frågor som förekom i olika omfattning. Högre grad av stöd skattades genom förtroendefullt samarbete med administrativa stödfunktioner samt med personalavdelningen. I kontrast till detta skattade enhetscheferna sina möjligheter att erhålla stöd från externa resurspersoner (utanför den egna verksamheten) som relativt låg (Figur 9).

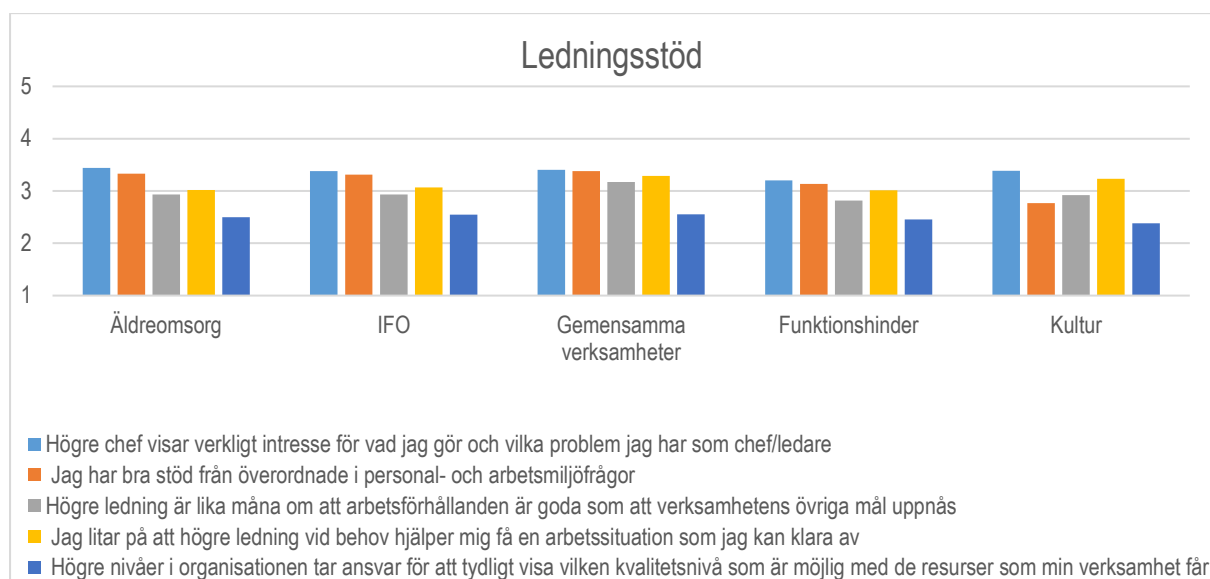
Figur 9: Medelvärde per verksamhet^a



(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Stämmer mycket dåligt" till 5 "Stämmer mycket bra".

Ledningsstöd skattades genom specifika frågor. Något mer stöd skattades genom att den överordnade chefen visade verkligt intresse för enhetschefens verksamhet, arbete och utmaningar samt gav stöd i personal- och arbetsmiljöfrågor (Figur 10). Däremot upplevdes högre nivåer i organisationen inte ge stöd, mer än i lägre grad, genom att ta ansvar för att tydligt visa vilka kvalitetsnivåer som var möjliga med de resurser som verksamheten fick.

Figur 10: Medelvärde per verksamhet^a

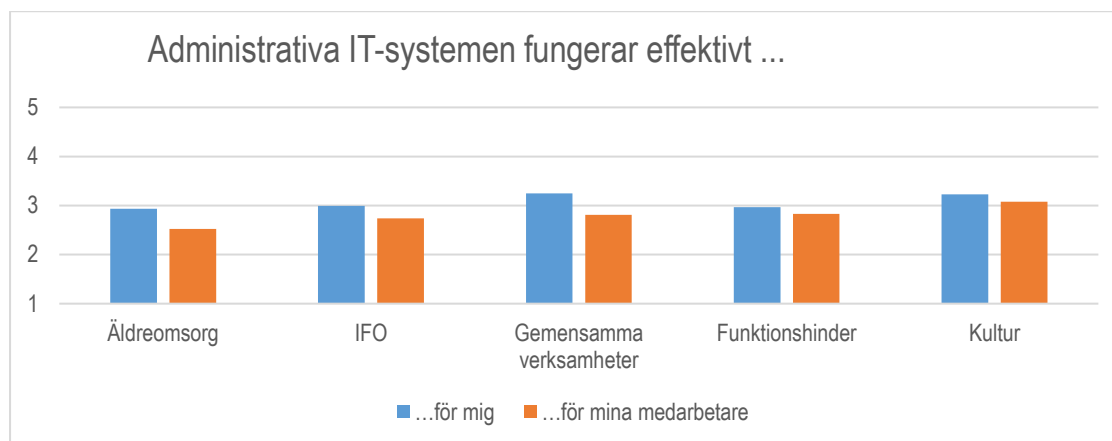


(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Stämmer mycket dåligt" till 5 "Stämmer mycket bra".

Andra stödresurser

Generellt sett uppgav cheferna att stödet genom administrativa IT-system fungerade i låg till måttlig grad både för dem själva och för deras medarbetare (Figur 11).

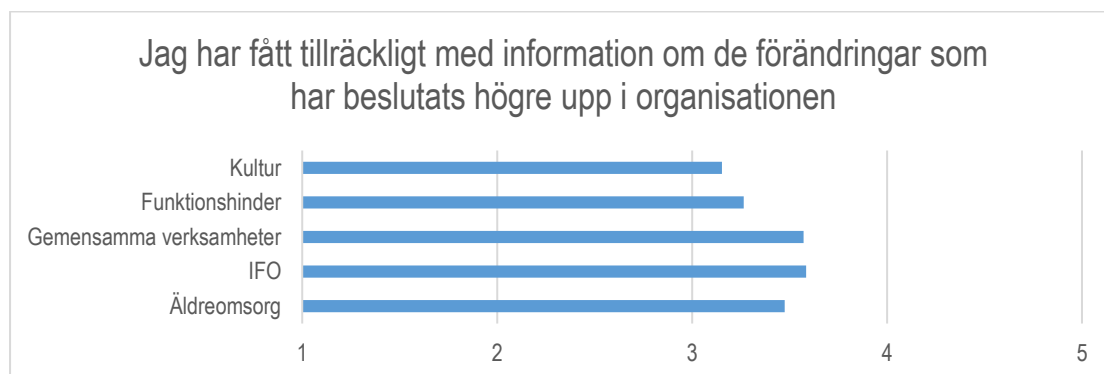
Figur 11: Medelvärde per verksamhet^a



(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Stämmer mycket dåligt" till 5 "Stämmer mycket bra".

Flödet av information från högre nivåer i organisationen till de aktuella verksamheterna skattades överlag högt av de tillfrågade cheferna., d.v.s. de uppgav att de fått tillräckligt med information om exempelvis förändringar som beslutats under det senaste året (Figur 12).

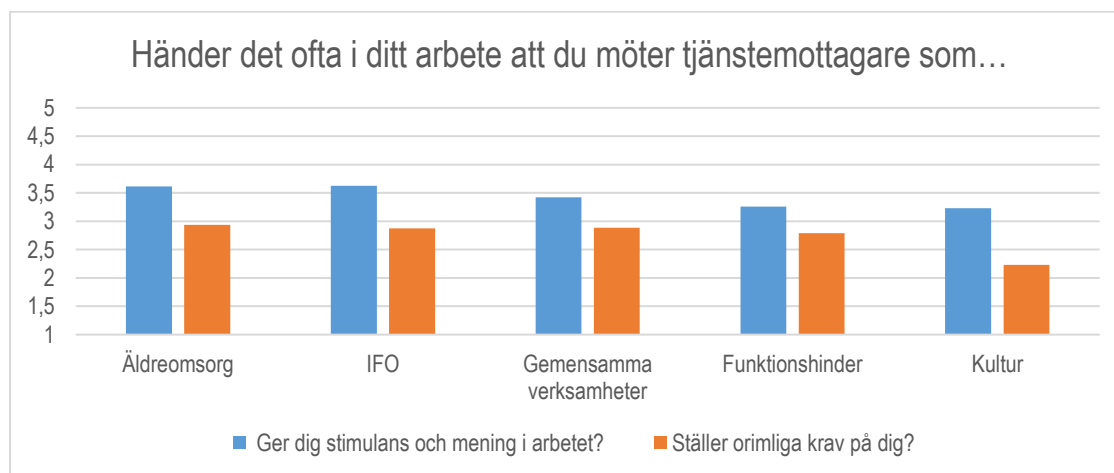
Figur 12: Medelvärde per verksamhet^a



(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Stämmer mycket dåligt" till 5 "Stämmer mycket bra".

Det är relativt vanligt att chefer upplever stimulans och mening genom möten med tjänstemottagare. Med undantag för kultursektorn upplever dock cheferna att dessa möten relativt ofta även är förknippade med orimliga krav.

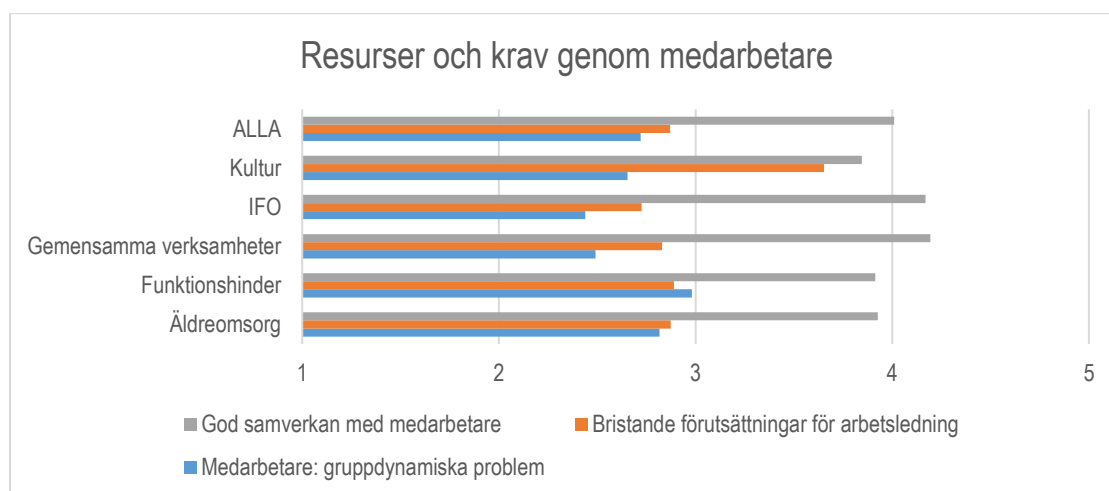
Figur 13: Medelvärde per verksamhet^a



(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Stämmer mycket dåligt" till 5 "Stämmer mycket bra".

Enhetscheferna upplevde i hög grad att de hade en god samverkan med sina medarbetare, och allra bäst tycks denna samverkan fungera inom GV och IFO (Figur 14). Dock förekommer gruppdynamiska problem mellan medarbetare i viss mån, vilket kan ha stor betydelse för arbete och verksamhet.

Figur 14: Medelvärde per verksamhet^a

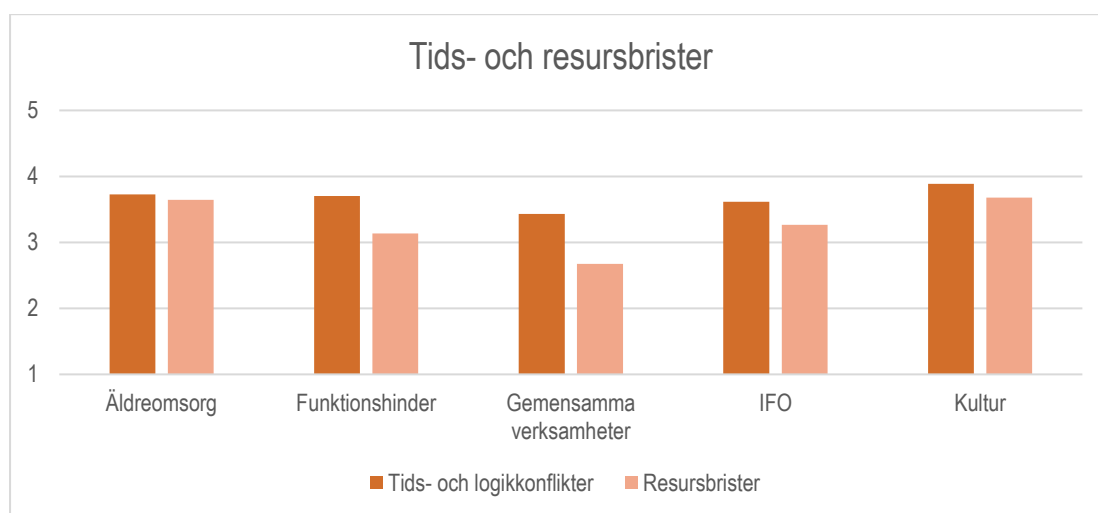


(a) De medelvärden som redovisas är beräknade på summerade skalor (1-5) där chefernas svar på ett antal frågor inom respektive tema slagits samman för att bilda index. Högre värden motsvarar högre grad av instämmande.

Organisatoriska krav och utmaningar

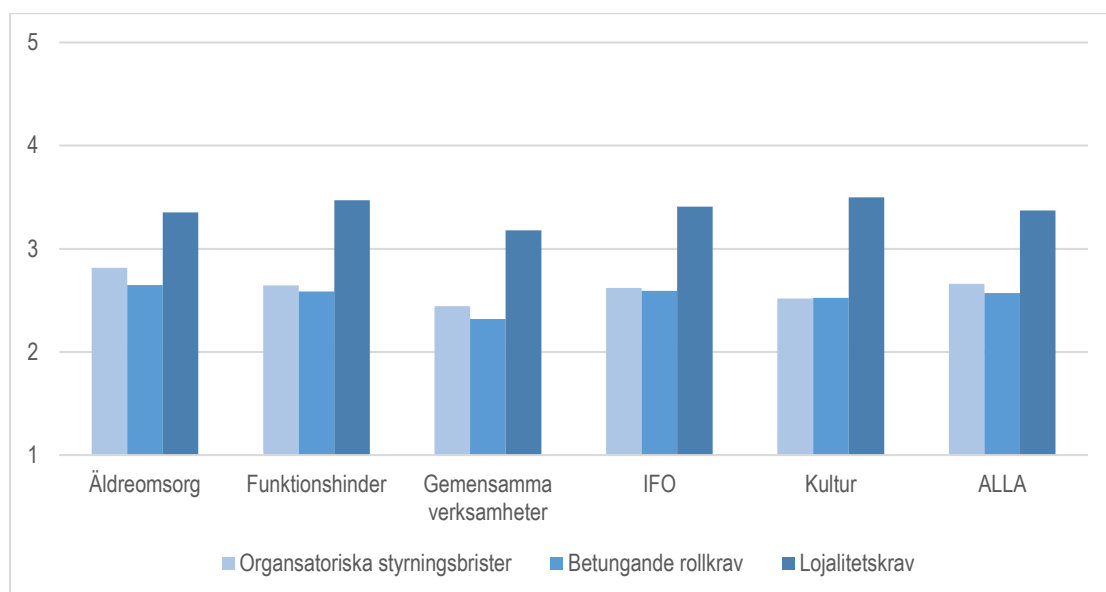
Chefspecifika krav och utmaningar sammanfattas genom de index som presenteras i Figur 15 och 16. Tids- och logikkonflikter framstår vara vanliga dilemman och likaså lojalitetskrav. Dessa handlar om intensivt samspel i ett sammanhang av som kännetecknas av ständig tidsbrist. Inom ÄO och K skattades också bristen på resurser som en relativt stor utmaning. I jämförelse med tidigare nämnda krav/utmaningar tycks dock organisatoriska styrningsbrister och betungande rollkrav vara något mindre vanligt förekommande. I detta avseende kunde heller inga stora skillnader observeras mellan verksamheterna.

Figur 15: Medelvärde per verksamhet^a



(a) De medelvärden som redovisas är beräknade på summerade skalor (1-5) där chefernas svar på ett antal frågor inom respektive tema slagits samman för att bilda index. Högre värden motsvarar högre grad av instämmande.

