ISM-rapport 14:1

CHEFiOS
CHEFSKAP HÄLSA EFFEKTIVITET
FÖRUTSÄTTNINGAR I OFFENTLIG SEKTOR

Chefskapets förutsättningar och konsekvenser

Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1

Annika Härenstam och
Anders Östebo (red)

Iris

VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN
HÄLSAN OCH STRESSMEDICIN

ISM-RAPPPORT 14:1

Chefskapets förutsättningar och konsekvenser

Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1

Annika Härenstam och Anders Östebo (red)

Följande personer har varit författare eller medförfattare i denna rapports olika kapitel:
Gunnar Ahlborg jr[1]
Erik Berntson[2]
Lisa Björk[3]
Linda Corin[3]
Lotta Dellve[4,5]
Tina Forsberg Kankunen[6]
Annika Härenstam[3]
Göran Jutengren[5]
Stefan Szücs[7]
Måns Waldenström[8]
John Ylander[9]
Anders Östebo[3]

[1] Institutet för stressmedicin, Västra Götalandsregionen
[2] Psykologiska institutionen, Stockholms universitet
[3] Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet
[4] Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm (KTH)
[5] Högskolan i Borås
[6] Sociologiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm
[7] Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet
[8] Måns Waldenström konsult, Stockholm
[9] Konsult, tidigare Handelshögskolan Göteborg

Om rapportserien

ISM-rapport är en vetenskaplig rapportserie från ISM som utkommer oregelbundet. (Institutet ger även ut en publikationsserie under benämningen ISM-häfte.)

Kopior av rapporten för personligt bruk kan hämtas på www.vgregion.se/stressmedicin

Utgivna ISM-rapporter:

1. Skagert K, Dellve L, Eklöf M, Ljung T, Pousette A, Ahlborg G jr. (2004). Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Balanserade förhållningssätt och strategier.

2. Ahlborg G jr, Ljung T, Swan G, Glise K, Jonsdottir I, Hadžibajramović E, Währborg P. (2006) Stressrelaterad ohälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen och Försäkringskassan i Västra Götalands län. **Delrapport 1 - enkätundersökning i maj-juni 2004.**

3. Hultberg A, Dellve L, Ahlborg G jr. (2006) Vägledning för att skapa goda psykosociala arbetsförhållanden i arbeten med klienter och patienter.

4. Ahlborg G jr, Hadžibajramović E, Hultberg A. (2007) Stressrelaterad psykisk ohälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen och Försäkringskassan i Västra Götaland. **Delrapport 2: Tvåårsuppföljning maj-juni 2006.**

5. Hultberg A, Hadžibajramović E, Pettersson S, Ahlborg jr G. (2009) Stressrelaterad psykisk ohälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen och Försäkringskassan i Västra Götaland. **Delrapport 3: Fyraårsuppföljning maj-juni 2008.**

6. Lindegård Andersson A. (2009) Sambandet mellan psykosociala faktorer, upplevd stress och muskulära smärttillstånd - Praktisk handledning för kartläggning och interventioner i arbetslivet

7. Eklöf M, Pousette A, Dellve L, Skagert K, Ahlborg G jr. (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.

8. Hultberg A, Hadžibajramović E, Pettersson S, Ahlborg jr G. (2010) KART-studien. Arbetsmiljö, stress och hälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen. **Delrapport 4: Fördjupad analys avseende ålder och kön samt yrkesgrupper 2008.**

9. Hultberg A, Skagert K, Ekbom Johansson P, Ahlborg G (2010) Kunskap och metoder för hälsofrämjande arbetsplatser.

10. Hultberg A, Hadžibajramović E, Pettersson S, Skagert K, Ahlborg G jr. (2011) KART-studien. Arbetsmiljö, stress och hälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen. **Delrapport 5: Uppföljning utifrån organisations-, yrkesgrupps- och individperspektiv 2008 - 2010.**

11. Eklöf M, Ahlborg jr G, Grill C, Grimby-Ekman A, Lindgren E-K, Wikström E. (2011) Dialogträning på vårdarbetsplatser. En studie av interventionseffekter och processer med användning av kvantitativ och kvalitativ metodik.

12. Stengård J, Berntson E, Dellve L, Härenstam A, Skagert K, Pousette A, Wallin L. (2013) Chefers rörlighet i offentlig sektor.

13. Stengård J, Härenstam A, Ahlborg jr G, Allard K, Bejerot E m fl. (2013) Chefskap, hälsa, effektivitet, förutsättningar i offentlig sektor. Teknisk rapport från CHEFiOS-projektet, Göteborgs universitet.

14. Annika Härenstam och Anders Östebo (red). (2014) Chefskapets förutsättningar och konsekvenser - Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1.

Redaktör och ansvarig utgivare: Gunnar Ahlborg jr
© Författarna och Institutet för stressmedicin
Omslag: IBIZ
Tryck: Bording AB
ISSN 1652-7089
ISBN 978-91-979247-3-3

Förord

Chefios-projektet som startade i slutet av 2008 är brett och inrymmer flera olika forskningsfrågor av vetenskaplig och praktisk betydelse. Projektet som formellt avslutas i juni 2014 har haft en stark betoning på utveckling av metoder som kan tillämpas för verksamhetsutveckling och på samverkan mellan forskare, experter och praktiker i utvecklingsarbete. Projektet har lett till flera spinoffprojekt och även uppdragsutbildningar. Projektet var från starten indelat i fem olika delstudier med en ansvarig forskare för varje del. Fyra av dem har tillsammans med projektledaren Annika Härenstam samarbetat tidigare i olika projekt vid Arbetslivsinstitutet och vid Yrkes- och Miljömedicin i Stockholms läns landsting; Tina Forsberg Kankkunen, Erik Berntson, Måns Waldenström och Stefan Szücs. De har olika disciplinbakgrund (sociologi, psykologi, folkhälsovetenskap och statsvetenskap). I samband med planeringen av projektet vid Göteborgs universitet kompletterades gruppen med forskare från Arbets- och Miljömedicin, Sahlgrenska akademin; Lotta Dellve, Mats Eklöf, Anders Pousette och Gunnar Ahlborg jr från Institutet för stressmedicin och med pedagogiska perspektiv på arbetsplatslärande och förändringsprocesser; Hans Lindgren från Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap. Projektet har också haft två doktorander; Lisa Björk och Linda Corin. Hela projektidén bakom Chefios bygger på de teoretiska och metodologiska perspektiv som forskarna från olika discipliner har arbetat med i teori och praktik.

Projektet har haft externa samarbetspartners som investerat egna medel i projektet: Göteborgs stad och Västra Götalandsregionen. Previa har investerat genom att några av deras beteendevetare medverkat i datainsamling. De kommuner som medverkat i interventionsdelen av projektet (Borås, Göteborg, Ale och Alingsås) har satsat mycket tid genom medverkan av deras chefer och lokala projektledare. Även Marks kommun, Kungälv och Uddevalla kommuner har investerat tid i projektet genom att låta sina chefer delta. Den största delen av finansieringen kommer från Vinnova genom deras utlysning; Chefers förutsättningar, former och resultat där Chefios beviljades ett stort anslag 2008.

Vi vill tacka alla chefer som svarat på långa enkäter och ställt upp på intervjuer. Ett särskilt tack vill vi rikta till de lokala projektledarna i kommunerna. Utan ert engagemang hade projektet inte varit möjligt att genomföra.