Figur 16: Medelvärde per verksamhet^a

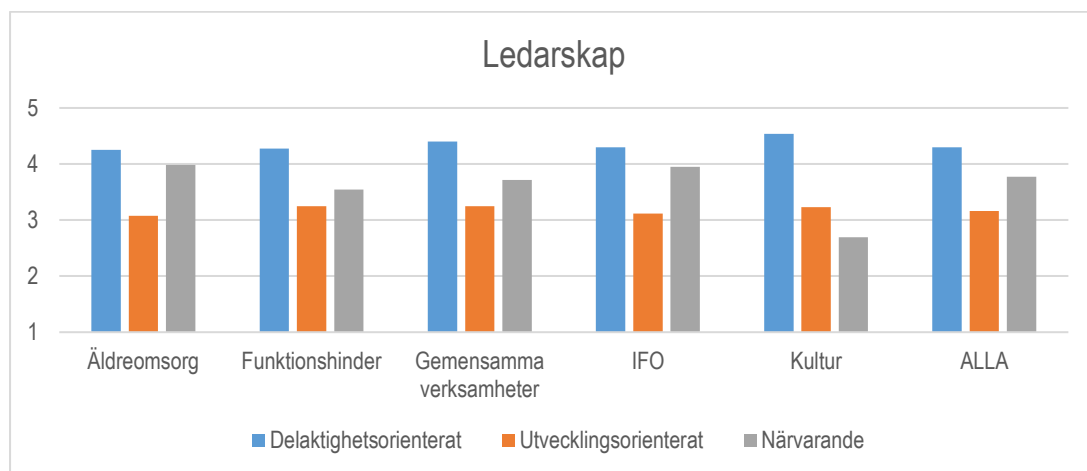


(a) De medelvärden som redovisas är beräknade på summerade skalor (1-5) där chefernas svar på ett antal frågor inom respektive tema slagits samman för att bilda index. Högre värden motsvarar högre grad av instämmande.

Strategier i ledarskap och chefsarbete/tidsanvändning

Bland de olika ledarskapsorienterade arbetssätten var delaktighetsorienterat ledarskap vanligast inom samtliga verksamheter. Även närvarande ledarskap var vanligt (men i mindre grad inom kulturförvaltningen). Utvecklingsorienterat ledarskap förekom jämförelsevis i något lägre grad (Figur 17).

Figur 17: Medelvärde per verksamhet^a

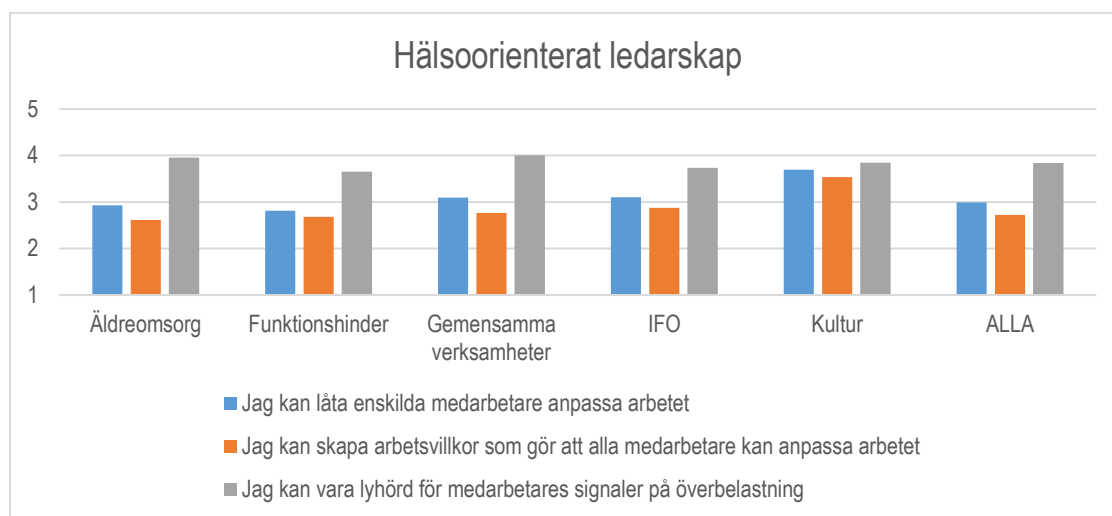


(a) De medelvärden som redovisas är beräknade på summerade skalor (1-5) där chefernas svar på ett antal frågor inom respektive tema slagits samman för att bilda index. Högre värden motsvarar högre grad av instämmande.

Ett index om hälsoorienterat ledarskap utvecklades baserat på tidigare forskning om ledarskapets betydelse för medarbetares hållbara hälsa (Figur 18). Möjligheten att kunna vara lyhörd för medarbetares signaler på överbelastning skattades högst av enhetscheferna. I lägre grad uppgav de att de har möjlighet att skapa arbetsvillkor som gör det lätt för alla medarbetare att anpassa sitt arbete

även om de i viss har möjlighet att låta enskilda medarbetare anpassa arbetet efter sina egna önskemål och sin kapacitet.

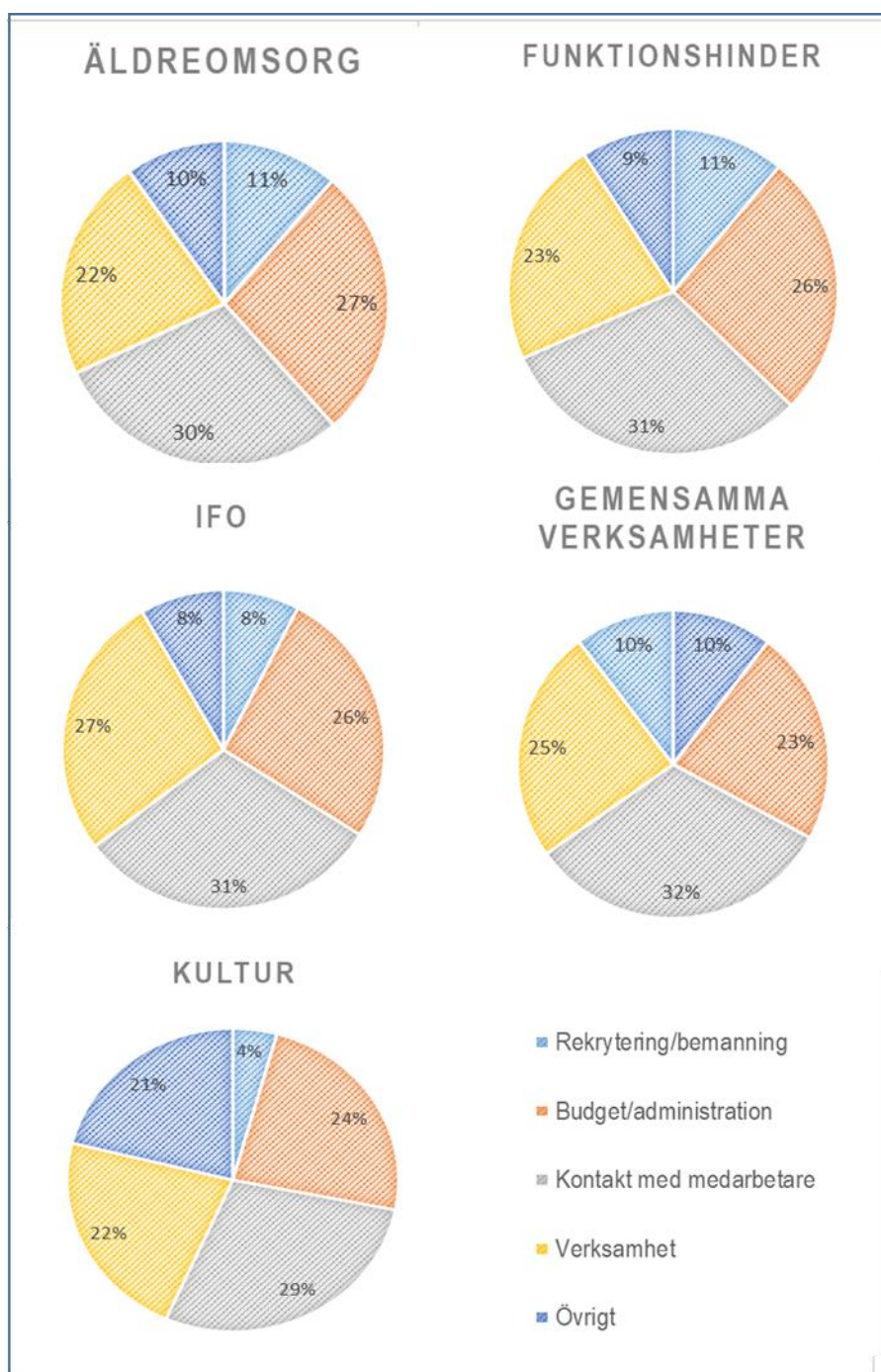
Figur 18: Medelvärde per verksamhet^a



(a) De medelvärden som redovisas är beräknade på summerade skalor (1-5) där chefernas svar på ett antal frågor inom respektive tema slagits samman för att bilda index. Högre värden motsvarar högre grad av instämmande.

Chefernas tidsanvändning var relativt lika fördelad inom samtliga verksamheter, dvs fördelningen av arbetstid spenderad på rekrytering/bemannning, budget/administration, kontakt med medarbetare, verksamhet respektive övriga åtaganden. Det största antalet arbetstimmar spenderades på kontakt med medarbetare samt på budget-/ och administrationsverksamhet (Figur 16).

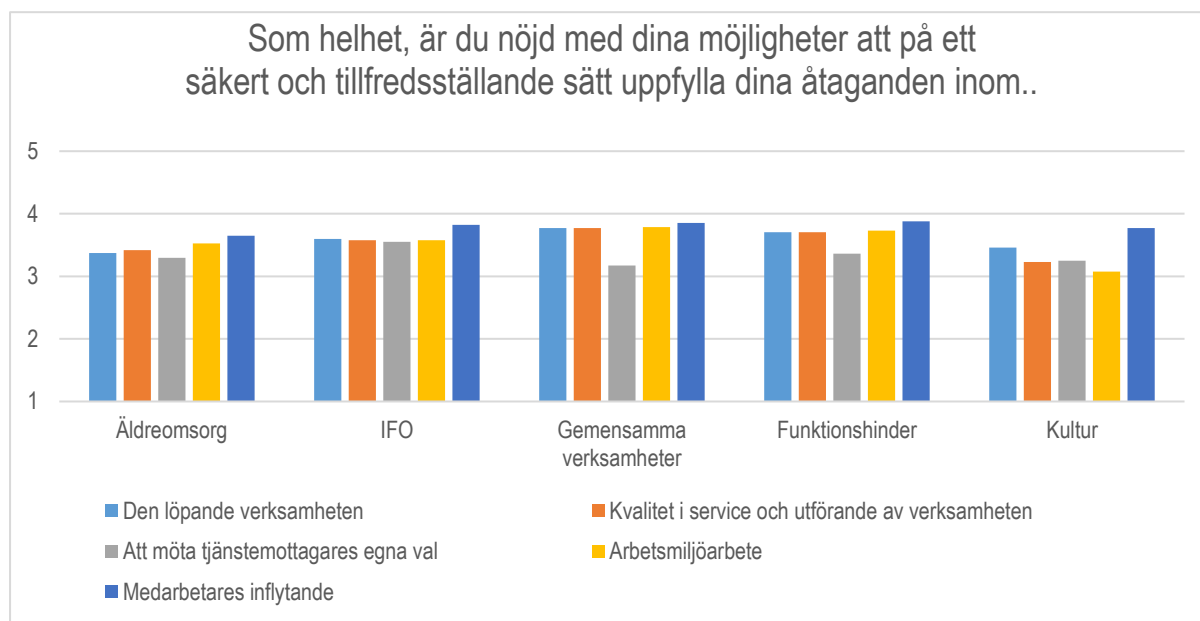
Figur 19: Andel svar på frågorna "Hur stor del av din arbetstid lägger du vanligtvis på (1) rekrytering/bemanning (2) budget/administration, (3) kontakt med medarbetare (4) verksamhet och (5) övrigt", per verksamhet



Ledning och organisering i vardags- och utvecklingsarbetet

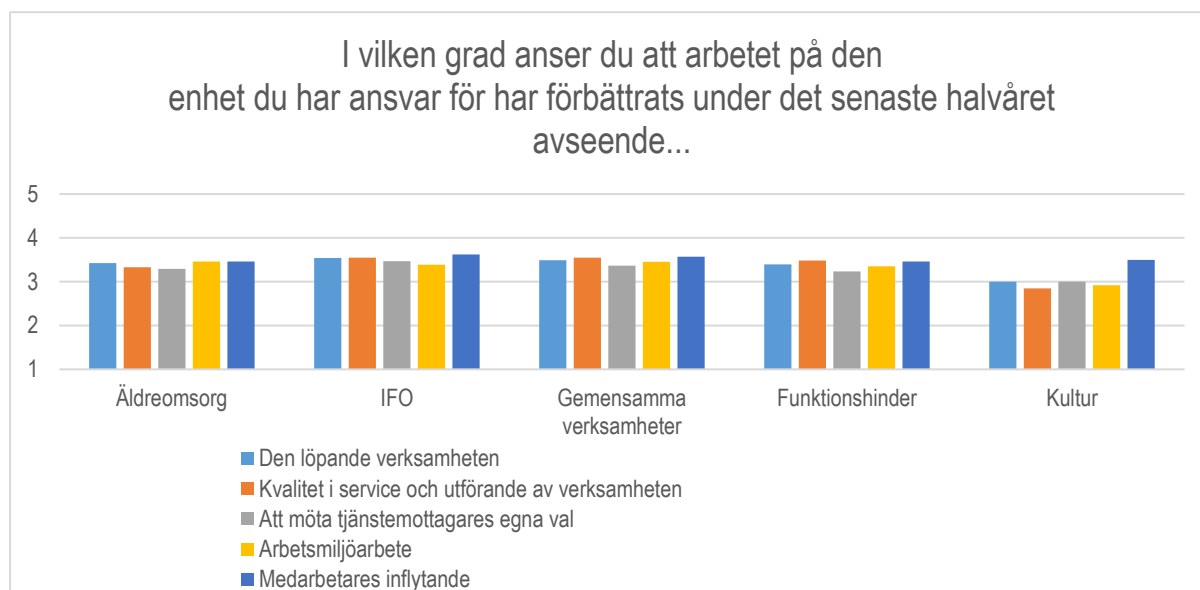
Överlag var enhetscheferna relativt nöjda med sina möjligheter att på ett säkert och tillfredställande sätt uppfylla sina chefsåtaganden. Som helhet var de mest nöjda med ledning och organisering kring medarbetares inflytande (samtliga verksamheter) (Figur 20). Där skattades också högre grad av förbättringar under de senaste sex månaderna (Figur 21). Minst nöjda var de med att kunna möta tjänstemottagares egna val (Figur 20). En tendens till förbättrad arbetsmiljö indikeras också under det senaste halvåret (Figur 21).

Figur 20: Medelvärde per verksamhet^a



(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Inte alls" till 5 "I mycket hög grad".

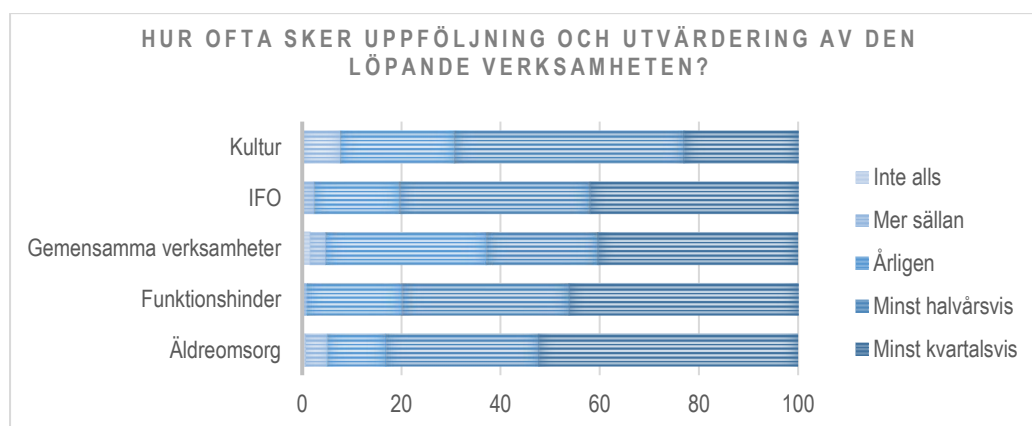
Figur 21: Medelvärde per verksamhet^a



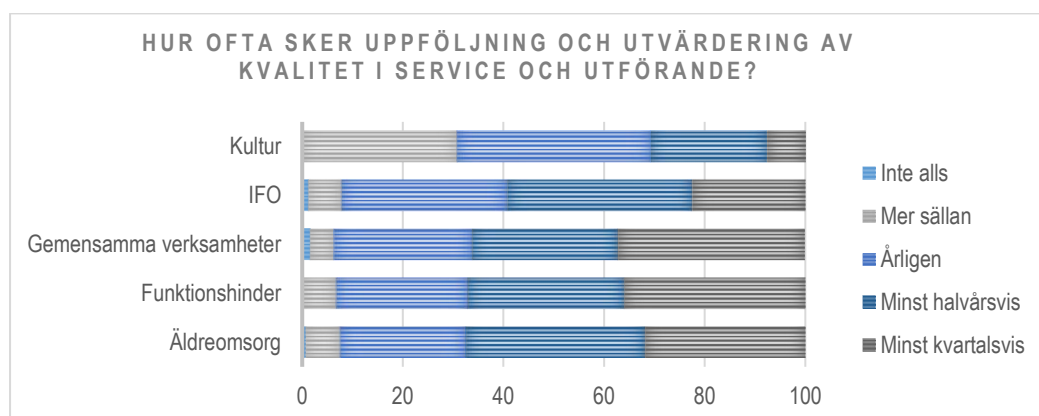
(a) Svaren angavs på en skala från 1 "En försämring har skett" till 5 "I mycket hög grad".