Annika Härenstam
Projektledare

Anders Östebo
Projektkoordinator

Medarbetare i projektet

Gunnar Ahlborg jr	Institutet för Stressmedicin, Västra Götalandsregionen
Eva Bejerot	Stockholms universitet, Psykologiska Institutionen
Erik Berntson	Stockholms universitet, Psykologiska Institutionen
Lisa Björk	Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap
Linda Corin (f.d. Wallin)	Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap
Lotta Dellve	Högskolan Borås och Kungliga Tekniska Högskolan Stockholm
Mats Eklöf	Göteborgs universitet, Psykologiska Institutionen
Mats O Ericsson	Högskolan Väst
Annika Härenstam	Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap
Tina Forsberg Kankkunen	Stockholms universitet, Sociologiska institutionen
Hans Lindgren	Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap
Anders Pousette	Göteborgs universitet, Psykologiska institutionen
Johanna Stengård	Stockholms universitet, Psykologiska institutionen
Stefan Szücs	Göteborgs universitet, Institutionen för socialt arbete
Christer Theandersson	Högskolan Borås
Måns Waldenström	Konsult
John Ylander	Konsult, tidigare Handelshögskolan Göteborg
Anders Östebo	Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

Innehållsförteckning

Förord **5**

Bakgrund **11**

1. Introduktion **11**
Annika Härenstam
Rapportens uppläggning och innehåll 11
Bakgrund 12
Syfte, frågeställningar och rapportens innehåll 14
Forskningsfrågor 15
Hur har cheferna det? Arbetsbelastning, stödresurser, stress och hälsa 15
Vad gör chefer? Om chefers arbetsinnehåll, arbetsuppgifter och förutsättningar och hinder för att utföra dessa 16
Hur ser organisationen ut? Styrning, kommunikation och organisatoriska strukturer 17
Hur fungerar verksamheten? Organisatoriska förutsättningar för att åstadkomma god arbetsmiljö, effektivitet och kvalitet i verksamheten 19
Förutsättningar och hinder för förändringar – en processtudie 20
Sammanfattning 21
Referenser 22

2. Teoretiska utgångspunkter och erfarenheter från tidigare forskning – implikationer för projektdesign och metoder **25**
Annika Härenstam
Bakgrund 25
Strukturellt perspektiv 28
Makt och handlingsperspektiv 28
Systemperspektiv 29
Kontextuellt perspektiv 30
Chefios-projektets hypotes 31
Tillämpning – utveckling – lärande 32
Tidigare forskning om interventioner på arbetsplatser 33
Sammanfattning 37
Referenser 38

3. Design, metod, projektets organisation och genomförande **41**
Annika Härenstam
Design 41
Genomförande 41
Interventionen 42
Kartläggningsinstrument 46
Analyser 48
Projektets organisering 48
Sammanfattning 51
Referenser 51

4. Urval **53**
Stefan Szücs, Annika Härenstam och Lisa Björk
Urvalsdragning 53
Rekrytering 53
Urval av tvillingkommuner enligt metoden Most Similar Systems Design 55
Beskrivning av urval på verksamhets- och individnivå 56
Referenser 58

5. Hur har chefen det? Chefens perspektiv på förutsättningarna i arbetet **59**
Erik Berntson och Linda Corin
Introduktion 59
Chefers arbetsmiljö 59
Job Demands-Resources model – en stressteoretisk modell 60
Personansats 61
Så gjordes enkätundersökningen 63
Procedur och undersökningsdeltagare 63
Material 63
Analys av data 65
Resultat 66
Resultat från klusteranalysen – typsituationer för chefer i studien 66
Resultat från klusteranalysen – samband med utfall 78
Kommentarer om metoden 80
Avslutande diskussion 82
Referenser 83

6. Chefsspecifika stressorer och stödresurser - betydelse för hållbart ledarskap bland chefer i vård och omsorg **85**
Lotta Dellve, Göran Jutengren och Gunnar Ahlborg jr
Inledning 85
Syfte 85
Bakgrund 86
Krav och stressorer för chefer i vården 86
Stöd för hållbarhet i chefskapet 88
Chefers hälsa och hållbarhet samt förutsättningar i arbetet 92
Metod 94
Undersökningsgrupp 94
Data och studerade variabler 94
Resultat 98
Chefsspecifika stressorer 98
Chefers stödresurser 99
Chefers hållbarhet 100
Betydelsen av stressorer för chefers hållbarhet 101
Betydelsen av stödresurser för chefers hållbarhet 101
Diskussion 102
Praktiska implikationer 105
Referenser 105

7. Vad gör cheferna? 109
Måns Waldenström, Lisa Björk och Linda Corin
Bakgrund och teoretiska rötter 109
ARIA-metodens tidigare användning och utveckling 110
ARIA-metoden i Chefios 111
ARIA:s frågeområden i Chefios-projektet 112
Om genomförandet av ARIA-intervjuerna 113
ARIA:s resultat utifrån frågeområden 114
Inledande frågor och Arbetsåtagande 114
Typiska chefsarbeten i tre verksamheter baserat på ARIA 124
Utvärdering av ARIA inom ramen för Chefios 127
Referenser 129

8. Hur ser kommunikationen ut? 131
Tina Forsberg Kankkunen, Lisa Björk, John Ylander och Annika Härenstam
Inledning 131
Teoretiska utgångspunkter: Organisation och kommunikation 131
Organisationsanalysens syfte 134
Organisationsanalysen i Chefios 134
Material 135
Intervjuer 136
Organisationsenkäten (”minorgan”) 136
Återkoppling 137
Analys 138
Illustration: tre typer av kommunikationsmönster i kommuner 141
Organisatoriska förutsättningar för kommunikation 150
Reflektioner om metoden 153
Sammanfattning 154
Referenser 155

9. Hur väl fungerar verksamheten? 157
Stefan Szücs och Lisa Björk
Inledning – Chefers förutsättningar och möjligheter till välfungerande verksamhet 157
Hur ligger verksamheten till? En modell för studiet av välfungerande verksamhet 157
Verksamhetsstudien som återrapporteringsinstrument 159
Läget i kommunen 161
Läget i verksamheten 161
Avslutande diskussion 167
Referenser 169

10. Sammanfattningar av resultat 171
Hur har cheferna det? 171
Vad gör chefer? 176
Hur ser organisationen ut? 178
Hur fungerar verksamheten? 182
Hur gick förändringsarbetet till och vad ledde det till? 184
Övergripande reflektioner över projektets resultat 184
Publikationer med empiri från Chefios-projektet 187

11. Chefios-projektets kommunikation och avtryck 189
Anders Östebo och Annika Härenstam
Projektets tillkomst 189
Samarbetspartnernas investeringar 190
Projektets kommunikation 191
Kommunikationen med interventionskommunerna 191
Kommunikationen med jämförelsekommunerna 193
Kommunikation med intressenter 193
Övrig kunskapsspridning 194
Projektets interna kommunikation 196
Projektets avtryck 197
Avtryck i forskarvärlden 197
Avtryck i kommunerna 201
Avtryck vid Göteborgs universitet 203
Aktualiserade frågeställningar 204
Reflexioner 206
Extern kommunikation 208
Tidsbrist 208
Tidsperspektiv 209
Sammanfattning 209
Referenser 211

Appendix 212

Bakgrund

1. Introduktion

Annika Härenstam

Rapportens uppläggning och innehåll

Denna rapport är en av två slutrapporter som beskriver Chefios-projektets bakgrund, teoretiska och metodologiska utgångspunkter, instrument för datainsamling och även exempel på resultat. Efter en bakgrundsbeskrivning redovisas de teoretiska utgångspunkterna. Därefter presenteras projektets design och genomförande och urval. I denna rapport beskrivs fyra av fem delstudier som med sina olika metoder besvarar följande frågor i fem olika kapitel med de ansvariga forskarna som huvudförfattare:

- Hur har cheferna det?
- Vad gör cheferna?
- Hur ser organisationen ut?
- Hur fungerar verksamheten?
- (Den femte delstudien om förändringsarbetet redovisas i slutrapport del 2).

I delstudiekapitlen presenteras de teoretiska och metodologiska utgångspunkterna för datainsamling och analys. Kartläggningsmetoderna presenteras och här ges exempel på resultat och erfarenheter från fältet om hur metoderna fungerat och hur resultaten har kunnat användas i berörda organisationer. I ett kapitel redovisas resultat av analyser om hållbart ledarskap för chefer inom vård och omsorg, det vill säga i ett delurval från Chefios.

Eftersom det är ett tvärvetenskapligt projekt har data från flera olika instrument använts och kombinerats. I ett kapitel sammanfattas resultat från flera analyser och delstudier inom Chefios-projektet. Till sist presenteras erfarenheter, lärdomar och andra konsekvenser av projektet som fortsätter i en rad olika spin-off-projekt och tillämpningar.

Den andra slutrapporten behandlar interventionen. Där beskrivs den delstudie som kallas process-studien. Där undersöks hur förändringar av de organisatoriska förutsättningarna har gått till. I slutrapport del 2 tar vi särskilt upp utmaningarna

att analysera data på flera nivåer och med olika kombinationer av metoder och där presenteras resultaten av utvärderingar av effekter i interventionsförvaltningarna.

Målgruppen för dessa rapporter från Chefios-projektet är alla som är intresserade av att lite mer på djupet få kunskap om Chefios-projektets perspektiv och metoder, vad vi gjort och hur vi gått till väga och vad vi hittills kommit fram till. Vi tänker oss att det kan vara HR-specialister, utvecklingsledare, chefer på strategisk nivå, fackliga organisationer, konsulter och forskare som är intresserade av vad Chefios står för och vad perspektivet kan tillföra i utvecklingen av offentlig sektor. Det finns både mer populärvetenskapliga skrifter och mer akademiska publikationer än dessa två slutrapporter. Ambitionen med dessa båda rapporter är att få mycket samlat på ett ställe. Rapporterna bör framförallt läsas som uppslagslitteratur och är inte skrivna för att läsas från pärm till pärm. Flertalet kapitel kan läsas separat och författare och referenslistor anges därför för varje kapitel.

Bakgrund

I offentliga förvaltningar har kraven ökat på politisk insyn och det är alltmer fokus på ekonomi- och verksamhetsstyrning som utförs med systematiska tekniker, under samlingsnamnet New Public Management. Effekterna av de senaste decenniernas reformering av offentlig sektor har inte enbart varit positiva ur vare sig effektivitets- eller arbetsmiljösynpunkt. Stress, stressrelaterade besvär och mental ohälsa har under den senaste tioårsperioden ökat kraftigt i Sverige och särskilt hög är förekomsten av arbetsrelaterad stress inom vård- och omsorgsyrken som utgör den största delen av personalen i kommunala förvaltningar. Orsakerna är många men försämrad arbetsmiljö har nämnts som en förklaring. Till detta kommer demografiska förändringar som utmanar offentlig sektor att kunna rekrytera och behålla kompetenta medarbetare och även chefer.

Förändrad styrning och krav på ökad produktivitet och kostnadsbesparingar sedan mitten av 1990-talet har inneburit stora utmaningar för chefer att hantera utan att den egna och anställdas hälsa, verksamhetens effektivitet, kvalitet och kostnadsramar drabbas negativt. Första linjens chefer förväntas balansera förväntningar och krav från politiker, den strategiska nivån, den administrativa nivån och medarbetare i organisationerna, medborgare och den egna professionen. Dessa chefer behöver därför vara generalister och samarbeta med

experter både över och under sig. Kraven från högre chefer, uppdragsgivare, kunder, brukare och anställda sammanvägas. Det är genom linjechefen som medarbetarna möter organisationens krav och förväntningar på vad de ska bidra med och vilka förutsättningarna är för att utföra arbetsuppgifterna. De är också ansvariga för att genomföra olika typer av förändrings- och utvecklingsprojekt. Vi vet dock fortfarande relativt lite om hur arbetssituationen för de operativa cheferna i kommunal verksamhet utvecklats. Trots att första linjens chefer har en nyckelroll i alla organisationer handlar forskningen oftare om högre chefer på strategiska nivåer.

Ledarskapsforskningen såväl i Sverige som internationellt och det stora utbudet av chefsutbildningar och managementlitteratur har en stark betoning på chefen som individ och på ledarskap som teknik. Ändå är ledarskap en kollektiv och relationell process. I en översiktsrapport (Holt Larsen och Bruun de Neergaard 2007) konstateras att under de senaste 20 åren har forskningen inte följt med i utvecklingen och omvandlingen av arbetsplatser i Sverige även om de varit särskilt omfattande här, särskilt i den offentliga sektorn (Hood 1995). Istället har managementkoncept hämtats från utlandet. Sveriges anslutning till EU har också lett till ökad styrning uppifrån (se t ex Holmberg och Henning 2003).

Från flera håll kommer signaler om att det har blivit allt svårare att rekrytera och behålla chefer samtidigt som kraven på cheferna ökat. Det innebär att det finns ett behov av kunskap om hur organisationer ska utformas som det är attraktivt att arbeta i som chef.

Det tycks vara ett förnyat intresse i Sverige för chefers arbetssituation i offentlig sektor och det har kommit flera avhandlingar under senare år som helt eller delvis baseras på denna grupp (Arman 2010, Eriksson 2011, Höckertin 2007a, Falkenström 2012, Kankkunen 2009, Keisu 2009, Skagert 2010, Westerberg 2000, Wolmesjö 2005). I nästan alla fall handlar de enbart om chefer i de offentliga verksamheter som omfattar flest anställda; dvs. sjukvård, skola och omsorg. De är alla kvinnodominerade verksamheter. Få studier jämför organisering och arbetsförhållanden i olika typer av offentliga verksamheter. En sådan studie visar att kvinnodominerade verksamheter som vård och omsorg både har fler medarbetare och mindre tillgång till stödresurser än chefer i mansdominerade teknisk verksamhet har (Kankkunen, 2009). Liknande typ av olikheter identifierades flera år tidigare i en annan studie (Westerberg och Armelius 2000). Ytterligare svensk avhandling med könsperspektiv handlar om

ledningsstil hos första linjens chefer och jämför äldreomsorg med verkstadsindustri (Keisu 2009). Den visade att antalsstrukturen inte tycktes ha betydelse för ledarstilen. Chefer som befinner sig lång ner i organisationshierarkin tvingas ofta fatta obekväma beslut, genomdriva förändringar och att peka med hela handen. Därför tycks chefer i både mans- och kvinnodominerade verksamheter använda sig i huvudsak av en uppgiftsorienterad ledningsstil. En annan studie beskriver att förändrad styrning tar sig olika uttryck i kvinnodominerad kommunal verksamhet som äldreomsorg än i mansdominerad verksamhet som teknisk service (Kankkunen 2009). Det finns därför anledning att särskilt studera förutsättningarna för chefskap i ett stratifierat urval som möjliggör jämförelser mellan manligt och kvinnligt könade kommunala verksamheter. Att välfärdstjänster och service produceras samtidigt som de konsumeras innebär särskilda krav på att denna typ av arbete kan utföras under goda betingelser för att verksamheten ska fungera effektivt. Att bidra till bättre organisatoriska förutsättningar för chefer genom väl utförda interventioner gynnar därför både produktivitet, arbetsmiljö och hälsa.

Syfte, frågeställningar och rapportens innehåll

Det övergripande syftet med Chefios-projektet var att utveckla kunskap om sambanden mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer i kommunala förvaltningar. Projektet[1] syftade också i sin förlängning också till att pröva, vidareutveckla och sprida kunskap om en utvecklingsmodell och verktyg som fungerar i politiskt styrda organisationer för att förbättra både verksamhetens utvecklingsförmåga, effektivitet och arbetsmiljö. Resultaten av projektet var tänkta att kunna omsättas i verksamhetsutveckling och utbildningar för chefer i offentlig förvaltning.

Projektet hade en kvasiexperimentell design kombinerat med kvalitativa studier. I den interventiva delen deltog nio verksamheter i sex förvaltningar i tre kommuner med samtliga drygt 100 chefer. Jämförelsegruppen utgjordes av 23 förvaltningar med samtliga chefer från motsvarande verksamheter ifrån andra kommuner (totalt ca 550 chefer).

[1] CHEFiOS är en akronym för Chefskap, Hälsa, Effektivitet i Offentlig Sektor (eller bara CHEF i Offentlig Sektor). Vinnova Dnr 2008-01951 Finansiering även från Västra Götalandsregionen och Göteborg stad.

Syftet med att samtidigt studera flera interventionsprojekt och göra jämförelser med motsvarande andra verksamheter var att så långt möjligt kunna värdera effekten av interventionen för att kunna generalisera resultaten till andra kommunala verksamheter.

Enkätdata från 2009 användes som en förmätning, dvs. före interventionerna och data från den andra enkäten 2011 som eftermätning. Problemområdet belystes också djupare genom intervjuer i de förvaltningar som omfattades av interventionen, genom intervjuer med ledningsgrupperna. Materialet bestod således av både kvantitativa och kvalitativa analyser av de undersökta verksamheternas förändring.

Forskningsfrågor

Nedan beskrivs översiktligt de viktigaste forskningsfrågorna grupperade efter de fyra delstudierna som återkommer senare i rapporten med utförliga beskrivningar av teori, metod, analys och resultat. I en andra del av slutrapporteringen presenteras den femte delstudien. Där beskrivs förändringsprocesserna i interventionsförvaltningarna och resultaten av utvärderingar av interventionen.