Den löpande verksamheten följdes mer ofta upp inom ÄO, FH och minst ofta i GV och K (Figur 22). Kvalitet i service och utförande följdes oftare upp inom ÄO, FH och GV samt IFO (Figur 23).

Figur 22: Andel svarande per kategori och verksamhet (%)



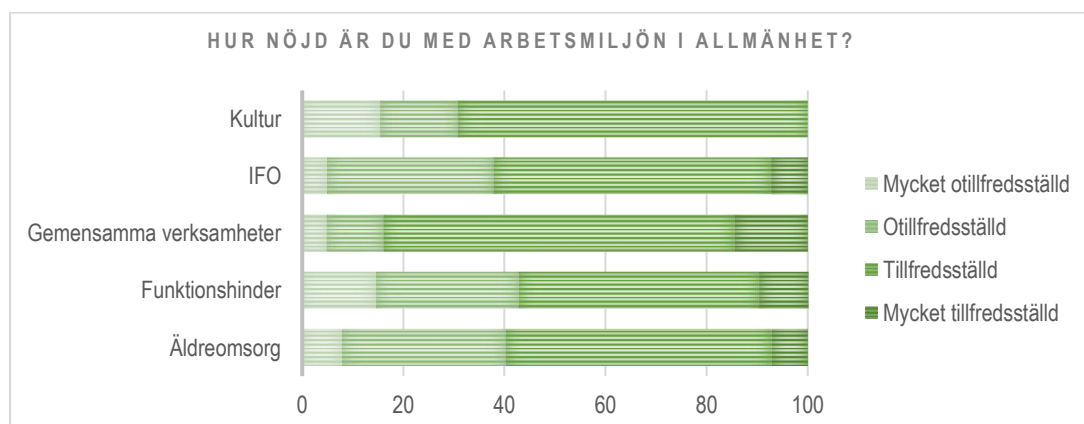
Figur 23: Andel svarande per kategori och verksamhet (%)



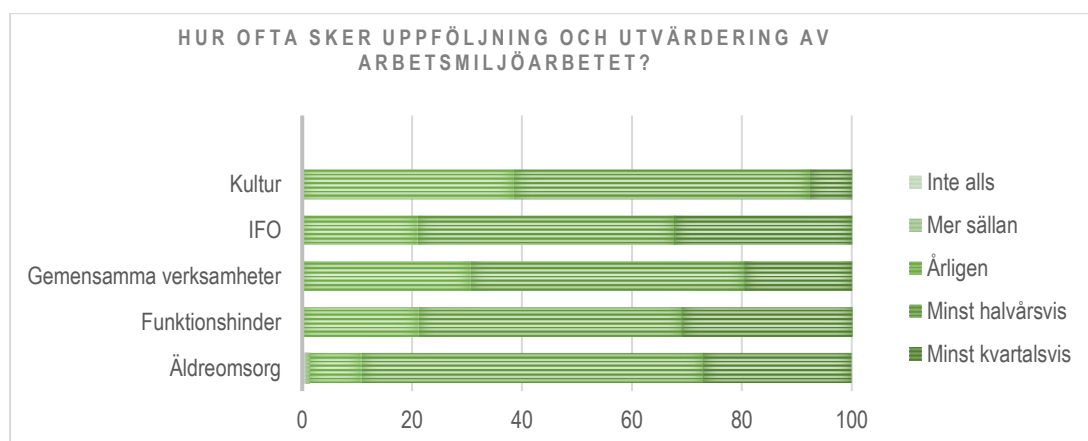
Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbetet

Cirka 40 % av enhetscheferna inom ÄO, FH samt inom IFO uppgav att de var otillfredsställda med arbetsmiljön (Figur 24). Inom dessa verksamheter följdes också arbetsmiljön upp mest aktivt/ofta av (Figur 25). Inom GV och K rapporterade en mindre andel av cheferna (18 % respektive 30 %) missnöje med arbetsmiljön (Figur 24). I dessa verksamheter följdes heller inte arbetsmiljöarbetet upp lika aktivt (Figur 25).

Figur 24: Andel svarande per kategori och verksamhet (%)



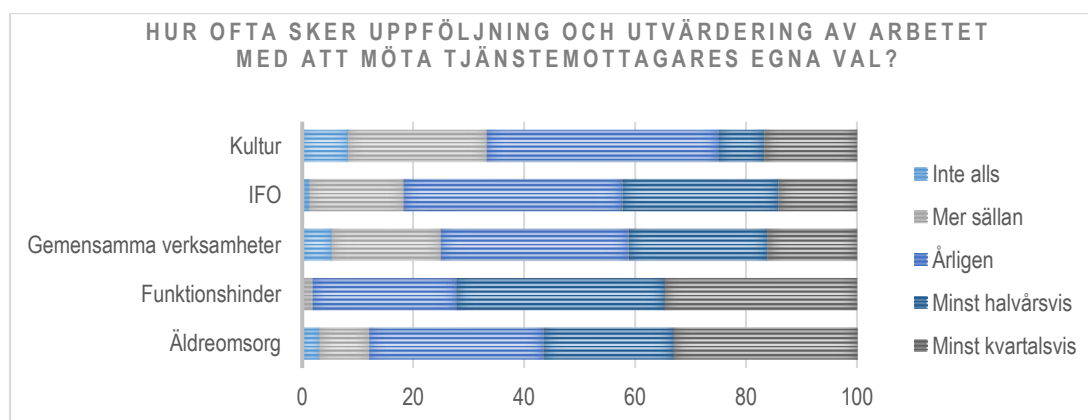
Figur 25: Andel svarande per kategori och verksamhet (%)



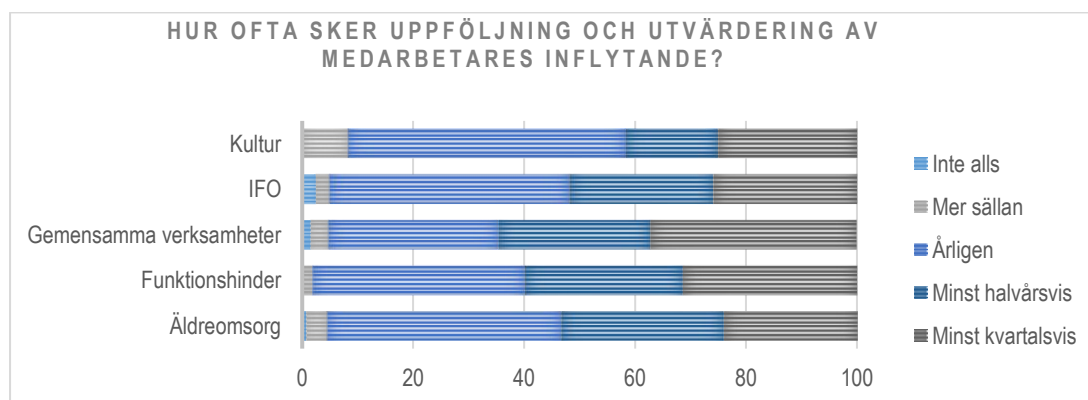
Medarbetares och tjänstemottagares inflytande

Cheferna var mest tillfredsställda med sitt chefsarbete avseende medarbetares inflytande och minst avseende tjänstemottagares inflytande (Figur 20). Detta avspeglade sig dock inte i det chefsarbete som skattades, där aktiviteten att följa upp arbetet med medarbetares och brukares inflytande skedde i nästan eller helt lika hög grad (Figur 26 och 27). Inom FH följdes arbetet med att möta tjänstemottagares egna val och medarbetares inflytande upp mest aktivt och även inom ÄO var denna uppföljning något mer aktiv jämfört med övriga verksamheter.

Figur 26: Andel svarande per kategori och verksamhet (%)



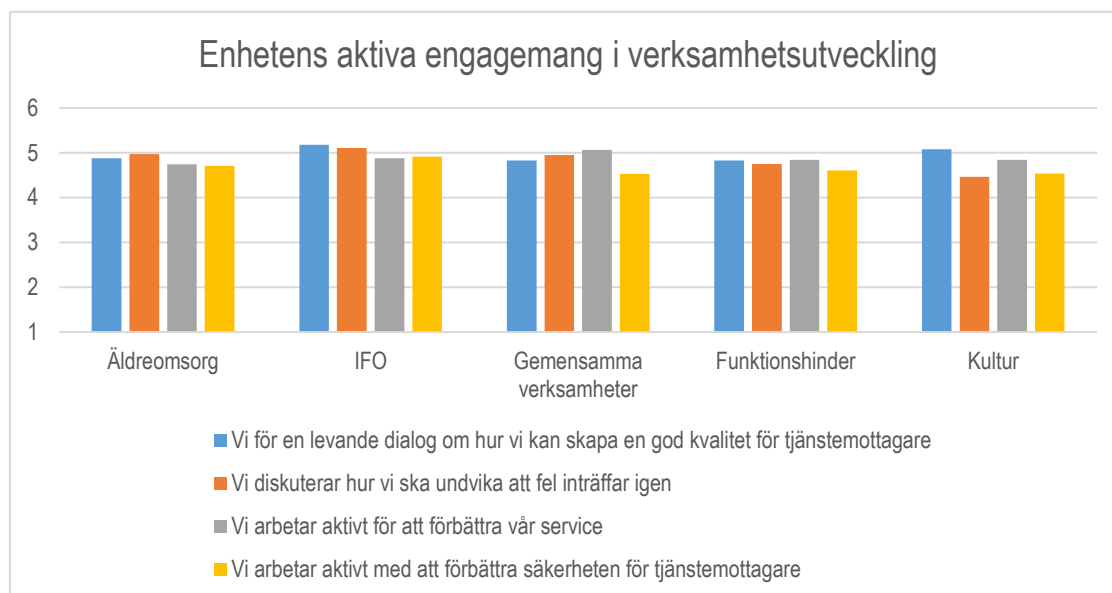
Figur 27: Andel svarande per kategori och verksamhet (%)



Ledning och organisering av utvecklingsarbetet

Cheferna skattade olika former av aktivt engagemang på sin enhet genom att svara på frågor rörande verksamhetsutveckling. Överlag kan en relativt hög grad av engagemang i förbättringsarbeten observeras. Dock fokuserades lite olika metodiker för förbättringsarbeten och likaså olika aspekter av verksamhetsutveckling (Figur 27).

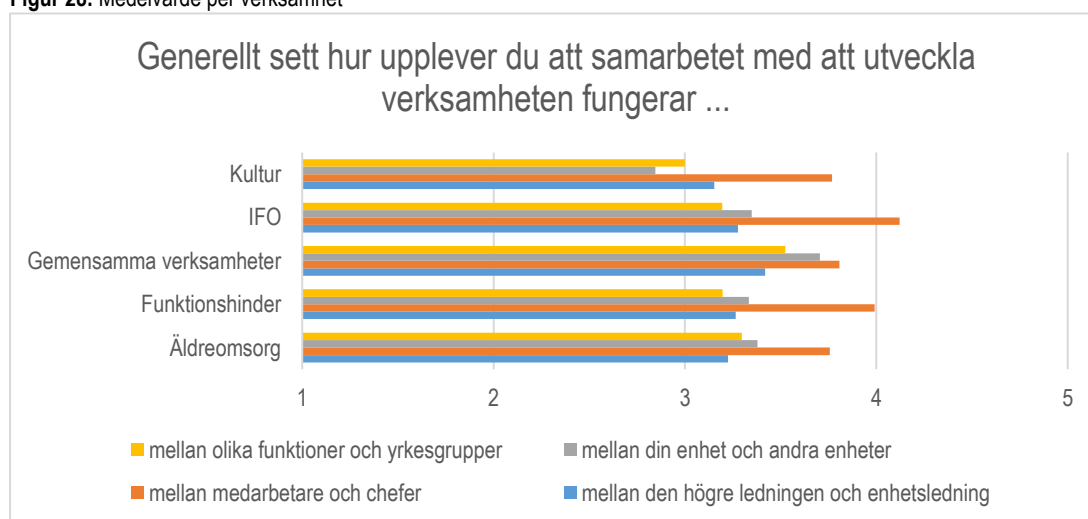
Figur 27: Medelvärde per verksamhet^a



(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Mycket dåligt" till 6 "Mycket bra".

För en god verksamhetsutveckling har samarbeten mellan olika roller, enheter och funktioner betydelse. Inom samtliga verksamheter skattades samarbetet mellan chef och medarbetare högst, dvs. som mest välfungerande. Övriga samarbeten var av medelgod karaktär (Figur 28). Cheferna inom GV var de som överlag rapporterade högst grad av tillfredsställelse med samtliga samarbeten, undantaget det mellan chefer och medarbetare (Figur 28).

Figur 28: Medelvärde per verksamhet^a



(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Mycket dåligt" till 5 "Mycket bra"

Satsningar för att stärka medarbetares arbetsförhållanden

I kartläggningen undersöktes förekomst av organisatoriska satsningar för att stärka medarbetares arbetsförhållanden. Vi frågade om cheferna drivit eller deltagit aktivt i utvecklingsarbeten under det senaste året. Svaren var något skiftande efter arbetets utmaningar och visade att satsningar hade förekommit i någon grad inom samtliga verksamheter (Tabell 3).

Tabell 3: Deltagande i organisatoriska satsningar (medelvärde per verksamhet)

Har du i den verksamhet du leder, under de senaste året drivit eller deltagit aktivt i utvecklingsarbeten som handlar om...	ÄO M (SD)	FH M (SD)	GV M (SD)	IFO M (SD)	K M (SD)
Digitalisering som syftar till att underlätta medarbetares belastning	3.2 (1.4)	2.9 (1.3)	2.8 (1.3)	2.5 (1.3)	2.3 (1.2)
Digitalisering som syftar till att underlätta för organisationens uppföljning av kvalitet	3.1 (1.4)	3.0 (1.2)	2.6 (1.3)	2.5 (1.3)	1.6 (0.9)
Teknisk utveckling som ska minska belastning i det arbete som utförs	2.7 (1.3)	2.4 (1.3)	2.5 (1.2)	2.0 (1.2)	2.1 (1.2)
Stärka och träna medarbetares fysiska resurser att hantera arbetet	2.3 (1.3)	2.2 (1.2)	2.9 (1.3)	1.9 (1.1)	1.6 (0.9)
Stärka och träna medarbetares sociala resurser att hantera arbetet	2.6 (1.3)	2.7 (1.1)	2.8 (1.1)	2.7 (1.2)	2.4 (1.2)
Stärka och träna medarbetares kunskaper och kompetenser att hantera arbete	3.1 (1.2)	3.4 (0.9)	3.4 (0.9)	3.3 (1.1)	3.1 (1.0)
Stärka samarbeten eller förebygga konflikter mellan anställda	3.2 (1.2)	3.3 (1.0)	3.3 (1.1)	3.1 (1.2)	3.0 (1.1)
Handledning eller mentorskap av nyanställda	2.8 (1.2)	2.7 (1.3)	2.8 (1.3)	3.4 (1.3)	2.3 (1.2)
Ökad delaktighet för medarbetare över verksamhetsnära beslut	3.1 (1.2)	3.1 (1.2)	3.2 (1.1)	3.3 (1.2)	2.8 (1.2)
Att utveckla värdegrunden i arbetet	3.3 (1.2)	3.2 (1.2)	3.4 (1.1)	3.2 (1.3)	3.2 (1.1)
Att stärka hälsofrämjande arbetsförhållanden	3.3 (1.2)	3.2 (1.1)	3.7 (0.9)	3.3 (1.2)	2.9 (1.4)
Att organisera för en ökad tillit mellan enhetschefer och medarbetare	3.1 (1.4)	2.9 (1.2)	3.1 (1.2)	3.2 (1.3)	3.2 (1.4)
Att organisera för en ökad tillit mellan stödfunktioner och enhetschefer	2.4 (1.3)	2.4 (1.3)	3.0 (1.3)	2.3 (1.4)	2.2 (1.3)

(a) Svaren angavs på en skala från 1 "Nej inte alls" till 5 "Ja, i mycket hög grad".