Hur har cheferna det? Arbetsbelastning, stödresurser, stress och hälsa

Att vara chef innebär slitningar mellan olika uppgiftslogiker (Wikström och Dellve 2009). Det är svårt att finna tid till strategiskt arbete därför att administration och planerade och oplanerade möten med medarbetare tar en stor del av arbetstiden. Mötet med medarbetarna kräver kunskap och handlingsförmåga i team- och processarbete och i delaktighetsinriktat arbete. Idag ansvarar första linjens chefer för ett större antal medarbetare än tidigare (se Hagström, 2003), samtidigt som de har fått fler administrativa uppgifter att hantera (Rombach, 1997; jfr Westerberg, 2004). Tidigare forskning visar att chefers tillgång till stödresurser ofta brister vilket kan öka risken för stress och ohälsa (Dellve & Wikström, 2006). Ett dilemma i arbetet handlar om att skapa inflytande för att kunna balansera kraven, få resurser till verksamheten och samtidigt bibehålla förtroendet hos överordnade och underordnade (Dellve & Wikström, 2006). Mellanchefer kan komma att fungera som stötdämpare i strategier att minska egna och medarbetarnas belastningar från krav uppifrån (Skagert med flera 2008).

Denna delstudie syftar till att undersöka arbetsförhållanden, särskilt belastningar och stödresurser för chefer samt hur dessa villkor påverkar välbefinnande, belastning, stress, motivation och hälsa hos chefer i olika typer av kommunala verksamheter.

- Forskningsfråga 1: Hur är chefens arbetsbelastningar, och stödresurser i olika chefspositioner och i olika typer av kommunala verksamheter?
- Forskningsfråga 2: Hur påverkar olika situationer av belastningar och stöd, chefers stress, hälsa och arbetsmotivation?
- Forskningsfråga 3: Hur påverkar organisatoriska förutsättningar chefers arbetsinnehåll, arbetsbelastning, stress och ohälsa?
- Forskningsfråga 4: Hur påverkar arbetssituation för chefer balans mellan arbete och fritid?

Vad gör chefer? Om chefers arbetsinnehåll, arbetsuppgifter och förutsättningar och hinder för att utföra dessa

På senare tid har intresset ökat återigen för empirinära forskning om praktiker som ett viktigt komplement till studier av diskurser och retorik inom managementområdet (Tengblad 2012). Tidigare teorier om chefer har baserats mycket på Mintzberg (1973). Några senare studier i Sverige har replikerat Mintzbergs studie av chefers arbetsuppgifter. En slutsats av dessa är att de huvudsakliga arbetsuppgifterna till stor del finns kvar (Tengblad 2006, Arman med flera 2009). Andra studier visar att arbetsuppgifter som har med systemadministration har ökat kraftigt på bekostnad av arbetsledning på golvet (Westerberg Ivarsson 2004). Flera kvalitativa studier av operativa chefer inom offentligt finansierade tjänsteverksamheter visar att deras arbetstid ägnas alltmer åt arbetsuppgifter som är nödvändiga men inte uppfattas som viktiga för att utöva ett gott chefskap. Det handlar främst om administrativa uppgifter och sådana som är rent praktiska men som det saknas tid för hos stödpersonal (Höckertin, 2007b; Kankkunen, 2006). Forskning inom arbetspsykologi har uppmärksammat detta område. Den bild som börjar framkomma är att individers stressupplevelser varierar i relation till typ av arbetsuppgifter. Arbetsuppgifter uppfattas inte som lika belastande om de tillhör en professions kärnuppgifter jämfört med om de betraktas som sidouppgifter. Dessa kan vara sådana som man uppfattar inte behöver göras eller som egentligen borde göras av någon annan. Medan

kärnuppgifter uppfattas som en bekräftelse kan sidouppgifterna upplevas som ett hot mot individens självkänsla i en given kultur (Semmer med flera 2007).

I denna del är huvuduppgiften att ur ett så kallat externt perspektiv undersöka chefers arbetsåtagande, d.v.s. mål, arbetsinnehåll och förutsättningar och hinder för att utföra arbetet. Det innebär att istället för att bygga på individens egen perception och upplevelse, är skattningarna teoribaserade och har ett så kallat externt perspektiv. Den metod för arbetsinnehållsanalyser (ARIA) som använts bygger på handlingsregleringsteori (se Waldenström, 2007). Här identifieras alla arbetsuppgifter som ingår i arbetsåtagandet och den procentuella tid som används för olika arbetsuppgifter. Genom arbetsinnehållsanalyserna synliggörs handlingsutrymmet som cheferna har att lösa olika problem och vilka hinder som finns för att nå målen. Tidigare erfarenheter visar att metoden, som så långt möjligt bortser från värderingar och attityder, är mycket användbar för att på ett neutralt sätt ge underlag till åtgärder för att organisera arbetet så att det blir en effektiv resursanvändning under hälsobefrämjande villkor (Waldenström, 2007). Även de arbetsuppgifter som uppfattas som sidouppgifter identifieras. För studien av icke-legitima arbetsuppgifter har vi även använt den ovan nämnda enkäten. På så sätt undersöks chefers psykosociala arbetsmiljö både ur ett subjektivt och ur ett mer objektivt perspektiv.

- Forskningsfråga 5: Vilka faktiska hinder och möjligheter finns för operativa chefer i olika typer av kommunala verksamheter att både uppfylla verksamhetens mål och få rimliga arbetsvillkor?
- Forskningsfråga 6. Vad innebär det för chefer inom olika kommunala verksamheter att utföra uppgifter som inte uppfattas som centrala för yrket eller befattningen som chef? Vilken är omfattningen av sådana arbetsuppgifter och hur påverkar de chefers arbetsbelastning, stress och motivation?

Hur ser organisationen ut? Styrning, kommunikation och organisatoriska strukturer

Offentliga organisationer har intressenter med olikartade förväntningar och intressen, vilket gör själva målformuleringen komplicerad. Det politiska inflytandet på nationell och regional och lokal nivå och tjänstemän och experter på sakområdena utgör ett mycket komplext styrningslandskap. Offentliga organisationer är kunskapsintensiva vilket innebär att experterna är centrala för produktionen samtidigt som deras svårdefinierade kunskaper gör dem svårstyrda. Det betyder att förutsättningar för chefers arbetsuppgifter och handlingsutrymme definieras på andra ställen i organisationen. Flera studier visar på att de

förändringar som sker i många organisationer i Sverige för med sig en rad olika problem inte minst i offentlig sektor (Bolin & Höckertin 2010, Härenstam 2010). Många av de problem som nämnts handlar om otydlighet, t ex de organisatoriska gränserna och chefsuppdraget där ansvar för produktion, ekonomi, personal och arbetsmiljö ofta är åtskilda och där chefers befogenheter och ansvar inte alltid är samstämda. Otydligheten för också med sig att förväntningar och krav på chefer från medarbetare, högre ledning och brukare; inte alltid är förenliga. Särskilt förutsättningarna för första linjens chefer har visat sig vara problematiska (Kankkunen 2009).

En tidigare studie visade att tydliga mål och arbetsuppgifter skapades av att chefen är aktiv uppåt, nedåt och utåt (Waldenström & Härenstam 2008). Det innebär att chefen har kontakter med beslutsfattare högre upp i organisationen och med de anställda, men även utåt, till exempel med politiker och kunder. Det tycks alltså handla om organisatoriska strukturer som arenor för kommunikation både inom och utanför den egna organisationen. Det handlar också om hur relationerna ser ut till omvärlden.

- Forskningsfråga 7: Hur ser de organisatoriska förutsättningarna ut i olika typer av verksamheter? (chefskvot, mötesformer, kommunikations- och beslutsprocesser om mål och prioriteringar)
- Forskningsfråga 8: Vilka organisatoriska förutsättningar underlättar samordning och dialog mellan nivåer och funktioner i kommunala förvaltningar?

Ett viktigt skäl för att studera chefskap i kommunal förvaltning är att kommunernas omvärldsberoende ökat inte minst med tanke på de stora övergripande förändringar som skett av styrning av offentlig sektor. Reformeringen av den offentliga sektorn som genomförts i Sverige sedan början av 1990-talet har medfört att styrningen förändrats. Här finns inslag av både ekonomistyrning, kundstyrning och standardisering - styrformer som ofta har en bakgrund i statliga direktiv och förordningar. Styrningen av landsting och kommuner är således till en väsentlig del transorganisatorisk (Hasselbladh med flera, 2008). Ett annat tydligt drag i den nya styrningen av offentlig sektor (New Public Management) är att den väver samman managementinspirerade styrpraktiker med branschspecifik kunskap. Det finns dock få studier som belyst hur styrformerna utformats i olika verksamheter eller studerat skillnader i hur de fäster i olika typer av verksamheter. Ett par studier av styrning visade att vård/omsorg var betydligt mer centralstyrda och formaliserade, dvs. mer

byråkratiska än annan privat och offentlig verksamhet, men samtidigt var vård/omsorg också präglad av postbyråkratiska styrformer som ökad individualisering (Bolin & Härenstam, 2008; Höckertin och Härenstam, 2006). Det verkar alltså som att de förändringar som har skett inom kommunerna har inneburit fler centraliserade beslut och regler enligt en hierarkisk beslutsmodell, samtidigt som ansvaret för produktion och utförande har decentraliserats till enskilda individer och arbetsgrupper (se Larsson, 2004). Inom vård- och omsorgsverksamheter har förändringarna bland annat inneburit att avståndet mellan strategiska beslut och det operativa utförandet ökat (Kankkunen, 2009). Här har det operativa chefskapet gått från en involvering i det dagliga vård- och omsorgsarbetet till ett administrativt chefskap med verksamhets-, budget-, och personalansvar (Nilsson, 2003; Wolmesjö, 2005). I kontrast till kraven på administrativ och strategisk kompetens med fokus på ekonomi, hög effektivitet och extern legitimitet står det operativa ledarskapsidealet som är inriktat på förtrogenhet med verksamheten och att skapa goda relationer genom kommunikation (Wolmesjö, 2005). Frågan är hur denna motsättning mellan strategiska ledningssystem å ena sidan och ledningen av omsorgens operativa verksamhet å den andra integreras.

- Forskningsfråga 9: Hur integreras strategiska ledningssystem med den operativa verksamheten och vad betyder det för konkreta chefspraktiker i olika kommunala verksamheter?
- Forskningsfråga 10: Vilka slutsatser kan dras ur ett makt- och genusperspektiv om systematiska jämförelser av organisering och styrning mellan kommunala verksamheter som har olika personalsammansättning med avseende på kön och utbildningsnivå?

Hur fungerar verksamheten? Organisatoriska förutsättningar för att åstadkomma god arbetsmiljö, effektivitet och kvalitet i verksamheten

Effekterna av de senaste decenniernas transformation av offentlig sektor som ofta går under beteckningen New Public Management (NPM) har varit föremål för många olika studier både i Sverige och i andra länder. Forskningen indikerade tidigt att de mer innovationsbenägna kommunerna gjorde de största personalneddragningarna och i ett senare skede hade större problem med långa sjukskrivningar (Szücs med flera, 2003). Andra resultat indikerar att verksamheter i privat regi tenderar ha bättre arbetsförhållanden (Höckertin och

Härenstam 2006, Szücs 2001, Wise och Szücs 1996). Mot denna bakgrund är det anmärkningsvärt att flertalet ledande kommunala beslutsfattare anser (verksamhetschefer och politiker) att effektiviteten är oförändrad mellan1985 och 2005 i Sverige. Det enda verksamhetsområde som bedöms som mera effektivt över den studerade tidsperioden rör hanteringen av den kommunala ekonomin och de kommunala utgifternas storlek (Szücs & Strömberg 2009). Bedömningen av åtgärdernas effektivitet inom hälsoområdet bedöms samtidigt som allt mindre effektiva (Szücs & Strömberg 2006). Samtidigt har kommunens befogenheter och självständighet inom olika verksamhetsområden minskat (dock från en mycket hög nivå internationellt sett genom den långtgående svenska kommunala självstyrelsen (Szücs & Strömberg 2006).

- Forskningsfråga 11: Vilka samband finns mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och effektivitet och kvalitet i olika kommunala verksamheter?
- Forskningsfråga 12. Hur är sambanden mellan chefers arbetssituation och hur väl verksamhetens fungerar?
- Forskningsfråga 13. Vilka indikatorer på effektivitet, innovativitet, arbetsmiljö och hälsa i kommunala verksamheter är lämpliga att använda för att utvärdera effekter av interventioner?

Förutsättningar och hinder för förändringar – en processtudie

Organisationsorienterade interventioner - utförda och utvärderade med hög vetenskaplig kvalitet - efterfrågas inom arbetslivsforskningen (Kompier 2000, Semmer 2006) och i nationella och europeiska policydokument om att motverka stress i arbetslivet (Levi 2000, Oeij med flera 2006).

Det finns inte mycket forskning under senare år om organisatoriska möjligheter att komma till rätta med de problem som finns i organisering av kommunala verksamheter. En studie lyfte fram att bristande förutsättningar för interaktion mellan organisatoriska nivåer som grund för motsättningar (Kankkunen, 2009). En annan studie ger vid handen att förändringsprocesser inom vård och omsorg ofta utgår från så allmänna riktlinjer och policys att de är problematiska att förankra i det konkreta arbetet (Theandersson 2010). Förändringsprocesser inom tjänsteverksamheter inbegriper inte sällan nya kunskaper, tankesätt och sätt att arbete, något som ofta är mer komplext att implementera än vad som förutses av beslutsfattare (Weiss, 1979; Björkemarken, 1995). Det som ur ett ledningsperspektiv är mest effektivt och önskvärt är inte alltid detsamma som hur chefer och anställda på operativ nivå förhåller sig till

denna process, beroende på sådant som tid, värderingar, identitet, makt, lojaliteter och egenintressen (Hasenfeld, 1992; Seebrant, 2000). I valet av implementeringsstrategi tyder forskning på att det är väsentligt att personalen är delaktiga i processen, samt att strategin bygger på lyhördhet, öppenhet och tydlighet. Detta innebär att implementering av förändringar bör ske i en förhandlingsbar process, något som kan vara problematiskt om ledningen vill åstadkomma en förändring som baseras på vissa givna ramar.

Exempel på forskningsfrågor:

- Vad kännetecknar de organisationer som lyckas genomföra en gynnsam förändringsprocess?
- Vilka hinder finns för att genomföra åtgärder som syftar till att förbättra chefers arbetssituation respektive verksamhetens funktionssätt?
- Hur ser kommunikationen ut mellan politiker och tjänstemän om de förändringar som initieras, beslutas och genomförs i verksamheterna?
- Vad betyder lokala projektledare för en gynnsam förändringsprocess?
- Hur samverkar forskare och chefer i olika faser av projektet och vad betyder det för utfallet av interventionerna?
- Hur gynnas organisatoriskt lärande?

Sammanfattning

Chefios-projektet är ett omfattande forsknings- och utvecklingsprojekt med en tvärvetenskaplig ansats och som har utförts i samverkan med praktiker ute på fältet. Frågeställningarna är många men fokus har hela tiden varit på att få fram kunskap och metoder som är tillämpningsbara i offentlig sektor. Med denna betoning på praktiken och en normativ utgångspunkt om den goda organisationen har det varit mycket viktigt att projektet ändå är teoretiskt förankrat och har en design som gör projektet möjligt att utvärdera. I nästa kapitel presenteras de teoretiska utgångspunkterna för projektet och hur dessa präglat designen och metoderna. Längre fram i rapporten presenteras resultaten.

Referenser

Arman, R. (2010) *Fragmentation and power in managerial work in health care. A study of first and second line-managers*. Doktorsavhandling. Göteborg, Bokförlaget BAS.

Arman, R., Dellve, L., Wikström, E. och Törnström, L. (2009) What health care managers do: Applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management,* 17**,** 718-729.

Björkemarken, M. (1995) Implementeringsanalys som komplement vid utvärdering – en fråga om perspektiv och förklaring. Göteborg: Department of Sociology.

Bolin, M. och Härenstam, A. (2008) An empirical study of bureaucratic and post-bureaucratic characteristics in 90 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*: 29: 541–564.

Bolin, M. och Höckertin, C. (2010) Organiseringens betydelse för sociala relationer, in Härenstam, A. & Bejerot, E. (red.) *Sociala relationer i arbetslivet*, Malmö: Gleerups förlag.