Organisatoriskt klimat för jämställdhet och jämlikhet

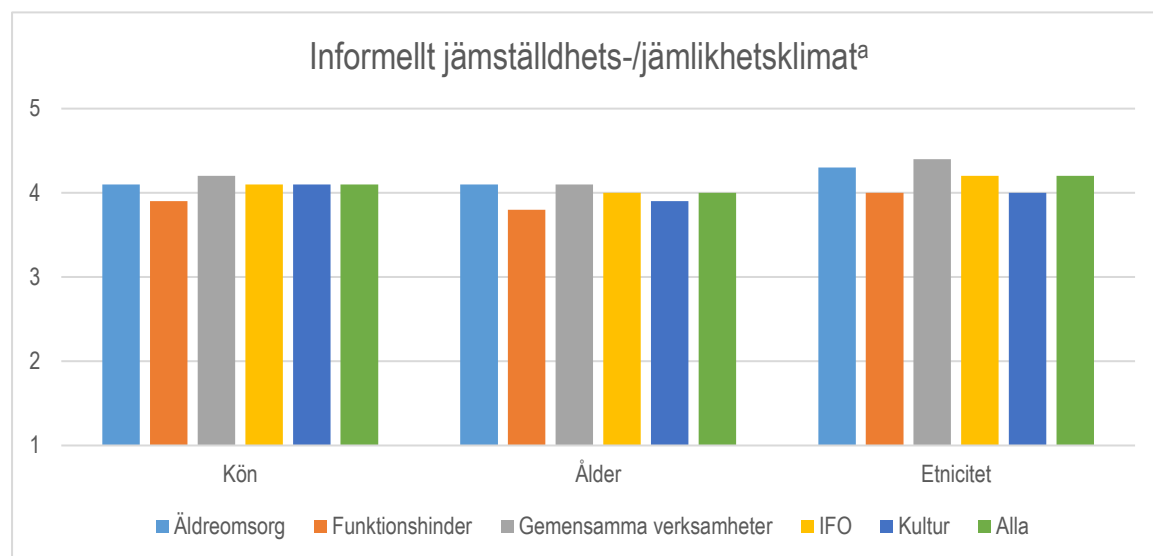
Inledningsvis jämfördes enhetschefernas skattningar av organisationens jämställdhetsklimat (avser kön) samt jämlikhetklimat (avser ålder resp. etnicitet) med fokus på *informella relationer*; dvs i vilken utsträckning enskilda medarbetare, liksom deras behov och åsikter, respekteras och tas på lika stort allvar. Generellt sett uppfattar cheferna att verksamheterna i hög utsträckning kännetecknas av informell jämställdhet/jämlikhet vad gäller både etnicitet (mv = 4.2), ålder (mv = 4.0) och kön (mv = 4.1). Vid jämförelse mellan de olika sektorerna framgår dock att cheferna inom Funktionshinder upplever klimatet som något sämre jämfört med chefer inom övriga verksamheter (Figur 29).

Vid närmare analys av uppfattningar om organisationens jämställdhetsarbete framgick vidare att cheferna i något mindre utsträckning anser att klimatet också kännetecknas av en strävan efter jämställdhet i *formella processer/maktrelationer* (mv = 3.9) samt *arbetsfördelning* (mv = 3.4) (Figur 30). Det informella jämställdhetsklimatet upplevs alltså marginellt bättre än organisationens arbete för mäns och kvinnors lika möjligheter till representation horisontellt och vertikalt i organisationen samt till inflytande och avancemang och likvärdiga bedömningar av prestation oavsett kön (Figur 29 och 30).

Vad gäller jämställdhetsklimatet som helhet visar resultaten avslutningsvis att skillnaderna mellan verksamheter är små. Dock uppfattar cheferna i inom Funktionshinder i något mindre utsträckning att verksamheten kännetecknas av jämställdhet i såväl informella relationer som formella processer och

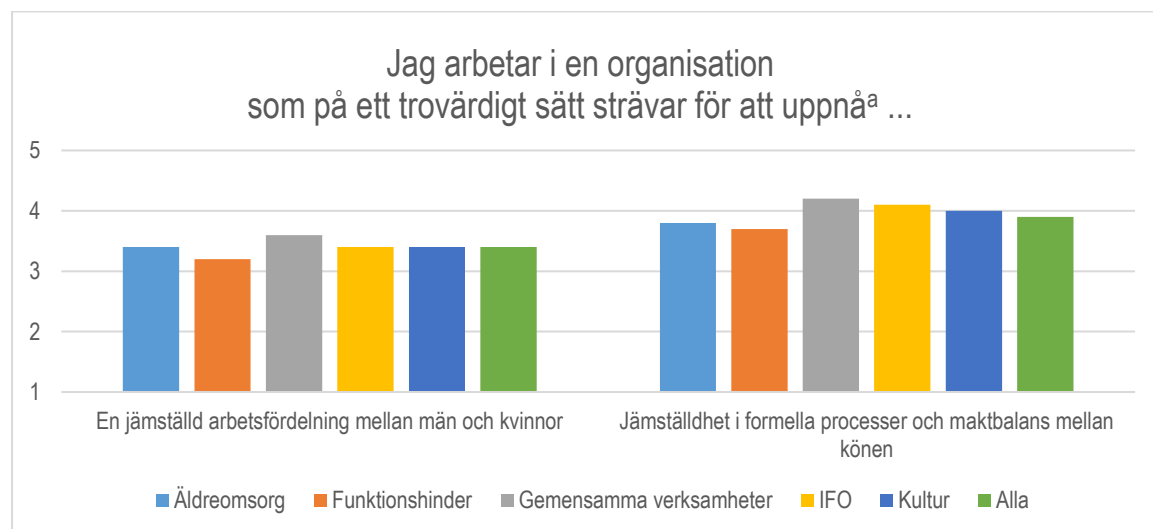
arbetsfördelning. Cheferna inom Gemensamma verksamheter är de som genomgående skattar jämställdhetsklimatet högst (Figur 29 och 30).

Figur 29: Medelvärde per verksamhet^a



(a) De medelvärden som redovisas är beräknade på summerade skalor (1-5) där chefernas svar på ett antal frågor inom respektive tema slagits samman för att bilda index. Högre värden motsvarar högre grad av instämmande.

Figur 30: Medelvärde per verksamhet^a



(a) De medelvärden som redovisas är beräknade på summerade skalor (1-5) där chefernas svar på ett antal frågor inom respektive tema slagits samman för att bilda index. Högre värden motsvarar högre grad av instämmande.

Betydelse av organisatoriska förutsättningar och stöd för verksamhet och chefsroll

Attraktivt och hållbart arbete

Organisatoriska stödresurser och ledningsstöd uppvisade tydliga positiva samband med såväl attraktivt arbete som arbetstillfredsställelse och negativa samband med såväl överbelastning som värdekonflikter (Tabell 4). I denna studie fanns inga signifikanta samband mellan attraktivt och hållbart arbete och antalet medarbetare och antalet chefsnivåer. Med en vidare signifikansnivå (<0.10) fanns

ett svagt negativt samband mellan antal medarbetare och arbetstillfredsställelse, vilket innebär att tillfredsställelsen tenderar att minska i takt med att antalet medarbetare ökar. Antalet arbetsplatser som verksamheten bedrevs på samvarierade svagt negativt med upplevd överbelastning.

Upplevda krav och resurser

Organisatoriska stödresurser och ledningsstöd uppvisade negativa samband med samtliga former av upplevda chefskrav (dvs ju mer stöd, desto lägre grad av upplevda krav) och positivt med resurser i form av samverkan med medarbetare (Tabell 4). I denna studie fanns inga signifikanta samband mellan, å ena sidan, antalet medarbetare/antalet chefsnivåer och, å andra sidan, de krav och indikationer på hållbarhet som studerats. Med en vidare signifikansnivå (<0.10) tycks dock ett högre antal medarbetare inverka negativt på samverkan mellan chef och medarbetare. Antalet arbetsplatser som verksamheten bedrevs på samvarierade svagt negativt med upplevda resursbrister och betungande rollkrav.

Möjligheter att utöva ett gott ledarskap

Högre grad av organisatoriskt stöd samvarierade med något större möjlighet till delaktighets- eller hälsoorienterat ledarskap (Tabell 4). Ledningsstöd samvarierade med hälsoorienterat ledarskap. Svaga negativa samband observerades mellan antalet medarbetare och hälsoorienterat- respektive delaktighetsorienterat ledarskap, dvs. ju fler medarbetare desto ju lägre förekomst av dessa ledarskapsformer. Liknande samband observerades även mellan antalet medarbetare samt tid för kontakt med medarbetare och verksamhet. I kontrast till detta tycks det vara så att möjligheterna (eller nödvändigheten) att bedriva delaktighetsorienterat ledarskap ökar ju fler adresser verksamheten bedrivs på. Resultaten indikerar vidare att ju fler chefsnivåerna upp till politisk nämnd eller styrelse är, desto lägre skattar enhetscheferna sina möjligheter till utvecklings- och delaktighetsorienterat ledarskap. Slutligen tycks chefer med fler medarbetare spendera fler arbetstimmar på rekrytering/bemannning.

Möjlighet att sköta olika uppgifter inom ramarna för chefsuppdraget

Högre grad av organisatoriskt stöd eller ledningsstöd samvarierade genomgående med upplevelsen av bättre möjligheter att kunna uppfylla olika krav inom ramarna för chefsuppdraget (den löpande verksamheten, kvalitet i service, arbetsmiljöarbete, att kunna möta tjänstemottagares egna val och medarbetares inflytande) (Tabell 4). Resultaten indikerar att det finns svaga negativa samband mellan antalet medarbetare och möjligheterna att (1) kunna sköta uppdraget inom den löpande verksamheten, (2) kunna säkerställa kvalitet i service och (3) kunna ge medarbetare inflytande över verksamheten. Dvs, ju fler medarbetare, desto sämre möjligheter. Antalet chefsnivåer eller arbetsplatser samvarierade inte med helhetsbedömningen av chefsarbetet.

Verksamhetsutveckling

Högre grad av organisatoriskt stöd eller ledningsstöd samvarierade dock med såväl enhetens aktiva engagemang i verksamhetsutveckling som med bättre samarbete mellan både yrkesgrupper, enheter och funktioner (Tabell 4). Det fanns en svag samvariation mellan ett högre antal medarbetare och lägre grad av samarbete i verksamhetsutveckling mellan chef och medarbetare. Antalet chefsnivåer eller arbetsplatser samvarierade inte med engagemang eller samarbete i verksamhetsutveckling.

Jämställdhets- och jämlikhetsklimat

Högre grad av organisatoriskt stöd eller ledningsstöd samvarierade med organisatoriskt klimat avseende jämställdhet (kön) och jämlikhet (ålder och födelseland) (Tabell 4). Det fanns inga tydliga samvariationer mellan ett antal medarbetare, chefsnivåer eller arbetsplatser och upplevelser av organisationens jämställdhets-/jämlikhetsklimat.

Tabell 4: Betydelsen av organisatoriska förutsättningar och stöd för verksamhet och chefsroll

	Antal medarbetare sig. r	Antal chefsnivåer sig. r	Antal platser sig. r	Organisatoriskt stöd sig. r	Lednings- stöd sig. r
Attraktivt och hållbart arbete					
Arbetsplatsen har personlig betydelse	ns	ns	ns	0,42	0,50
Arbetsstillfredsställelse	ns	ns	ns	0.50	0.58
Överbelastning	ns	ns	-0.19	-0.34	-0.40
Värdekonflikter	ns	ns	ns	-0.34	-0.37
Uppläda krav och resurser					
Resursbrister	ns	ns	-0.22	-0.30	-0.38
Betungande rollkrav	ns	ns	-0.13	-0.34	-0.29
Lojalitetskrav	ns	ns	ns	-0.12	-0.23
Organisatoriska styrningsbrister	ns	ns	ns	-0.49	-0.44
Tids- och logikkonflikter	ns	ns	ns	-0.35	-0.35
Gruppdynamiska medarbetarproblem	ns	ns	ns	-0.17	-0.17
God samverkan med medarbetare	ns	ns	ns	0.25	0.44
Organisatoriskt stöd	ns	ns	ns	-	0,46
Ledningsstöd	-0,13	ns	ns	0,46	-
Stöd genom chefskollegor	ns	ns	ns	0,32	0,39
Ledarskapsutövning					
...delaktighetsorienterat	-0.05	ns	0.12	0.15	ns
...utvecklingsorienterat	ns	-0.10	ns	ns	ns
...hälsoorienterat	-0.15	-0.10	ns	0.23	0.24
Tidsanvändning					
Rekrytering	0.19	ns	ns	-0.10	ns
Budget/administration	ns	ns	ns	ns	ns
Medarbetarkontakt	-0.15	ns	ns	ns	ns
Verksamhet	-0.11	ns	ns	0.15	ns
Helhetsbedömning av					
...den löpande verksamheten	-0.14	ns	ns	0.44	0.35
...kvalitet i service	-0.13	ns	ns	0.44	0.40
...arbetsmiljöarbete	ns	ns	ns	0.35	0.33
...möta tjänstemottagares egna val	ns	ns	ns	0.23	0.22
...medarbetares inflytande	-0.14	ns	ns	0.21	0.25
Verksamhetsutveckling					
Enhetens aktiva engagemang	ns	ns	ns	0.25	0.16
Samarbete mellan högre ledning/enhetsledning	ns	ns	ns	0.47	0.57
Samarbete mellan medarbetare/chefer	-0.11	ns	ns	0.33	0.18
Samarbete mellan din enhet/andra enheter	ns	ns	ns	0.35	0.23
Samarbete mellan olika funktioner/yrkesgrupper	ns	ns	ns	0.40	0.22
Jämställdhets-/jämlighetsklimat					
Informella relationer (ålder)	ns	ns	ns	0.31	0.34
Informella relationer (etnicitet)	ns	ns	ns	0.30	0.27
Informella relationer (kön)	-0.13	ns	ns	0.35	0.39
Formella processer/maktrelationer (kön)	ns	ns	ns	0.31	0.31
Arbetsfördelning (kön)	ns	ns	ns	0.27	0.25

Kommentar: ns = inte signifikant ($p > 0.05$). r = korrelationskoefficient.

Enhetschefers fria svar och förslag om förutsättningar i sitt arbete

Vad är det cheferna säger att de vill ha och vad motiverar dem? Vad fick dem att söka sig till Göteborgs Stad och vad får dem att stanna kvar, att vilja anstränga sig och orka lägga kraft på det som är viktigt? Vad är positivt och negativt med chefsarbete? Hur ser stödet ut idag – vad är positivt respektive negativt och vilka förbättringsförslag föreslår cheferna själva? Vad finns det för krav och utmaningar idag; vilka konsekvenser har dessa, för vem och hur kan de reduceras? Utifrån dessa frågor analyserades 100 enhetschefers svar på enkätens öppna fråga. Sammanfattningsvis gav de öppna svaren beskrivningar av ett antal mycket kritiska röster men också exempel på klara och tydliga förbättringsförslag.

Attraktivt och hållbart arbete

Förväntningar på chefsrollen

Genom att väga samman olika aspekter framträder en bild av förväntningar kring vad chefsrollen borde vara, såväl som av upplevelser av mål och mening med att vara chef.

- Att ha mandat och resurser att leda och ta ansvar för ett avgränsat område med en avgränsad budget
- Att kunna utveckla verksamheten i samarbete med medarbetarna (utifrån kunskap om, och insyn i, verksamheten)
- Att få vara chef och inte samordnare
- Att kunna följa upp och ge feedback, visa tillit och mindre kontroll och ge stöd till medarbetare
- Att kunna vara en närvarande, verksamhetsnära chef (ett "ideal" som flera lyfter upp)

Detta kan dock stå i motsats till hur praktiken och vardagen som ser ut, ett antal av de tillfrågade betonar att det är ansträngande att vara chef och att man ska orka länge.

Nedan följer några kommentarer som sådana hinder och utmaningar.

Jag älskar att vara chef och ledare men förutsättningarna där jag är nu är svåra. (IFO)

Saknar mandat att sätta lön, hantera sjuka medarbetare, anställa vid toppar". (ÄO); "leda och ta ansvar för allt vad uppdraget innebär. Minska på allt kring jobb som tillhör någon annan, tex. it och fastighetsfrågor. Mindre kontroll och mer tillit. Tack!" (FH) "Tydlig organisation och struktur. Tydligt mandat för chefer. Tydliga roller vem gör vad så att inte chefen blir en slasktratt då ingen annan vill ta ansvar. Chef borde ha mycket mer tid med verksamhetsutveckling och minska mycket av det onödiga administrativa arbetet eller onödiga arbetsuppgifter. (FH)

Är styrd, har litet handlingsutrymme samt att budgetkraven begränsar att vidareutveckla verksamheten. (ÄO); Önskar mer insyn. Skulle vilja vara mer chef och mindre arbetsledare.... här är jag längre från informationen och saknar samordnare (IFO)

Alltid med ett stort brukarfokus och med engagemang. Att arbeta i en lärande organisation som får medarbetare att blomma som verktyg för dem vi är till för är otroligt viktigt och skapar meningsfulla arbeten. (K); Det är av största vikt att vara tillgänglig som chef att ha en gott coachande ledarskap och visa tillit till sina medarbetare. En god arbetsmiljö där man känner att man behövs och att man känner stolthet över sitt yrke bidrar till minskade sjuktal och bra samarbete. (GV)

Detta är uttalanden som visar på chefernas tankar om rollen och det arbete som ska utföras. Några påtalar att vikten av att vilja vara chef bör betonas i kravprofilen för chefsfunktioner, efterfrågas i rekrytering och framföras under utbildning samt i det allmänna talet om chefer. Men jämte den officiella bilden så finns det också en annan bild av vad som förväntas av cheferna utifrån hur

organisationen styrs, vad som premieras och efterfrågas och det arbete som cheferna utför. Detta kommer att vidare belysas under krav och utmaningar. Först behandlas dock de olika aspekter som cheferna förknippade med ett attraktivt och hållbart arbete.

Aspekter som ger ett attraktivt och hållbart arbete

Hållbart attraktivt arbete handlar om vad det är som ger motivation, kraft och energi i arbetet. I första hand beskrivs här chefernas upplevelse av faktorer som bidrar positivt i detta avseende. Därefter övergår vi till att redogöra för sådant som de upplever vara eftersträvansvärt för att till sist beskriva negativa upplevelser och sådant som de är missnöjda med. Det som gör arbetet attraktivt handlar framför allt om medarbetarna och brukarna (om de som är mottagare av välfärdsarbetet) och kärnverksamheten. I centrum står upplevelsen att kunna påverka, att göra ett bra jobb i rollen som chef och att också vara tillfreds med det som uppnås. Några positiva delar relaterar vidare till kollegor samt i något fall chefer.

Av hundra inlämnade kommenterar utmärker sig elva personer genom att övervägande uttrycka positiva aspekter kopplade till verksamheten och likaså positiva förväntningar. Många kommenterar lyfter både positivt och negativt – framför allt ger dessa indikation om vad chefer vill och ser som möjliga förbättringsaspekter.

Medarbetarna. Positiva uttalanden handlar om självgående medarbetare, vilket relateras till kompetens och ambitionsnivå, att medarbetarna är kreativa och serviceinriktade, samt till att gruppen har jobbat tillsammans under en längre tid och fått en teamkänsla.

Vi har tillsammans arbetat hårt för att få tillit och teamkänsla i gruppen (GV)

Bedriver en rolig och meningsfull verksamhet med en grupp medarbetare som har hög kompetens och en hög ambitionsnivå. (ÄO). Men medarbetare som inte sköter sitt uppdrag och lever upp till förväntningar vad gäller kunskaper, att kunna hantera tillgängliga och planerade verktyg och kommunikation eller lyckas samarbeta sinsemellan eller med brukarna dränerar cheferna på kraft och motivation. Detta måste få en ändring om ni vill behålla chefer. (F)

Påverkan. Dessa kommentarer visar på värdet av att kunna påverka, ha ett hanterbart uppdrag och kunna påverka sitt chefskap. Någon återgav att det var möjligt när de yttre ramarna var satta. Flertalet berättade att de kände stolthet och att hade en upplevelse av att göra ett arbete som var tillräckligt bra, exempelvis eftersom det sällan förekom klagomål trots organisationsstorlek och andra omständigheter som inte var bra. Vidare lyftes erfarenheter som att inte känna stress och att lyckas med att inte låta arbetet påverka det privata livet.

Att göra sitt bästa med de förutsättningar vi har och känna sig nöjd med det. (ÄO) Vi har mycket möjlighet att påverka hur vi tar oss an chefskapet... det är bra! Ramarna är satta. Vi har svårt att få till samarbetet med kund men hoppas det ändras med ny organisation. (GV)

Att göra ett bra arbete. Att i rollen som chef uppleva att man kan ge både medarbetare och brukare/klienter tillräckliga förutsättningar samt att känna att man har förbättrat verksamheten och kunnat synliggöra detta.

Idag har vi bra siffror enligt olika kvalitetsmått. Det har varit tufft men idag fungerar verksamheten på ett mkt bra sätt -men vi behöver följa utvecklingen av våra brukare och inte hamna i ett förvaltande - då blir vi inte relevanta! (F)

I det stora hela är jag väldigt nöjd med mitt arbete och med verksamheten. I min roll, som ledare, ligger att ge medarbetarna förutsättningar att göra ett kvalitativt arbete för våra tjänstemottagare i enlighet med lagar och politikens vilja. (ÄO)

Förutom aspekterna ovan att kunna påverka, ha medarbetare som driver verksamheten framåt och att i rollen som chef känna att man kan ge rimliga förutsättningar för medarbetare och brukare så visar de negativa kommentarerna på sådant som cheferna ansåg går emot organisationens ambition att vara en hållbar och attraktiv arbetsgivare. Detta ger i sin tur indikationer på vad som kan förändras inför framtiden.

Att närmaste chefen ser och uppmärksammar verksamheten samt att det finns ett utvecklat chefsstöd. Kultur och värderingar nämns också som viktiga – att chefer, kollegor och politiker stödjer varandra och bekräftar och berömmar varandra i stället för att förringa varandras prestationer. Det är svårt att visa på forskning som stödjer en positiv utveckling utifrån talet om opersonliga funktioner och att alla är ersättningsbara – människor vill känna att de är värdefulla och unika och det gäller även chefer. Kunskap och uppmärksamhet är viktigt:

Får ofta förklara vad vi har för uppdrag då vi jobbar i gränslandet mellan andra verksamheter. Politiken vet inte heller så mkt om verksamheten, har ingen verksamhetsutvecklare inom området. Allt s.k. utvecklingsarbete, uppföljning mm ligger på enhetschefsnivå (F)

Många chefsbyten och avsaknad av processer för att stimulera intern rörlighet förvärrar situationen:

Har under min anställningstid (5 år) haft 6 olika chefer och därmed finns det ingen individuell plan för hur man "tar hand om erfarenheter/kompetenser" eller idé om hur man ev kommer vidare i organisationen. Upplever inte att man värderar och uppmuntrar till intern rörlighet för chefer. Det är helt upp till dig själv vad du gör... Att vara en attraktiv arbetsgivare som staden ska jobba med syns inte i inåt i organisationen så tydligt. Är dessutom trött på att höra att vi alla är ersättningsbara- vi är en funktion. Jag önskar att arbetsgivaren ska tycka att det är bra att det är just JAG som jobbar här. TACK (F)

Sammanfattningsvis tycks alltså viktiga bidragande faktorer för attraktivt arbete vara: ett gott samarbete med medarbetare och god kontakt med brukare, en känsla av att kunna påverka och göra ett bra arbete samt tillgång till stöd från chefer högre upp i organisationen. Likaså betonas vikten av en organisationskultur där politiker och stabsenheter stärker det goda, uppmuntrar och belönar, men också ger cheferna rimliga förutsättningar att själva kunna utvecklas och göra karriär.

Vidare finns det ett antal aspekter som vi inte får veta något om som t ex lön, status, belöningar, möjlighet att jobba flexibelt och kombinera yrkesliv och privatliv etc. Längre fram tar vi upp kommentarer som visar på negativa aspekter av chefskapet - när samarbetet med medarbetare inte fungerar eller när man som chef inte når fram eller kan påverka dem. Överlag förefaller det dock finnas en tilltro till framtiden och till att det går att skapa en god organisation även om det givetvis kan vara så att de som har en tro på att framtiden och organisationen kan förbättras är de som också har tagit sig tid att ge längre kommentarer.

Behov och betydelse av stöd

Med utgångspunkt i chefernas förväntningar på sitt uppdrag beskrivs i nedanstående stycken olika aspekter av det stöd som finns i dagsläget liksom sådant stöd som cheferna säger sig behöva mer av.

Stödjande organisationskultur och chefstöd (relationer)

En övergripande fråga gäller kulturen och den gemensamma arbetsmiljön för chefer. Det handlar här om att utveckla relationen linjechefer sinsemellan såväl som mellan linjechefer och högre chefer.

Områdeschefer som enbart är intresserade av sin egna arbetsmiljö och sina egna karriärmöjligheter och inte av området som sådant och inte heller verkar bry sig om enhetschefernas arbetsmiljö. (F).

Stödjande utbildning efterfrågas då man menar att inte vem som helst kan vara områdeschef och chef över chefer - för detta behövs utbildning och specifik kompetens

Det ställs höga krav på enhetschefer, men upplever att högre chefer inte utbildas i att vara goda chefer för chefer utan fokuserar enbart på budget, verksamhet och att leverera resultat uppåt (IFO); Chefsstöd som inte har rätt/tillräcklig kompetens. (ÅO)

Stödjande stabsfunktioner Ett återkommande tema i enkäten handlar om att dagens stabsfunktioner skapar merarbete för cheferna och ger inte tillräckligt stöd för att serva verksamheten. Några chefer jämförde staberna med kolosser som fick verksamheterna att arbeta för dem, samtidigt som cheferna förväntas förse stabsfunktionerna med data på frågor som de önskar få besvarade. Detta visar på en inbyggd motsättning mellan staberna som stöd kontra utvecklare, vilket går stick i stäv med grundtanken om att stödfunktionerna ska stötta och hjälpa verksamheterna att bedriva ett bra arbete samtidigt som de avlastar verksamheter i konkreta uppgifter.

De funktioner som ska fungera som stöd i själva verket snarare ställer krav och leder till att det blir merjobb för chefen istället för en avlastning. (ÅO); Stora försämringar när det gäller stödfunktioner, man får i princip inget stöd, istället för att få möjlighet att utveckla sin verksamhet belastas man med massa administrativa uppgifter och så anställer man verksamhetsutvecklare som ska utveckla ens egen verksamhet utan någon som helst kunskap om verksamheten. Det blir bara massa merjobb då man ska leverera massa uppgifter till verksamhetsutvecklarna. (IFO)

Administrativt stöd till verksamheterna efterfrågas i form av närstöd vad gäller ekonomi, inköp, upphandlingar, personal/administration och HR, lokaler och brandskyddsarbete, mötesbokning, inköp av fika etc. Detta menar man skulle frigöra kapacitet från den ordinarie personalen som istället kan ägna sig åt sina huvuduppgifter. De kommentarer som lyfts visar på vikten av att stödet kan anpassas till de olika verksamheters karaktär.

Vill ni att chefer ska stanna i Göteborgs Stad så återinför ni administratörer som kan stötta chefer. Vi är dräpta i administration och kontrollfunktioner"; Administrativt stöd är obefintligt och allt ska mailas till en funktionsbrevlåda, tar tid och är omständligt, lokalfrågor tar mycket tid, lönesamtalen känns meningslösa, dåliga mallar att använda och väldigt lite utrymme att på riktigt kunna påverka lönen. (IFO)

Att våra stödfunktioner blivit centraliserade påverkar mitt arbete väldigt mycket. Mitt administrativa stöd har en annan chef vilket gör att jag som chef får näst intill ett standardiserat stöd, detta är inte alltid det jag behöver. Jag skulle behöva ett nära administrativt stöd på plats. Detta innebär även att jag lägger mer administrativa uppgifter på min personal som inte alltid är bäst lämpade för det.

Cheferna önskar även **funktionellt HR-stöd** som kan hjälpa till i hanteringen av svåra problem.

Låt inte personal få bete sig hur man vill och sen komma undan med det. ... Ni (stödfunktionerna bör) hjälpa chefer med personal som vi nått vägs ände med och hjälper oss att ta bort dessa personer för hela arbetsgruppens skull, inte göra det svårare för oss. Låt inte personal få bete sig hur man vill och sen komma undan med det...//...Chefers stöd saknas helt enkelt. Ska man få hjälp av HR när viss personal beter sig illa få man bara mer uppgifter själv. Sedan är stödet från våra jurister obefintligt. (F)

Det är viktigt att få den stöttning av HR samt ledning. Upplevelsen har varit att som chef sliter man ut sig med att anteckna och anteckna i ett år utan att personalfrågor tas på allvar." (GV); Man har stor HR enhet men när väl sitter med ett svårt personalärende får man ingen hjälp samma med kommunikatörer som inte bidrar överhuvudtaget med något till verksamheten. (IFO)

Några uttrycker att det är ett problem att HR är centraliserat och på så sätt verkar som enhetschefernas stöd men även den övergripande ledningens stöd.

Detta innebär att samma person som stödjer i komplexa personalärenden/arbetsmiljöfrågor även är samma person som sedan ger stöd till min chef om jag skulle behöva extra stöd. Det är även samma person som är

aktiv om jag skulle söka ett annat uppdrag eller vilja avancera i organisationen. Detta innebär att jag måste förhålla mig i samarbetet för denna maktobalans. (FH)

Metodstöd, resurschefer och verksamhetsutvecklare. Det fanns önskemål om stödfunktioner och metodstöd utifrån uppdraget att utveckla verksamheten

Uppdraget är för brett och komplext och svårt att uppfylla till 100%. (ÄO)

Varje område borde ha resurschefer som kan gå in vid vakanser, sjukskrivningar istället för att redan överbelastade kollegor får ta extra enheter. När resurscheferna inte utnyttjas kan de arbeta med utvecklingsfrågor, stötta upp i kvalitetsarbete tex. (F)

Krav och utmaningar

I detta avsnitt beskrivs de krav som cheferna upplever utifrån kommenterar om sådant som är negativt i dagsläget men också aspekter som visar hur de tror det skulle vara möjligt att utveckla chefsrollen och organisationen. Inledningsvis diskuteras belastning, som krav på cheferna utifrån antal medarbetare, antal verksamheter samt dessas komplexitet.

Medarbetares och verksamheters antal och komplexitet

Antal medarbetare. Med ett stort antal medarbetare minskar möjligheten att vara närvarande och coachande chef, att kunna utveckla medarbetarna. Samtidigt blir den administrativa bördan tyngre i och med att antalet personalärenden ökar (ex. rehab, misskötsamhet och lönehantering). Flertalet anser dock inte att enbart *antalet medarbetare* är av betydelse utan att belastningen också beror på hur många ställen verksamhet bedrivs, vilket stöd som finns tillgängligt etc.

Antalet medarbetare är en viktig förutsättning för chefs arbete. (ÄO)

Med en grupp på ca 35 medarbetare har jag inte möjlighet att, i den utsträckning jag önskar, se varje medarbetare, följa upp och ge feedback löpande. (ÄO)

Att ha över 30 medarbetare är en stor belastning, och har man dessutom verksamhetsansvar för mer än två verksamheter blir det i princip omöjligt att vara en garant för god kvalitet. Det blir bara dumsnålt att dra ner på chefer och tro att man sparar pengar på det sättet, för det kommer bara resultera i ökad sjukfrånvaro och hög omsättning på chefer. (ÄO)

Antal arbetsplatser. Nackdelar som uttrycks är att chefen lägger mycket tid på att ta sig mellan olika arbetsplatser samtidigt som möjligheten att kunna vara en närvarande chef försämras i takt med att antalet arbetsplatser ökar. Eventuellt försvåras denna utmaning ytterligare vid införandet av aktivitetsbaserade kontor:

Aktivitetsbaserat kontor ställer nya krav på ledarskapet då underställd personal är utspridd i hela kontoret. (IFO)

Verksamhetens komplexitet och specialisering skapar också särskilda förutsättningar.