Dellve, L. och Wikström, E. (2006) *Hållbart ledarskap i sjukvården. Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ- och organisationsperspektiv.* Rapport från Västra Götalandsregionen

Eriksson, A. (2011) *Health-promoting Leadership. A study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation*. Doktorsavhandling. Nordiska Hälsovårdshögskolan, Göteborg.

Falkenström, E. (2012) *Verksamhetschefers etiska kompetens. Om identifiering och hantering av intressekonflikter i hälso- och sjukvården.* Doktorsavhandling i pedagogik vid Stockholms universitet, Stockholm

Hagström, B. (2003) Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst. I Otter von, C. (red.) *Ute och inne i svenskt arbetsliv*. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Hasenfeld, Y. (red.) (1992) *Human Services as Complex Organizations*. Newbury Park, Sage.

Hasselbladh, H., Bejerot, E. och Gustafsson, R.Å.(2008) *Bortom New Public Management – Institutionell transformation av hälso- och sjukvården*. Lund: Academia Adacta.

Hood, C. (1995). The new public management in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society 20,* 93–109.

Holmberg, I. och Henning R. (2003). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Studentlitteratur, Lund .

Holt Larsen, H. och Bruun de Neergaard, U. (2007). *Nordiskt Ljus Ett forskningsprojekt om nordiskt ledarskap och ledarskap i Norden*- En föranalys och en kvalitativ intervjuundersökning i kommuner och landsting i Danmark, Finland, Norge och Sverige. Svensk översättning: Karolina Nilsson. Vinnova.

Härenstam A (2010) Assessing organizational change – the impact of different informants. In Marklund S & Härenstam A (eds) (2010). Dynamics of Organization and Healthy Work. *Arbetsliv I omvandling*, Växjö universitet, 2010:5;42-63

Höckertin, C. (2007a). *Organizational characteristics and psychosocial working conditions in different types of ownership*. Doktorsavhandling, Umeå universitet.

Höckertin, C. (2007b) Organisational prerequisites and discretion for first-line managers in public, private and cooperative geriatric care. *Work Life in Transition*; 12:1-48.

Höckertin, C. och Härenstam, A. (2006). The impact of ownership on psychosocial working conditions. A multilevel analysis of 60 work sites within different types of operations in the service sector. *Economic and Industrial Democracy, 27:2;245-284.*

Kankkunen, T. (2009) *Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Doktorsavhandling. Stockholm: SU.

Keisu, B. I. (2009). *Att peka med hela handen*, Doktorsavhandling sociologiska institutionen, Umeå universitet.

Kompier MAJ, Cooper CL, Geurts SAE. (2000) A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Orgaizational Psychoogy*. 2000;9:371–400.

Larsson, T. (2004) Förutsättningar för kommuners arbetsmiljöarbete på 2000-talet. I Johansson, B. m. fl. (red.) *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Levi, L. Guidance on work-related stress: spice of life or kiss to death? Brussels: Employment and Social affairs, European Commission; 2000;32–7.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row,Publishers Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Nilsson, K. (2003) Makt – mandat – management. En studie av hur vårdenhetschefers ledarskap konstrueras. Göteborgs Studies in Educational Sciences 192. Acta Universitatis Gothoburgensis.

Oeij P Wiezer N, Elo A-L, Nielsen K med flera (2006) Combating Psychosocial Risks in Work Organisations: Practice of Interventions in Europe. I J. Houdmont och S. McIntyre (red.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice (Vol. 1)*. European Academy of Occupational Health Psychology. Castelo de Maia: ISMAI Publishing

Rombach, B. (1997) *Den marknadslika kommunen*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Seebrant, U. (2000) *Organiserande och identitet. Om arbetsorganisation i geriatrisk vård*. Pedagogiska institutionen, Stockholm universitet.

Semmer, N. (2006) Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health* , 32: 515-527

Semmer, N; Jacobshagen, N; Meier, L. och Elfering, A. (2007) Occupational Stress Research: The "Stress-as-offense-to-self" perspective. *Occupational Health Psychology*, 2:43-60.

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

Skagert, K. (2010*). Leadership in human service organisations: conceptions, strategies and preconditions to promote and maintain health at work*. Doktorsavhandling. Göteborgs universitet.

Szücs, S. (2001) *Nya arbetsmarknadsrelationer inom offentlig sektor: Arbetsliv, ledarskap och personaldemokrati vid 120 arbetsplatser i offentlig och privat regi* (Rapport 18). Göteborg: Cefos, Göteborgs universitet.

Szücs, S., Hemström, Ö. och Marklund, S. (2003) Organisatoriska faktorers betydelse för längre sjukskrivningar i kommuner, *Arbete och Hälsa,* 2003:6.

Szücs, S. och Strömberg, L. (red.) (2006) *Local Elites, Political Capital and Democratic Development: Governing Leaders in Seven European Countries*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer.

Szücs, S. och Strömberg, L. (2009) The More Things Change, The More They Stay The same: The Swedish Local Government Elite between 1985 and 2005. *Local Government Studies*, Vol. 35, 2009:2, pp. 251–270.

Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43(7): 1437–61.

Tengblad, S. The work of managers. Towards a practice theory of management. Oxford: Oxford University Press.

Theandersson, Ch. (2010). De lever tills den dagen de dör. Vård i livets slut- en studie av första linjens chefer. *Rapport från Institutionen för pedagogik*. Högskolan i Borås.

Waldenström, K. (2007). Externally assessed psychosocial work characteristics. Doktorsavhandling, Karolinska Institutet, Stockholm.

Waldenström, K. och Härenstam, A, (2008). How are Good and Bad Jobs Created? Case studies of employee, managerial and organizational factors and processes. Work Life in Transition, 2008:4; 1-50.

Weiss, C. (1979) The many meanings of research utilization. *Public Administration Review*. Sept/Okt: 426-431.

Westerberg, K. (2000). *The important activity: work, tools and tensions of municipal middle managers in elder care*. Doktorsavhandling. Umeå universitet.

Westerberg, K. och Armelius K. (2000). Municipal middle managers: psychosocial work environment in a gender-based division of labor. *Scandinavian Journal of Management*, 16:189-208.

Westerberg Ivarsson, A (2004). *Papperspolisen. Den ökade administrationen I moderna organisationer*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan, Stockholm.

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

Wise, L. R. och Szücs, S. (1996) The Public/Private Cleavage in a Welfare State: Attitudes toward Public Management Reform, *Governance*, 9: 43–70.

Wolmesjö, M. (2005) *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesroller för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappsomsorgen*. Lund Dissertations in Social Work 21.

2. Teoretiska utgångspunkter och erfarenheter från tidigare forskning – implikationer för projektdesign och metoder

Annika Härenstam

Bakgrund

Projektet vidareutvecklar tidigare forskning om organisatoriska förändringar och styrning, chefskap och arbetsvillkor, utförda av medarbetare i detta projekt. Bakgrunden i vår tidigare forskning med olika teoretiska, metodologiska och erfarenhetsbaserade perspektiv, har tillsammans lett fram till några grundantaganden som har implikationer för design och metod i denna studie.

Frågeställningarna är många vilket innebär att data av olika slag har analyserats med olika metoder. Några analyser har varit empiridrivna och explorativa i sökandet av ny kunskap. Andra är teoridrivna och syftar till att testa hypoteser. Detta sätt att både sekventiellt och parallellt angripa ett forskningsområde har kallats mixed-metod ansats och anses vara lämplig i ett stadium av teorigenering (Creswell 2003). Positivistiska och tolkande ansatser är ömsesidigt stödjande i kunskapsbildning både i kombination inom samma studie eller i sekventiellt utförda studier av en forskargrupp eller av olika forskare från olika discipliner (Lee 1991; Johnson & Onwuegbuzle 2004). Härigenom kan metodkunskap vidareutvecklas och förfinas, erhållen kunskap överföras och byggas vidare på i nästa studie och kompetenser och erfarenheter från olika vetenskapliga perspektiv integreras.

En viktig utgångspunkt är en modell över den goda organisationen där resultaten från tre tidigare forskningsprojekt sammanfattas (Härenstam med flera 2006; Härenstam 2010). Den visade vad som krävs för att i en välfungerande verksamhet åstadkomma goda, hållbara arbetssituationer både för chefen själv men också för de anställda. Det som utmärkte den goda arbetsorganisationen var till exempel:

- *samsyn mellan nivåer och aktörer i organisationen om mål och verksamhet*
- *formell och tydlig besluts- och ledningsstruktur*
- *tydlig krav- och uppdragsdialog*

- *tydlig ansvarsfördelning och befogenheter matchade med ansvar*
- *arenor för återkommande dialog om verksamhetens kvalitet och ekonomi med medarbetare, chefer och andra aktörer med inflytande över verksamheten*

Andra forskningsprojekt som föreliggande projekt baseras på handlar om problematiska situationer för chefer i offentlig sektor, hur dessa hanteras och vilket stöd chefer behöver. Denna forskning utfördes av ett nätverk av forskare vid, Arbets-och Miljömedicin och Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och Institutet för Stressmedicin i Göteborg. Resultaten visar att problemen karakteriseras av slitningar mellan möten med medarbetare, strategiskt arbete och administration samt komplexa svårigheter att skapa och behålla legitimitet för inflytande över arbetssituationen (Wikström och Dellve 2009, Skagert med flera 2008, Dellve och Wikström 2006). Kunskapen från dessa studier användes för att utveckla en enkät som är specifikt riktad till chefer i offentlig förvaltning och som kan tillämpas i interventionsstudier, dvs. är känslig för förändring (Eklöf med flera 2010).

En viktig utgångspunkt är en metod för arbetsinnehållsanalyser (ARIA) som utarbetades av Måns Waldenström (Waldenström med flera 1998 och 2002) och Kerstin Waldenström (2007) vid Arbets- och Miljömedicin vid Karolinska Institutet. Metoden har utprövats och använts för olika forskningssyften för att studera psykosociala arbetsförhållanden ur ett externt perspektiv, dvs. som inte baseras på individens egna skattningar.

Ytterligare ett område är chefskapets betydelse för effektivitetsförbättringar inom kommunala verksamheter, (Szücs 2004). Forskningen gjordes vid dåvarande Centrum för forskning om offentlig sektor (CEFOS), Göteborgs universitet och pågår nu vid Institutionen för socialt arbete. Här kartläggs innovation och organisationsförändring i alla Sveriges kommuner i KOMINNOVA projektet. Szücs har också studerat förändringar i perceptioner bl.a. avseende effektivitet, bland chefer och politiker i svenska kommuner mellan 1985 och 2005, genomförda inom det internationella forskningsprogrammet Democracy and Local Governance (Szücs och Strömberg 2006, 2009).

Den senast tillkomna delen handlar om förändringsprocesser. Denna del har letts av Hans Lindgren vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap och baseras på mångårig erfarenhet av undervisning och konsultativt arbete med chefer och ledningsgrupper (Lindgren 2007).

I figuren nedan ges en översikt av de forskningsprojekt som föregått Chefios-projektet som därför kan sägas vara ett exempel på en interaktiv innovations- eller utvecklingsprocess med många aktörer inblandade, både forskare, forskningsfinansiärer, experter och praktiker. Även om det sker en sekventiell utveckling är processen inte linjär.

Figur 1. Översikt över forskningsprojekt som föregått Chefios-projektet och som influerat design och metoder

Som framgår av det sista kapitlet i boken, kom utvecklingsarbetet alltmer att involvera praktiker och intermediärer för att sprida kunskapsperspektivet och metoderna i verksamhets- och chefsutvecklings-satsningar i offentlig sektor. Flera av metoderna som användes i Chefios är dock mer generella än att bara vara användbara i offentlig sektor. De används i flera olika forskningsprojekt som tillkommit som en följd av Chefios-projektet. I följande avsnitt beskrivs de viktigaste teoretiska och metodologiska utgångspunkterna för Chefios-projektet och vilka implikationer de fick för projektets design.

Strukturellt perspektiv

Många av de teorier och modeller som arbetslivsforskningen använder idag är baserade på äldre fältstudier av både organisationer och individer. På grund av de stora förändringar som inträffat i arbetslivet under senare år efterfrågas en bättre integration mellan olika discipliner inom arbetslivs- och organisationsområdet genom att återigen använda empiriska fältstudier som utgångspunkt för att generera teorier, modeller och verktyg för utvecklingsarbete (Barley & Kunda 2001, Härenstam 2008). Därför är det viktigt att intressera sig för de strukturella faktorer som skapar förutsättningarna för chefer och anställda att agera konstruktivt, särskilt med tanke på den föränderlighet som präglar många organisationer idag. Dessutom behövs en motvikt till pågående individualiseringsprocesser. Organisationer och individer är sårbara om det saknas en gemensam syn på organisationens formella och informella strukturer och som ger adekvat stöd till chefer och anställda (Ylander & Härenstam 2006). Forskningen är inspirerad av nystrukturalismen inom organisationsforskningen (Lounsbury & Ventresca 2003) där intresset riktas till social strukturering via organisatoriska praktiker och hur bredare sociala och kulturella processer påverkar dessa praktiker. Vi är alltså framförallt inriktade på att studera vad man faktiskt gör och omständigheterna för handlingar till exempel arenor, beslutsprocesser och kommunikationsvägar snarare än retoriken.

Implikationer av det strukturella perspektivet är flera:

- Sök förklaringar till variationer i arbetsförhållanden och hälsa ”uppåt” (dvs. i strukturer och sammanhang individer verkar i) och inte nedåt (dvs i individfaktorer som personlighet)
- Fokusera på förutsättningar, handlingar och konsekvenser, inte individegenskaper som ledarstil
- Fältstudier
- Integrera flera discipliner
- Använd flernivåanalyser

Makt och handlingsperspektiv

Individens och organisationens intressen sammanfaller inte, i varje inte för alla och alltid. Därför är makt, möjlighetsstrukturer, motstånd, handlingsutrymme och hinder och centrala begrepp. Välfärdsverksamheter organiseras gärna i den offentliga sektorn just därför att det de kännetecknas av oändliga behov och

motstridiga intressen (Hasenfeld 1992). Särskilt i kunskapsintensiva organisationer som flertalet verksamheter i offentlig sektor, uppstår lätt konflikter om resursallokering och tolkningar av lagar, regler och policys.

Att identifiera och analysera kritiska situationer och perioder där individ och organisation möts och där olika intressen konfronteras är ett sätt att synliggöra handlingsutrymme, individens strategier, managementstrategier och aktörernas faktiska agerande[2]. Det innebär att vi är betjänta av ett handlingsteoretiskt perspektiv där externa bedömningar av arbetsförhållanden som komplement till självskattningar (se Waldenströms avhandling 2007). Implikationer med makt och handlingsperspektivet är framförallt:

- Använd ett externt perspektiv som komplement till självskattningar
- Studera praktiker, dvs ”görandet”

Systemperspektiv

Många organisationer i dag, inte minst i offentlig sektor har blivit allt svårare att avgränsa inte minst gentemot brukarna. I serviceverksamheter deltar brukaren i själva produktionen. Verksamheterna styrs från många olika håll samtidigt. Förutom ledningssystemet i tjänstemannaorganisationen, påverkas offentlig verksamhet av politiska beslut på nationell och lokal nivå och till viss del även av EU direktiv. Till detta kommer att offentliga organisationer kännetecknas av starka yrkesgrupper som styrs av sina professionella normer. Det har blivit alltmer relevant att betrakta organisationer som öppna men komplexa system. Det innebär också att relationerna mellan olika aktörer är mycket komplexa. Med ökad komplexitet i öppna system uppstår lätt oväntade och ibland oönskade konsekvenser av beslut och reformer. Vi behöver alltså ett systemperspektiv vilket får konsekvenser för hur vi avgränsar organisationer och hur vi ska förhålla oss till själva studieobjektet. Implikationer för projektets design är:

- Studera flera organisationer, så kallad ”multiple case study” (se Nielsen & Abildgaard 2013)
- Undersök gränssnitt mot omgivningen aktörer, arenor, relationer, och interaktioner mellan organisationernas olika delar

[2] Courpasson och Dany (2003, p 1244) skriver: ” Why should business leaders use morality in the production of obedience, especially now? We argue that the development of the use of moral motives to obey is due to the combination of the emergent post-bureaucratic contexts of business firms, entailing a managerialist philosophy, and the power of external threats to create pressures on managerial decisions”.