Jag skulle önska att man inte bara fokuserar på antal medarbetare utan på typ av verksamhet. Som första linjens chef tex är det oerhört stor skillnad på om du har dygnet runt verksamhet eller dagverksamhet, komplexitet i verksamhet, logistik utifrån antal enheter, tex har du tre enheter i ett hus eller tre enheter spridda i kommun/stadsdel mm. Detta upplever jag efter många år som enhetschef både för dygnet runt verksamhet och dagverksamhet att man inte alls tittar på. Det är stora skillnader på så många områden och framförallt utifrån ansvar och belastning. Jag har sedan ca ett halvår lämnat chefskap för dygnet runt verksamhet till dagverksamhet - det är sååå stora skillnader. Hoppas jag kan göra skillnad och hjälpa till att sätta nytt fokus på inte bara antal medarbetare. Tack! (F)

Visst är det viktigt med antal medarbetare men det som oftast glöms bort är hur homogen grupp man är chef för. Finns det massor av olika professioner och uppdrag blir det mycket komplext på alla fronter i att leda. hellre har jag många medarbetare och ett homogent uppdrag än färre och spretig. (IFO)

Medarbetare som "motarbetare", konflikter och problem med och mellan medarbetare. Medarbetare upplevs både motivera men också motverka chefer. Det senare verkar uppstå då medarbetarna saknar förståelse för vad arbetet kräver och inte inser betydelsen av medarbetarsamverkan. Medarbetare möjliggör (stödjer), men är också en källa till konflikter och problem.

I många fall är det just personalgruppens konflikter samt några medarbetare i varje grupp som drar ner processen och det tar mycket tid i anspråk från chef. (FH)

Ytterligare problem är medarbetare som beter sig illa, vilket ställer krav på omfattande dokumentation, samtidigt som juristerna ändå inte anser sig ha tillräckligt underlag för att avskeda personerna i fråga.

Medarbetare kan bete sig mycket illa och detta går ut över annan personal och signalen till andra är: gör som du vill, ingen kan ta bort dig ändå. (F)

Mer utbildning och kompetens Låg utbildningsgrad och kunskap i svenska språket hos medarbetare ställer särskilda krav på ledarskapet. Detta kan också omfatta verktyg på arbetsplatsen som ställer särskilda krav på medarbetarna, exempelvis digitala kanaler och kommunikation som behöver planeras och hanteras med noggrannhet.

Om medarbetarna fått mer utbildning och större krav på prestation så skulle även chefsrollen bli enklare. (FH); I den offentliga sektorn ställer man oerhörd låga krav på medarbetare. (GV)

Krav och utvecklingsmöjligheter relaterade till organisering

I följande avsnitt behandlas de krav som cheferna erfar samt sådant som de tror skulle kunna utvecklas avseende både den övergripande, och verksamheternas, organisering. Ett antal utvecklingsambitioner lyfts fram som särskilt viktiga.

Verksamhetsutveckling med fokus på tjänstemottagarnas bästa. I ett antal kommentarer vittnar cheferna om värdet av att finnas och verka med brukares/ tjänstemottagares bästa för ögonen. Detta framstår som en viktig och motiverande del av arbetet och flera skulle vilja ägna sig mer åt kvalitet för brukare och verksamhetsutveckling. Samtidigt upplever de dock att det är svårt att få tiden och resurserna att räcka till.

Personal och arbetsmiljöfrågor har fått en högre prioritering än verksamhetsfrågor och det gör att många tröttnar på att inte kunna lägga mer tid på den verksamhet de utbildat sig för och vill vara med och utveckla (FH)

I den offentliga organisationskulturen är medarbetarnas arbetsvillkor och självupplevda mående som är viktigast och inte uppdraget som vi ska utföra för de vi är till för. (GV)

Idag har vi bra siffror enligt olika kvalitetsmått. Det har varit tufft men idag fungerar verksamheten på ett mkt bra sätt -men vi behöver följa utvecklingen av våra brukare och inte hamna i ett förvaltande - då blir vi inte relevanta! (F)

I det stora hela är jag väldigt nöjd med mitt arbete och med verksamheten. I min roll, som ledare, ligger att ge medarbetarna förutsättningar att göra ett kvalitativt arbete för våra tjänstemottagare i enlighet med lagar och politikens vilja. (ÅO)

Utveckla kvaliteten vilket av, exempelvis chefer inom IFO, uttrycks som ett behov av evidensbaserade insatser. Detta handlar främst om att teknik och evidens behöver utvecklas, samtidigt som bättre samverkan mellan olika områden, såsom mellan omsorgsenheter och hälso-/sjukvård, efterfrågas.

Du måste med andra ord hitta egna sätt att följa upp om din verksamhet på något sätt ska kunna mäta någon form av evidens (IFO)

Jag önskar att man i högre utsträckning i Göteborg arbetar med evidensbaserade insatser och utvecklar utförarenheterna...//...det enda verkliga sättet att spara pengar på sikt då vi i dagsläget på grund av bristande resurser lägger oerhört mycket pengar på att inte ge rätt insats vilket medför att klienter är aktuella inom vår verksamhet längre tid än nödvändigt och utreds betydligt fler gånger än nödvändigt (IFO)

Jag ser även ett stort behov av en bättre samverkan enheter emellan och med sjukvården för att minska kostnader för samhälle och förvaltningen. (IFO)

Personalutveckling. Ett antal kommentarer inriktar sig på hur man ska få ner personalomsättningen. Flera nämner vikten av att känna stolthet över sin organisation och det arbete man utför.

Om alla verksamheters scheman kan tillsätta frånvaro redan i schemat med vikarier gör det att tillsättningsgraden och chefernas arbete med det blir lättare. Om man nu i de nya förvaltningarna tar ett samlat grepp om bemanningsenheterna och ser det som en hjälp för enhetscheferna att orka med sitt personalansvar så kanske cheferna stannar och inte ständigt slutar och byts ut till nya. (GV)

En opersonligt stor organisation som gör att möjligheten att vara anonym bidrar till U P A, dvs yrkesstoltheten försvinner. (ÄO)

En god arbetsmiljö där man känner att man behövs och att man känner stolthet över sitt yrke bidrar till minskade sjuktal och bra samarbete. (GV)

Andra kommentarer betonar vikten av utbildning. Det behövs människor med utbildning och sakkunskap för att leda och styra välfärdsorganisationer. En aspekt av detta handlar om att premiera lång och bred erfarenhet, snarare än att fokusera på enskilda personers karriärvägar eller arbetsmiljö.

de områdeschefer som skall tillsättas i den nya fackförvaltningen måste ha ledarutbildning från staden och ha lång och bred erfarenhet från det område de skall vara chefer över... inte enbart är intresserade av sin egna arbetsmiljö och sina egna karriärmöjligheter och inte av området som sådant och inte heller verkar bry sig om enhetschefernas arbetsmiljö. ...Jag ser fram emot en ny förvaltning som förhoppningsvis får en plattare organisation än idag. (FH)

Vidare betonas vikten av bättre ordning bland de styrande dokumenten.

De som är viktiga för verksamheten med tydliga ansvar i vem som uppdaterar dessa. Så att vi har en tydlig ram och vägledning där (ÄO)

Förslag om hur utveckling ska ske ges genom kommentarer som föreslår att man ska "prioritera/ samla krafter för att jobba mot några mål" istället för att bedriva utvecklingsarbete med alltför många ambitioner.

Trots upprepade studier om att förutsättningarna för chefer inom välfärdsområdet, och bristerna som finns sker ju ingen förändring, utan det läggs på mer och mer, utan att något tas bort. Strategin för att överleva är ju att prioritera det mest angelägna, ta bort det som inte märks om man missar, och ett ständigt dåligt samvete för att man inte gör det man ska. (FH)

Kontroll är verklighet – tillit kanske vilja och fint prat?

Fantastiskt att få arbeta tillsammans med medarbetarna och hyresgästerna. Dock är pratet från förvaltningsledningen om tillitsbaserad styrning och ledning bara prat (ÄO)

Göteborgs stad är i grunden en bra arbetsgivare för chefer men utfallet blir inte bra med för mycket administration, kontroll som man inte har tid med, otaliga IT-system att hantera dagligen...Vi chefer får så

mycket olika direktiv från olika håll att det är svårt att hålla reda på allt, det kommer från HR kontroll, miljökontroll, SBA kontroll, Transport kontroll. Vi pratar om Tillitsstyrning men kväver chefer med kontrollfunktioner.... De olika stödenheterna kan själva utföra kontrollen.... Vi är dräpta i administration och kontrollfunktioner (F)

Men på andra ställen faktiskt också praktik?

Vi har därav implementerat tillitsorganisering som ger förutsättningar för reell maktförskjutning utan att för den skull flytta det formella ledarskapet. (ÄO)

Organisationskultur och ledningens förtroende för sina chefer. En av cheferna ger uttryck för att medarbetares välmående och arbetsvillkor tycks prioriteras i högre utsträckning än det uppdrag som ska utföras. En annan upplever att det finns en orättvisa vad gäller chefers villkor i olika sektorer (mans- vs. kvinnodominerade). Likaså kritiseras risken att bli skuldbelagd för misstag och det faktum att upptäckten av en brist snabbt kan radera allt det förtroende som en chef eller en grupp har byggt upp.

I den offentliga organisationskulturen är medarbetarnas arbetsvillkor och självupplevda mående som är viktigast och inte uppdraget som vi ska utföra för de vi är till för. Det är denna inställning som finns från högsta ledningen till medarbetarna ute i verksamheterna som gör att jag mår dåligt på jobbet. Saknad av perspektiv, resursslöseri samt hög bortsjämdhet präglar vår kommunala organisation. (GV)

Det är generellt mycket tungt att vara chef i välfärdssektorn. Upplever stark orättvisa i villkoren för chefer i staden beroende på om man arbetar inom de traditionellt mansdominerade sektorerna (tekniska förvaltningar, bolag) jämfört med vård- och omvårdnadsområdet. (ÄO).

Det blir mer och mer petimäteri som slukar energi och lust, tror det behövs ta ett omtag med uppdraget revisionen har. Så fort de upptäcker någon brist någonstans blir det kollektiv bestraffning och alla ska lämna in listor, planer, ja what not, även när det på enskilda enheter finns fungerande rutiner (IFO)

Den politiska organisationen och politikernas möjligheter diskuteras också, liksom möjligheten att tillsammans med chefer och tjänstemän skapa en välfungerande verksamhet.

Jag upplever att den organisation jag tillhör har tillitsproblem, från medarbetare hela vägen upp till förvaltningsledning och politik (ÄO)

Den politiska viljan inte kommer till tydligt uttryck i tjänsteleden samt att dialog ibland är bristfällig och ibland helt verkar saknas. Upplever också att beslut som tas inte följs upp tillräckligt stringent samt att det finns en politisk feghet. Välfärden står inför enorma utmaningar med den demografiska utveckling som råder, det är av yttersta vikt att människor med sakkunskap får komma till tals i den här staden om den ska bli hållbar och kunna vara öppen mot världen. (ÄO)

Det är bekymmersamt att arbeta in en politiskt styrd organisation som leds av politiker som saknar den kompetens som krävs för att fatta kloka beslut för organisationen. (GV)

Chefers egenkontroll, påverkan, tillit

De fria kommentarerna inleddes med avsnitt som speglar chefers beskrivning av attraktivt och hållbart arbete utifrån deras förväntningar på den positiva chefsrollen. I den sista del av resultatpresentation summeras en del av de negativa kommentarerna. Kommentarerna visar på kritiska aspekter vad gäller chefernas upplevelse av chefsrollen och deras möjlighet att agera och påverka verksamheten, uttryckt i termer av handlingsutrymme och makt.

Maktlöshet. Det förekommer känslor av maktlöshet, av att bli styrd, inte ha handlingsutrymme och kraftigt begränsas av budgeten. Detta relateras av några till "top-down" beslut, dvs beslut som tas på högsta nivå och som enhetschefer inte kan påverka men förväntas verkställa. Maktlöshet kan också relateras till faktum att cheferna verkar i en stor organisation, ledd av politiker, tjänstemän och andra intressenter med många och delvis motstridiga mål och krav.

Organisationen är toppstyrd. EC kan nästan inte påverka någonting idag. (ÄO)

Det är problematiskt att allt förändringsarbete sker uppifrån och ner och ledningen i Göteborgs stad är oerhört dålig på att ta tillvara på den kunskap och kompetens som finns. Hemtjänsten är ett lysande exempel på hur fel det kan bli. Inte ens när man blir överbevisad och t.o.m hotas av vite ringer det någon klocka hos ledningen. Det har dessutom gått inflation i kvalitetskontroller, rutiner och checklistor. Vi har fått en organisation med chefer som sitter och bockar av att allt klart. Trots det är såväl kunder som medarbetare missnöjda och frustrerade. (ÄO)

Klämd mellanposition. Detta är en bild som återkommer i flera kommentarer och som handlar om att cheferna ständigt påverkas av nya beslut uppifrån, som de själva inte varit med och fattat, men ändå tvingas verkställa. Flertalet säger att de utifrån sin position i första linjen med närhet till medarbetare och tjänstemottagare erfar att de beslut som fattas inte alltid stämmer överens med det dagliga arbetets utformning. Det innebär att de i sin mellanposition får bemöta och hantera uttryck för missnöje och oro från medarbetare och brukare.

Jag upplever att beslut tas snabbt ovanifrån och skall snabbt kommuniceras ut till medarbetarna där sedan frågeställningar och missnöje hamnar på mitt bord. Vissa söndagskvällar kan man känna avsmak för arbetsveckan som komma skall då man i många frågor bara får rikta in sig i ledet och vara budbärare. (ÄO)

Om det råder förtroendebrist för högre ledning, ...//..Då blir enhetschefer maktlösa och manglas mellan verksamhets behov, medarbetarnas mående och icke förståelse uppifrån. Verksamheter blir lidande när ledningen är otydlig (K)

I linje med detta upplever vissa en känsla av att vara ansvarig men inte ha något egentligt mandat att påverka. Exempelvis kan detta handla om ekonomi, rekrytering, lön och belöning eller kompetens.

De största utmaningarna i vår verksamhet rör vi inte över; teknik som inte fungerar, chefsstöd som inte har rätt/tillräcklig kompetens. Personalombyte på poster som vi inte vet om som påverkar vår dagliga drift (ÄO)

Tydligt uttalat från ledningen att ekonomi är överordnat allt vilket innebär försämrad kvalitet och sämre arbetsmiljö för våra brukare/medarbetare. (ÄO)

Den klämda positionen präglar också kommentarer i relation till upplevda krav och behov av stöd i det egna arbetet.

Organisationen använder vinnare och förlorare och visar tydligt vilka som gör ett bra jobb och vilka som inte håller måttet. Har haft flera chefskollegor som sjukskrivit sig efter att ha blivit utsatta på detta sätt av närmaste chef och då har stödfunktionerna väldigt lite mandat att stötta. Det ställs höga krav på enhetschefer, man kan uppleva att högre chefer inte utbildas i att vara goda chefer för chefer utan fokuserar enbart på budget, verksamhet och att leverera resultat uppåt. (IFO)

Till sist: I de ovanstående avsnitten har enhetschefers uppfattningar om organisatoriska förutsättningar, stöd, resurser och praktiker för att kunna leda, organisera och utveckla sin verksamhet, beskrivits. I chefernas utsagor förekommer en räkna goda utvecklingsförslag att ta sig an och vidareutveckla. På så sätt har vägar och former för utveckling av hållbart och attraktivt chefsarbete identifierats. Detta innebär i sin tur en konkret möjlighet att kunna understödja, förbättra och skapa gynnsamma praktiker för organisering och ledning, samtidigt som sådant som verkar i en icke konstruktiv riktning kan lindras.

DISKUSSION

Rapporten ger en bred beskrivning av dels enhetschefers uppfattningar om organisatoriska förutsättningar, krav, stöd, resurser och dels praktiker för att kunna leda, organisera och utveckla sin verksamhet. Överlag ges en bild av aktivt, engagerat chefsarbete med relativt goda förutsättningar, och något bättre i jämförelse med tidigare kartläggningar. Resultaten är också relativt lika i de studerade verksamheterna men med viss variation vad gäller förutsättningar, vilket delvis relaterar till den verksamhet som bedrivs men också de utmaningar verksamheten har och har haft. Resultaten indikerar också förutsättningar som troligtvis bör bibehållas eller stärkas.

Attraktivt och hållbart arbete

De allra flesta enhetschefer har höga tankar om sin arbetsplats och uppfattar den som attraktiv och betydelsefull. Arbetstillfredsställelsen som helhet var också god samt tillfredsställelsen med arbetsmiljön, framtidsutsikter, möjligheter till kompetensutveckling och det sätt verksamheten leds på. Majoriteten angav att de hade goda möjligheter att utifrån sin hälsa att arbeta kvar som enhetschef i minst två år och hade tankar om en hög genomsnittlig pensionsålder. Detta är en viktig indikator som har viss predicerande förmåga för framtida arbete (eller ledighet, pension, sjukskrivning) och hälsa (Illmarinen, et al 1997). I medeltal var enhetschefer i viss mån personligen överbelastade och upplevde värdekonflikter. Även denna indikator har tydlig betydelse för individ och verksamhet. Graden av överbelastning och värdekonflikter liknade den som visats i tidigare studier av enhetschefer i omsorgen (Dellve & Wolmesjö, 2016). Att det finns chefer som är överbelastade kan ha tydliga konsekvenser inte bara för dem själva utan också för deras förutsättningar och kapacitet att leda och organisera verksamhetsutveckling.

Organisatoriska förutsättningar

Frågeställningarna som besvarades formulerades enligt Göteborgs Stads mål inom programmet *Attraktiv arbetsgivare*. Nedan beskrivs resultatet genom svar på frågeställningarna utifrån dessa mål:

Mål 1 om förutsättningar genom krav, resurser och organisationskultur I medeltal tycks det finnas relativt goda förutsättningarna för enhetschefers dagliga arbete och utvecklingsarbete avseende organisatoriska förutsättningar, likvärdiga förutsättningar ur ett jämställdhetsperspektiv, tillgång till stöd för administrativa uppgifter och specialistkompetens. I något mindre grad, men väldigt betydelsefullt för chefers arbete, finns tillgång till ledning från överordnad chef.

Vad gäller organisatoriska krav och utmaningar i chefsarbetet framstod särskilt tids- och logikkonflikter som ganska vanliga och likaså lojalitetskrav. I jämförelse med tidigare kartläggningar av krav i äldreomsorgen skattades i denna studie resursbrister som något högre medan organisatoriska styrningsbrister och betungande rollkrav skattades något lägre. Graden av övriga upplevda krav var liknande tidigare studier av enhetschefer i omsorgen (Dellve & Wolmesjö, 2016).

Chefernas svar indikerar vidare att det överlag tycks finnas relativt goda förutsättningar för medarbetares delaktighet och inflytande över såväl beslut i det dagliga arbete som verksamhetsutveckling. Relationer som hade tillit som bas tycktes ha tydligare betydelse för chefers arbete, till exempel ett förtroendefullt samarbete med medarbetare samt nära administrativt stöd och personalfunktion. I målet anges också att lednings- och arbetskulturen ska främja tillit. Här kan vi

konstatera att det stöd som fokuserade tillit och förtroende hade högre grad av samvariation med (betydelse för) enhetschefers arbete. Detta både relationen med överordnad chef, medarbetare, det administrativa stödet samt personalfunktionen. Nivån av upplevt stöd genom chefskollegor och medarbetare var liknande det som visats i tidigare studier av enhetschefer i omsorgen (t ex Dellve & Wolmesjö, 2016). Dock upplevdes stödet av högre ledning lägre jämfört med vad som framkommit i tidigare studier. Detsamma gällde även det organisatoriska stödet. Flödet av information från högre nivåer i organisationen (ex. rörande förändringar) till de aktuella verksamheterna skattades överlag högt av de tillfrågade cheferna. I de fria svaren indikerades betydelse av förtroendefullt samarbete även med andra stödresurser och framförallt med ekonomifunktionen. Cheferna önskade mer inflytande och autonomi över sin budget och sina investeringar men också ett stödjande samarbete som vilade på förtroende. Om detta kunde dock inte sambandsanalyser göras då det ännu saknas utvecklade enkätfrågor om stöd genom ekonomifunktionen.

Överlag gav cheferna uttryck att organisationskulturen i relativt hög grad understödjer jämställdhet, jämlikhet och inkludering avseende ålder, födelseland och kön. I något mindre utsträckning ansågs klimatet också kännetecknas av en strävan efter jämställdhet i formella processer (inflytande, bedömningar av prestation, avancemang) samt arbetsfördelning (representation).

Mål 2 om hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas Genomgående tycks det, inom samtliga verksamheter, finnas ett aktivt arbetsmiljöarbete och ett hälsoorienterat ledarskap. Här fokuseras enhetschefers arbete med systematiskt och hälsofrämjande arbetsmiljöarbete samt tillgång till kunskap, resurser, metoder och verktyg för att bedriva ett sådant. Ett hälsoorienterat ledarskap förekom i ganska hög grad inom samtliga verksamheter. 40 % inom ÄO, FH och IFO uppgav att de var otillfredsställda med arbetsmiljön. Inom dessa verksamheter följdes också arbetsmiljön upp mest ofta.

Avseende strategier för att leda verksamheten och medarbetare i förändring och utveckling observerades ett relativt utbrett delaktighetsorienterat och närvarande ledarskap där cheferna också arbetade aktivt med att stärka och utveckla medarbetares inflytande. Mer utvecklingsorienterade ledarskap förekom i något lägre grad, men på samma nivå som i tidigare studier (Dellve & Wolmesjö, 2016). Cheferna spenderade mest tid på kontakt med medarbetare samt på budget-/ekonomifrågor. En fråga man kan ställa är i vilken mån denna tidsfördelning ger möjlighet till utveckling av verksamheten.

Enhetscheferna och deras enheter hade deltagit aktivt i ett flertal olika organisatoriska satsningar för att stärka kvalitet, förbättra medarbetares arbetsförhållanden samt för att bättre kunna möta tjänstemottagares behov. Det finns inte tidigare data på detta att jämföra med men en tolkning är att det pågår många satsningar som majoriteten av enhetschefer varit delaktiga i. Överlag var enhetscheferna relativt nöjda med sina möjligheter att på ett säkert och tillfredställande sätt uppfylla sina chefsåtaganden. Mest nöjd var man med ledning och organisering av medarbetares inflytande där också en högre grad av förbättring tycks ha skett under de senaste sex månaderna. Minst nöjd var man med möjligheten att kunna säkerställa tjänstemottagares inflytande. Genomgående skattades engagemanget i förbättringsarbeten på den egna enheten relativt högt. Samarbetet i verksamhetsutvecklingen ansågs fungera bäst mellan chef och medarbetare.

Vägar och former för hållbart, attraktivt chefsarbete

Det bakomliggande vetenskapliga syftet med föreliggande rapport var att identifiera hur vägar och former för utveckling av hållbart och attraktivt chefsarbete understöds och skapas genom praktiker för organisering och ledning. Tidigare studier har indikerat (och ibland tydligt visat) att organisatoriska

förhållanden som formar chefers arbete har betydelse för att säkerställa hög kvalitet, effektiva processer, minskad personalomsättning samt attraktiva arbetsförhållanden. I denna rapport undersöktes enklare samvariationer i syfte att indikera organisationsstrukturens och det organisatoriska stödfunktionernas betydelse. Resultaten visade att framförallt *organisatoriska stödresurser* och *ledningsstöd* hade betydelse för lägre krav och tecken på överbelastning samt för högre grad av arbetstillfredsställelse, bättre samverkan med medarbetare, mer delaktighets- eller hälsoorienterat ledarskap och ett bättre jämställdhets-/jämlikhetsklimat. Likaså hade det betydelse för chefernas upplevelser av att på ett tillfredsställande sätt kunna sköta sitt chefsuppdrag inom följande områden; löpande verksamhet, kvalitet i service, arbetsmiljö, bemötande av tjänstemottagares egna val, medarbetares inflytande och verksamhetsutveckling. Förekomsten av organisatoriska stödresurser samt ledningsstöd inverkade också positivt på samarbetet mellan samtliga yrkesgrupper, enheter och funktioner. I fortsatta analyser kommer dessa analyser kontextualiseras utifrån fördjupade frågeställningar.

Utifrån de fria kommentarerna kan vägar och former för mer hållbart och attraktivt chefsarbete innebära, exempelvis, mer eller fortsatt utvecklade och anpassade förutsättningar samt hjälp och stöd istället för ytterligare krav och belastning. Svaren var relativt utförliga och gav starka uppmaningar utifrån upplevelser om chefsrollen och dess förutsättningar. Svaren visade på engagerade förväntningar på chefsrollen, dvs att vilja kunna påverka, ha mandat och resurser att leda och ta ansvar för ett avgränsat område med en avgränsad budget; kunna utveckla verksamheter, kunna följa upp och ge förutsättningar till medarbetare. Men i flera fall upplevde de sig själva som en problemlösarresurs i första linjen- som konstant måste möta och hantera skilda mål, viljor, uppfattningar och ideal från olika intressenter. Detta beskrevs som påfrestande och om chefer ska hålla i många år bör organisationens främsta fokus vara att stödja dem och deras arbete. Övergripande handlar om det om att etablera ett *organisationsklimat med tillit i praktiken*. Följande aspekter verkar vara centrala:

Mindre top-down och detaljstyrt och mer tillitsstyrt Att enhetschefer kan känna att de gör beställningar till sina chefer och administrativa enheter om hjälp och stöd som de upplever sig behöva istället för att, som det är nu, alla uppdrag kommer uppifrån och går till enheterna under att verkställa.

Gemensamma utbildningar och mötesplatser som ökar förståelse för varandras uppdrag, begränsningar och möjligheter. Att chefer ska ha forum för att fortsatt kunna ge uttryck för vad som behövs på enheterna för att få rimliga förutsättningar.

Organisationsklimat som bygger goda relationer och samarbete mellan (1) politiker och chefer, (2) chefer på olika nivåer och i olika verksamheter samt (3) chefer och övrig personal.

Övergripande organisering av vem som gör vad och av stabsfunktionerna. Övergripande ledningskoordinering för långsiktighet, tillit och minskad detaljplanering/kontroll. Med högre grad av tillit avses här dels de olika sätt på vilka organisationen mäter och samlar in uppgifter, men också tillit till den enskilda verksamheten och dess egna processer

Att få vara en personal- och verksamhetsstödjande chef som kan arbeta med tjänstemottagarnas behov och önskningar, och i mindre grad en administrativ koordinator. Dessa önskemål betonar vikten av samordnare inom verksamheterna samt av administrativt stöd på övergripande nivå. Vidare krävs att det administrativa stödet är anpassat och att dess medarbetare väl insatta i verksamheternas specifika behov.

Hög grad av autonomi för cheferna att arbeta med eget inflytande och ansvarstagande i relation till enskilda individer och grupper. Att det är möjligt att jobba på olika sätt på olika enheter, men att det finns övergripande policys och riktlinjer. En viktig fortsatt fråga att inventera vidare är vad medarbetarna behöver för organisatoriska förutsättningar och stöd för att arbeta mer självständigt och ta större ansvar.

Attraktiv och hållbart organisationsklimat

Organisatorisk och socialt säkerhetsklimat i organisationen kan bidra till bättre balans mellan krav och resurser. I kartläggningen observerades en ganska hög grad av engagemang från den högre ledningens sida vad gäller arbetsmiljöfrågor och förebyggande av ohälsa. Det finns dock utrymme för förbättringar och särskilt vad det gäller tydlighet i prioriteringar utifrån ett hållbarhetsperspektiv när resurserna är knappa. Enligt enkätsvaren tycks kommunikationen från högre nivåer i organisationen (ex. rörande förändringar) till de aktuella verksamheterna fungera relativt väl. Men även här finns utvecklingspotential, också beskrivit i de fria svaren, vad det gäller information kring utmaningar och anpassade behov. Detta är viktigt för att tidiga tecken på överbelastning ska kunna åtgärdas. Det fanns en i jämförelse hög och lovande grad av hälsoorienterat ledarskap och satsningar för att stärka medarbetares fysiska och sociala resurser i arbetet. Slutligen tycks man i staden arbeta aktivt med delaktighetsfrågor och med att öka inflytande, vilket är lovande om det också vidareutvecklas och genererar fler former för deltagande samt ytterligare stödresurser.

Ett utvecklat attraktivt organisationsklimat kan skapa förtroende mellan enhetschefer och ledning. Vid rekrytering förmedlar arbetsgivaren en bild av åtagande och av vad arbetsgivaren lovat att åta sig. Den bilden kan ses som ett psykologiskt kontrakt mellan anställd och arbetsgivare (Isaksson, 2019). Det är viktigt att arbetsgivarvarumärket ger medarbetaren rätt förväntningar redan från början. Isaksson (2019) menar att "om den som rekryteras får en felaktig bild av organisationen, riskerar det psykologiska kontraktet mellan arbetstagare och arbetsgivare att brytas". När anställda uppfattar att det psykologiska kontraktet brutits, ökar risken för att anställda vill sluta sitt arbete. Ett sätt för arbetsgivaren att arbeta strategiskt för att försöka förhindra att det psykologiska kontraktet bryts är att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke, sitt employer brand. Arbetsgivarvarumärket inkluderar organisationens värden, policys och beteenden. Arbetet med arbetsgivarvarumärket syftar således till att attrahera, motivera och behålla personal och bör riktas både till potentiella medarbetare och till befintliga anställda. Genom att kommunicera organisationens värden och policys, men även vilka beteenden som är accepterade i organisationen, stärks organisationens arbetsgivarvarumärke (Backhaus & Tikoo, 2004; Lieviens, et al, 2007).

Metoddiskussion

I studiens urvalsram ingick samtliga enhetschefer inom Göteborgs Stad vid verksamheter som omfattas av en förestående omstrukturering. Svarsfrekvensen på webbenkäten var överlag god (56 %) och i vissa fall ännu bättre (68%) tolkat utifrån en nedåtgående trend av minskande svarsfrekvenser på enkäter. Dock var svarsfrekvensen inom verksamhet Fritid inte tillräcklig hög och omfattande i antal för att kunna tas med i analysen annat än vid analyser av samtliga svarande.

Rapporten presenterar i huvudsak medelvärden och det kan finnas viktiga variationer att beakta avseende grupper, individer eller lokala förhållanden. Fortsatta fördjupade analyser kommer undersöka möjliga sådana. Till exempel kan stödjande förhållanden i olika verksamheter ha olika betydelse pga verksamhetens karaktär och övriga förutsättningar.

Samtliga frågor och index har tidigare validerats och/eller är väl beprövade i tidigare studier. Dock är organisering och chefsarbeten under ständig utveckling och omkonstruktion varför frågorna skulle kunna vara i behov av vidareutveckling. Till exempel skapades flera av frågorna när New Public Management-styrning hade (ännu) mer inflytande. Idag har delaktighet och tillitsstyrning fått större utrymme (vilket vi också ser i resultaten) och framtida frågeområden till operativa chefer borde

sannolikt övervägas att utvecklas för att mer känsligt fånga aspekter på de styrningsformer som kommer att utvecklas i framtiden. Att fånga organisering genom enkätfrågor kräver sannolikt kontinuerlig uppdatering av dessa, vilket bör ske med utgångspunkt i kunskap om den praktiska verklighet som cheferna organiserar. Här krävs fördjupade kvalitativa studier.

Praktiska implikationer

Det finns många aspekter att beakta vid organisatoriska omorganiseringar. En av de allra viktigaste aktiviteterna inför varje ny omstrukturering är att göra en kartläggning av nuläget. Rapporten kan användas som ett underlag i arbetet med att forma nya organisationer samt bidra till kartläggningen av nuläget, såväl som till att synliggöra potentiella förbättringsområden. Samvariationer och chefers egna förslag (se ovan) ger viktiga indikationer om vägar till bättre organisatoriska fortsättningar. Några få konkreta budskap formuleras i följande text.

1. Bibehåll och vidareutveckla organisatoriskt stöd - som utgår från tillit och förtroende i alla stödfunktioner

Organisatoriskt stöd och ledningsstöd hade tydlig betydelse för lägre krav och överbelastning samt högre arbetstillfredsställelse och attraktivitet, bättre samverkan med medarbetare, mer delaktighets- eller hälsoorienterat ledarskap samt med bättre jämställdhets-/jämlighetsklimat. Likaså hade det betydelse för att chefer skulle vara mer tillfredsställda med hur de kunde sköta sitt chefsuppdrag inom en rad områden.

Det stöd som tycks ha stor betydelse är det som stödjer på ett förtroendefullt sätt – och samtidigt ger självständighet. Det kräver en balansakt där inte stödet stör utan har en funktionalitet för kärnverksamheten. Det nära administrativa stödet och stöd från personalfunktion tycks vara betydelsefullt, liksom det stöd som ges från högre ledningsnivåer.

En utmaning som tycks ta mycket tid i anspråk är budgetarbete samtidigt som bristande inflytande och autonomi i ekonomifrågor lyfts som ett problem bland de tillfrågade cheferna. Det belyser behovet av att säkerställa ett tillitsbaserat funktionellt stöd från ekonomifunktionen, som ger tydligt mandat och inflytande över användningen av enhetens budgetram. I förlängningen kan detta förtydliga chefsrollen samt öka enhetschefers mandat i viktiga frågor.

Ett tillitsbaserat stöd där stödfunktioner och ledning efterfrågar "vad cheferna behöver hjälp med för att fullfölja sitt viktiga uppdrag?" kan vara funktionellt och svara mot de olika behov som enhetschefer har. Exempelvis kan detta handla om deras erfarenheter som chef, om komplexitet i verksamheten, IT-problem, kommunikationsflöden eller utmaningar bland medarbetare (problem med samarbeten, hälsa, rekrytering, anpassningar mm). Enhetschefer kan i brist på funktionellt stöd komma att fungera som problemlösarresurs och vaktmästare.

Stödfunktionerna bör därför ha både bred och specialiserad kunskap som samordnas för att ge flexibilitet i anpassat stöd efter behov. Det är det som ger förtroende mellan stöd- och resursfunktioner och kärnverksamheter.

2. Stärk engagemang från högsta ledningen i verksamhetsnära frågor och förutsättningar

Att kunna lita på sin chef är en förutsättning för tillitsbaserad styrning och ledarskap. Det behövs vidareutveckling av förtroende samt ankrande engagemang mellan operativa och strategiska nivåer. Det innebär att låta sig involveras i viktiga utmanings- och utvecklingsfrågor och ha ett engagemang i viktiga frågor hela vägen mellan nivåerna.

Frågor om förutsättningar och utmaningar bör utgå från verksamheternas utvecklingsarbeten. I praktiken behöver högre ledningsnivåer aktivt efterfråga vilket stöd enhetscheferna behöver. Arbetssätten behöver sannolikt utvecklas för att skapa mer lärande på alla nivåer. Att kommunicera olika praktiker och erfarenheter av dessa i och mellan ledningsgrupper kan utveckla lärandet i den högre ledningen.

3.Fortsätt stärka organisatoriskt klimat som är socialt och organisatoriskt hållbart, jämställt och jämlikt

Studien visade att förutsättningarna för social och organisatorisk hållbarhet var relativt goda: Den högre ledningen gav relativt bra stöd i personal- och arbetsmiljöfrågor; involveringen av medarbetare var bred; enhetscheferna var på olika sätt engagerade i hälsofrågor. Dock upplevde cheferna en relativt låg grad av stöd från ledningen vad gäller klargörandet av vilka produktions- och kvalitetsnivåer som är möjliga givet enhetens tillgängliga resurser. När samtliga dessa aspekter utvecklats vidare finns förutsättningarna för ett organisatoriskt säkert klimat som bättre kan balansera krav och resurser i arbetet.

Resultaten indikerade också relativt goda förutsättningar för jämställt och jämlikt organisatoriskt klimat avseende kön, ålder och födelseland. Detta tycks understödjas av organisatoriskt stöd och stöd från ledningen.

4.Skapa hållbarhet - motverka chefers överbelastning, skapa attraktivt och hållbart organisationsklimat

Ta tillvara den starka viljan att leda nära, aktivt och engagerat. Överbelastning tycks framförallt avse tidsbrister i chefsarbetet och bristande återhämtning. För att utveckla stöd behöver vi därför också utgå från chefers tidsanvändning. Cheferna använde en stor del av sin tid till budget/administration. Rent konkret kan det därför vara en god ide att stödja chefer i ekonomi och administrationsfrågor för att minska överbelastning.

Chefer som är överbelastade har ofta svårare att engagera sig och sina medarbetare mer aktivt i verksamhetsutveckling. När flera enhetschefer i en verksamhet är överbelastade blir också belastningsbördan tyngre då det kollegiala chefstödet har mindre möjlighet att kompensera. Förvaltningsledningens ansvar för chefers arbetsmiljö och förutsättningar kan därför inte nog betonas. Studien visade också samvariation mellan att enhetschefen litar på att den överordnade chefen stöttar hen att få en rimlig arbetssituation och att enhetschefen själv stöttar sina medarbetare i att inte bli överbelastade.

Fortsätt därför att stärka ledningsstöd som lyssnar på tidiga tecken på överbelastning och risk för skador samt understödjer mer hälsofrämjande arbetsförhållanden. På samma sätt bör hälso- och arbetsmiljöarbetet snarare karakteriseras av aktivt och meningsfullt engagemang än pliktskyldigt underhållande av kontrollerande system. Fortsätt också att stärka samhällskontraktet mellan den kommunala servicen och medborgare genom att understödja och skapa goda förutsättningar för de mest verksamhetsnära medarbetarna att skapa värde för tjänstemottagare.

Till sist; underlätta för enhetschefer att skapa och bibehålla förtroende till medarbetare och samarbeten. Stärk det psykologiska kontraktet mellan ledning och enhetschefer vad gäller överenskommelse om uppdraget, en god introduktion, att understödja ett ständigt lärande i ledarrollen genom meningsfulla utbyten mellan chefskollegor och kompetensutveckling i utvecklingsarbeten.

REFERENSER

Allard K, Biswas U N, & Pousette, A. (2020). Using a gender lens at work: Organizational values, gender safety climate and work environment. Aronsson, Berntson, Björk, Bolin & Corin. Att synliggöra och motverka ojämställdhet i arbetslivet. En vänbok till Annika Härenstam.

Allard, K., Biswas, U.N. & Pousette, A (2020). Using a gender lens at work: Organizational values, gender safety climate and work environment. In G. Aronsson, E. Berntson, L. Björk, M. Bolin & L. Corin. Att synliggöra och motverka ojämställdhet i arbetslivet. – En vänbok till Annika Härenstam. Helsingborg, Ordstark AB,

Andersen, G. R. & Westgaard, R. H. (2015). Discrepancies in assessing home care workers' working conditions in a Norwegian home care service: differing views of stakeholders at three organizational levels. BMC health services research, 15(1)

Andersson Felé, L. (2008). Leda lagom många. Om struktur, kontrollspann och organisationsideal (Avh) Göteborgs Universitet

Andersson, I.-M., Gunnarsson, K., Hedlund, A., & Rosén, G. (2017). Young People's Attitudes to Attractive Work, During and After Upper Secondary School. Nordic Journal of Working Life Studies, 7(1), 55-68.

Andreasson, J. (2018). Organizational preconditions and supportive resources for Swedish healthcare managers. Factors that contribute to or counteract changes (PhD), KTH.

Annerstedt M (2017) Social sustainability in eldercare based on managers' prerequisites and workload. Göteborgs universitet.

Avolio B. & Gardner W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, The Leadership Quarterly. 16 (3):3 15–338.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(5), 501-517.

Biswas U.N, Allard K, Pousette A, Härenstam A (2017) Understanding Attractive Work in a Globalized World. Springer, Singapore.

Björklund C, Lohela Karlsson M., Jensen I., Hagberg J. & Bergström G. (2011). Hierarkier av hälsa. Chefers hälsa och psykosocial arbetsmiljö i kommuner och landsting. Karolinska Institutet, Stockholm.

Connell R. (2006) The experience of gender change in public sector organizations. Gender, Work and Organizations, 13, 5, 435–52

Corin L, Berntson E & Härenstam A (2016) Managers' Turnover in the Public Sector—The Role of Psychosocial Working Conditions, International Journal of Public Administration, 39:10, 790-802.

Cregård, A., Berntson, E., & Tengblad, S. (2018). *Att leda i en komplex organisation: Utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet*. Natur och kultur.

Dellve L & Ahlberg G (2020) Att fånga chefers arbete, förutsättningar och strategier i organisering av arbetsförhållanden och utvecklingsarbeten. I: Att synliggöra och motverka ojämställdhet i arbetslivet. En vänbok till Annika Härenstam. Aronsson, et al (red). Helsingborg: Komlitt.

Dellve L & Håkansson H (2020) Hur påverkar lednings- och samarbetsförhållanden över organisationsnivåer personalomsättning över tid? Socialmedicinsk tidskrift 2020: 97 (1): 117-133

Dellve L & Larsson Fällman S (2020) Trender av få sjukfrånvarodagar: Betydelser av stödjande arbetsförhållanden, ledarstrategier och organisering av social och organisatorisk arbetsmiljö. Socialmedicinsk tidskrift 2020: 97 (1): 26-40

Dellve L & Wikström E (2018). Att räkna eller räknas: öppen, tillits- och värdebaserad styrning på strategiska och operativa nivåer” Att leda i en komplex organisation: utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet”, Cregård, Berntsson, Tengblad (red) Natur och Kultur

Dellve L (2018) Organizational learning climate. Importance for managers' development of value-integrated eldercare, SGM EAWOP Dortmund

Dellve L & Wikström E. Managing complex work-place stress in health care organisations: leaders' identity- and loyalty conflicts. *International Journal of Nursing Management*. 2009; 17(8):931-41.

Dellve L & Wolmesjö M (2016) Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar. *Vetenskap för profession* 35:2016, Högskolan Borås

Dellve L, Skagert K, Eklöf M. Delaktighet och struktur i systematiskt arbetsmiljöarbete. Betydelsen för rapporterade arbetsskador och arbetshälsa bland personal i kommunal vård och omsorg. *Rapport från Arbets- och miljömedicin* 2004:107.

Dellve L, Andreasson J, Jutengren G. Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk Tidskrift: Ledarskap, interventioner och hälsa* 2013: 90:6

Dellve, L., & Eriksson, A. (2017). Health-promoting managerial work: A theoretical framework for a leadership program that supports knowledge and capability to craft sustainable work practices in daily practice and during organizational change. *Societies*, 7(2), 12

Dellve L, Andreasson J, Eriksson A, Strömgren M, & Williamsson A (2016) Nyorientering av svensk sjukvård: Verksamhetstjänande implementeringslogiker bygger mer hållbart engagemang och utveckling - i praktiken. STH, KTH.

Dellve L., Strömgren M., Williamsson A, Holden, R, & Eriksson A. (2018). Health care clinicians' engagement in organizational redesign of care processes: The importance of work and organizational conditions. *Appl ergonomics*, 68, 249-57

Dellve L, Skagert K, Eklöf M (2008). The impact of systematic health & safety management for occupational disorders and work ability. *Soc Sci & Med* 67(6):965-70

Dellve L, Skagert K, Vilhelmsson R, Eriksson J, Eklöf M (2007). Hälsöfrämjande arbetsmiljöprojekt inom social service och skola. Tvåårsuppföljning av SAMS-projekten. *Rapport från Arbets- och miljömedicin* Nr 111, Göteborgs Universitet

DellveL, Vilhelmsson R & Eriksson J Assessment of long-term work attendance within human service organisations. *WORK*. 2007; 29(2):71-80.

Dellve L. & Skagert K. Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health*. 2007; doi:10.1093/eurpub/ckm004

Docherty, P., Kira, M. & Shani, A.B. (red.) (2009). *Creating Sustainable Work Systems, Developing Social Sustainability*, 2nd edition. London: Routledge.

Dollard, M & Bakker, A. (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.

Eklöf M, Pousette A, Dellve L, Skagert K, Ahlborg G (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. *Slutrapport. ISM-Rapport* Nr 7, 2010

Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.

Fallman S, Jutengren G & Dellve L (2019). The impact of restricted decision-making autonomy on health care managers' health and work performance. *Journal of nursing management*, 27(4), 706-714.

- Folkman, S. (1997). Positive psychological states and coping with severe stress. *Social Science & Medicine*, 45(8), 1207–21.
- Gillberg G & Dellve L (2019). Mot en visare äldreomsorg. Göteborgs Universitet. Gothenburg Studies in Work Sciences nr 17
- Gunnarsdóttir, S., Edwards, K., & Dellve, L. (2018). Improving Health Care Organizations Through Servant Leadership. In *Practicing Servant Leadership* (pp. 249-273). Palgrave Macmillan, Cham.
- Hakanen, J. (2014). Servant Leadership and Work engagement. Presented at key-note at "Wellbeing at Work", Köpenhamn.
- Håkansson H & Dellve L (2019). Medarbetardrivna brukarriktade innovationer i omsorgsarbetet? Förutsättningar och hinder i implementering av satsning för ökad delaktighet bland medarbetare. *Gothenburg Studies in Work Sciences* 2019:19
- Håkansson H (2017). Att trivas, stanna eller lämna. En studie på socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd. Göteborgs Universitet.
- Härenstam A & Östebo A (2014) Chefskapets förutsättningar och konsekvenser – Metoder och resultat från CHEFIOS projektet – slutrapport I. Institutet för Stressmedicin
- Hedlund, A. (2007). Attraktivitetens dynamik: Studier av förändringar i arbetets attraktivitet. Trita-IEO, 2007.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44; 513–524.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 49-57.
- Isaksson, K. (2019). Relationsinriktat ledarskap: och psykologiska kontrakt. Stockholm, Liber.
- Johansson G, Ahlberg G & Waldenström M (2020) MOA-projektet – ett projekt på tvären, många nivåer och flera perspektiv. I: Att synliggöra och motverka ojämställdhet i arbetslivet. Aronsson, et al (red). Helsingborg: Komlitt
- Jutengren, G., & Fällman, S. L. (2020). Chefers arbetssituation och hälsotillstånd som prediktorer för sjukfrånvaro bland vårdpersonal. *Socialmedicinsk tidskrift*, 97(1), 41-54.
- Keisu, B.-I. (2017). Dignity: a prerequisite for attractive work in elderly care. *Society, Health & Vulnerability*, 8, 40-52.
- Kelloway, K., Teed, M. & Kelley, E. (2008). The psychosocial environment: Towards an agenda for research. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(1), 50–64.
- Kira M. & Forslin J. (2008). Seeking regenerative work in the post-bureaucratic transition. *Journal of Organisational Change Management* 21; 76–91.
- Kira, M., van Eijnatten, F. M. & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5): 616–632.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change. Why Transformation Effort fail. *Harvard Business Review*, March–April.
- Livens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(1), s45-s59.
- Lundqvist D. (2013). Psychosocial work conditions, health, and leadership of managers (ak.avh.). Linköpings universitet.
- SCB (2018). På tal om kvinnor och män, 2018. En lathund om jämställdhet. Statistiska centralbyrån.
- Schaufeli, W & Taris, T (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health*. Springer, Dordrecht.

Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.

Skagert K (2009) Leadership in human service organisations: Conceptions, strategies and preconditions to promote and maintain health at work (avhandling), Göteborgs Universitet

Skagert K, Dellve L, Håkansson K. Resurser och hälsa: ledares föreställningar om möjligheter och vägar att påverka anställdas hälsa och minska sjukskrivning. Göteborgs universitet, Rapport från yrkes- och miljömedicin nr 101, 2003.

Skagert K, Dellve L, Eklöf M, Ljung T, Pousette A, Ahlberg G. Leadership and stress in public human service organisations: Acting shock absorber and sustaining own integrity. *Appl Ergon*. 2008 Nov;39(6):803-11

Skagert K, Ahlberg G, Bergman C, Dellve L, Hultberg A-M (2015). *Hälsofrämjande i praktiken: lättare sagt än gjort!*. Institutet för stressmedicin.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, W. & Guzman, J. (2010). Are leaders well-being behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? *Work and stress*, 24(2): 107–139.

Tham, P. & Meagher, G. (2009). Working in human services: How do experiences and working conditions in child welfare social work compare? *British Journal of Social Work*, 39(5), 807-827.

Tham, P. (2007). Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare. *British Journal of Social Work*, 37(7), 1225-1246.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–80.

Turban, DB, Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44.

Wallin L, Pousette A, Dellve L. (2014) Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. (2014). *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 455-481. doi: 10.1177/0143831x13488002

Welander, J. (2017). Trust issues: Welfare workers' relationship to their organisation (PhD). Mälardalen University Press.

Wikström E & Dellve L. Contemporary Leadership in Healthcare Organizations: Fragmented or Concurrent Leadership and Desired Support. *J of Health Organization*. 2009; 23(4):411-28.

Wikström E, Arman R, Dellve L (2013) Vad gör chefer med sin tid och hur kan tid och engagemang hanteras på ett mer hållbart sätt? *Socialmedicinsk Tidskrift Temanummer: Ledarskap, interventioner och hälsa 2013*: 90: (6)

Ylander, J. (2008). Constructive management – synchronizing relations in change (avh.). Handelshögskolan, Göteborgs universitet.

Åteg, M. (2006). Aktiviteter och lärande för attraktivt arbete. Utvecklingsprocesser inom verkstadsindustrin. (Avhandling), KTH, School of Industrial Engineering and Management (ITM), Industrial Economics and Management