- Intresse för interaktion, processer och mekanismer
- Flernivåansats

Kontextuellt perspektiv

Även om vi studerar kommunala förvaltningar i samma region i Sverige, har vi skäl att tro att förutsättningarna och omständigheterna skiljer sig åt t o m mellan verksamheter och förvaltningar inom samma kommun (Kankkunen 2009). Det kan vara olika orsaker: politisk majoritet, typ av kommun, verksamhetens art (se Keisu 2009), personalkaraktäristika med avseende på kön och utbildningsnivå. Kvinnodominerade verksamheter är i hög grad avskurna från den strategiska ledningen (Kankkunen 2009). Denna separering möjliggör genusmaktordningens reproducering i kommunerna. Separeringen är genomgående från politikområden i den statliga styrningen (t ex olika departement, lagstiftningar) och utbildningars organisering (tekniska respektive vård och omsorgsutbildningar) och olika historik i utvecklingen av de olika verksamheterna (t ex skolans kommunalisering så sent som 1991 och ädelreformen som ledde till att kommunen övertog landstingens ansvar för nästan all vård och omsorg om äldre). Infrastrukturfrågor har däremot varit kommunala angelägenheter i flera decennier. Därtill finns det forskning som tyder på skillnader mellan verksamheter som är olika bemannade med avseende på kön. Kvinnodominerade verksamheter förändras i enlighet med vad som uppfattas vara den styrande rationella normen. Tidigare forskning beskriver att arbetsgrupper med en majoritet kvinnor är mer förändringsbenägna än mansdominerade arbetsgrupper samtidigt som genusmaktordningen i organisationer inte förändras (Abrahamsson 1999). Totalt sett är det väsentligt fler kvinnor än män som arbetar i kommuner. Det gäller även chefer.

En viktig fråga är därför att undersöka strukturella karaktäristika och handlingslogiker i olika verksamheter och i olika genusmärkta kontexter. Vi använder ofta beteckningen *genusmärkning*. Det är ett teoretiskt begrepp för att beskriva hur sektorer, verksamheter, positioner, yrken eller enskilda arbetsuppgifter ofta förknippas med egenskaper och beteenden som i sin tur associeras med antingen det kvinnliga eller manliga könet (Se t ex Acker 1999, Hirdman 1988). Genusmärkningen av en verksamhet hänger ofta ihop med dess könsfördelning – verksamheter där exempelvis flest män arbetar är oftast också manligt genusmärkta. Ytterligare ett exempel är chefsarbete som i

sig kan sägas vara associerat med föreställningar om typiskt manliga beteenden och egenskaper och därmed är manligt genusmärkt. I takt med att fler kvinnor blir chefer förändras både könsfördelningen i yrket, och med tiden också sannolikt yrkets genusmärkning. Arbetsuppgifter, yrken eller verksamheter som inte direkt kan associeras till kön betecknas som *genusintegrerade,* ofta är könsfördelningen ganska jämn i sådana yrken och verksamheter. Ett yrkes eller en verksamhets genusmärkning ger vidare avtryck i status, lön och arbetsvillkor. Det är dessa avtryck vi är intresserade av att studera i Chefios, dvs. hur verksamheternas genusmärkning hänger samman med makt och arbetsvillkor.

Både genus och arbetsmarknadens organisering i olika verksamheter är exempel på strukturer som påverkar hur makt utövas i olika kontexter där olika processer verkar i olika delar av arbetsmarknaden. *"Employers play the major part in bundling work contracts into jobs, but employers operate within constraints set by industry traditions, ideas of management, previously created jobs and their current occupants, obligations to trade unions and political authorities, systems of compensation, and ties to available workers, almost all work gets done in jobs, most of it within clearly bounded firms."* (Tilly & Tilly 1998, sid 84).

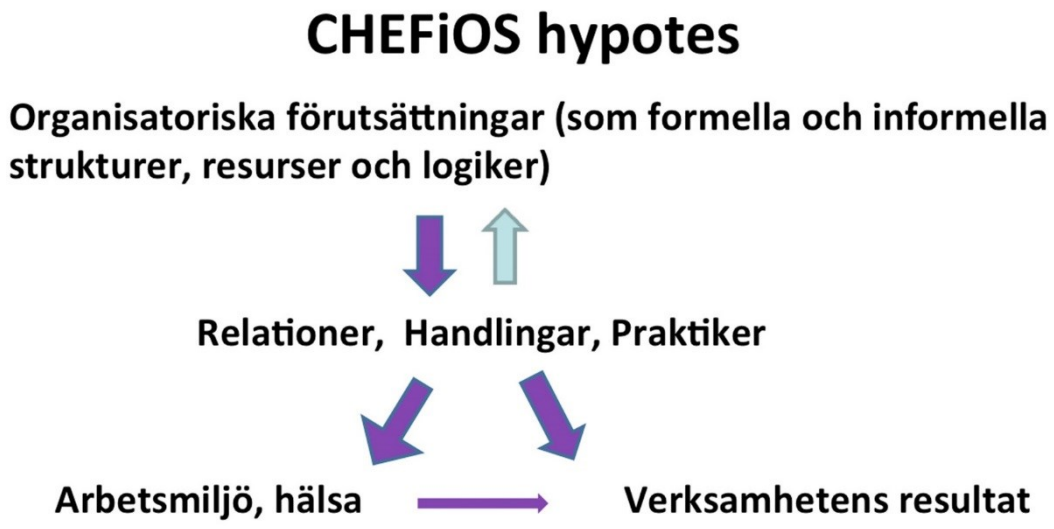
Detta perspektiv får flera implikationer för projektets design:

- För att pröva olika hypoteser om varför den organisatoriska kontexten skiljer sig åt, krävs ett stratifierat urval som tar hänsyn till relevanta aspekter. Det är särskilt relevant att göra ett stratifierat urval av mansdominerade och kvinnodominerade verksamheter som möjliggör jämförelser. På så sätt kan förutsättningar för chefskap analyseras ur ett strukturellt genusperspektiv snarare än att jämföra kvinnor och män i chefspositioner.
- Det är också viktigt att välja analysmetoder som synliggör kontexten (som mönsteranalyser med kompletterande deskriptiva analyser) och metoder som kan analysera vilken betydelse kontextuella förhållanden har på variationer på individnivå (som flernivåanalys).

Chefios-projektets hypotes

Projektets utgångspunkter; strukturellt perspektiv, makt och handlingsperspektiv, systemperspektiv och kontextens betydelse kan sammanfattas i en övergripande modell över projektets grundhypotes. Det handlar om att studera hur organisatoriska förhållanden påverkar arbetsmiljö och hälsa hos chefer och hur verksamheten presterar. Handlingar och relationer betraktas som de viktigaste medierande faktorerna och därför studeras de. Huvudfrågan gällde prediktorerna,

under vilka förutsättningar handlar chefer på ett sätt som leder till en bra arbetsmiljö och en välfungerande verksamhet? Medlen för studien var själva designen och valet av empiri. Det gällde även vår ambition att åstadkomma lärande och förändring som beskrivs i nästa avsnitt.



Figur 2. En modell över Chefios-projektets grundhypotes.

Tillämpning – utveckling – lärande

Projektets andra syfte var att utveckla och sprida kunskap om en utvecklings-modell och verktyg som fungerar i politiskt styrda organisationer för att förbättra både verksamhetens utvecklingsförmåga, effektivitet och arbetsmiljö. Resultaten av projektet är tänkta att kunna omsättas i verksamhetsutveckling och utbildningar för chefer i offentlig förvaltning. Chefios-projektets interventionsdel knyter an till två forsknings- och utvecklingstraditioner: det ena kan benämnas interventionsforskning och används framförallt inom arbetshälsoforskningen och den andra organisationsutveckling och lärande som härstammar från managementforskning och lärandeforskning. Det är olika traditioner men båda kan syfta till att förbättra arbetsmiljön och förbättra själva verksamheten. Både från forskning och praktik har interventioner på organisationsnivå blivit alltmer efterfrågat. Inom den hälsoinriktade arbetsmiljöforskningen ses arbetsplatser inte längre bara som en arena för interventioner i syfte att förbättra arbetsmiljö och hälsa. De senaste två decennierna har alltmer betraktat arbetets organisering som kan och bör formas inte bara utifrån produktionens och marknadens logik och

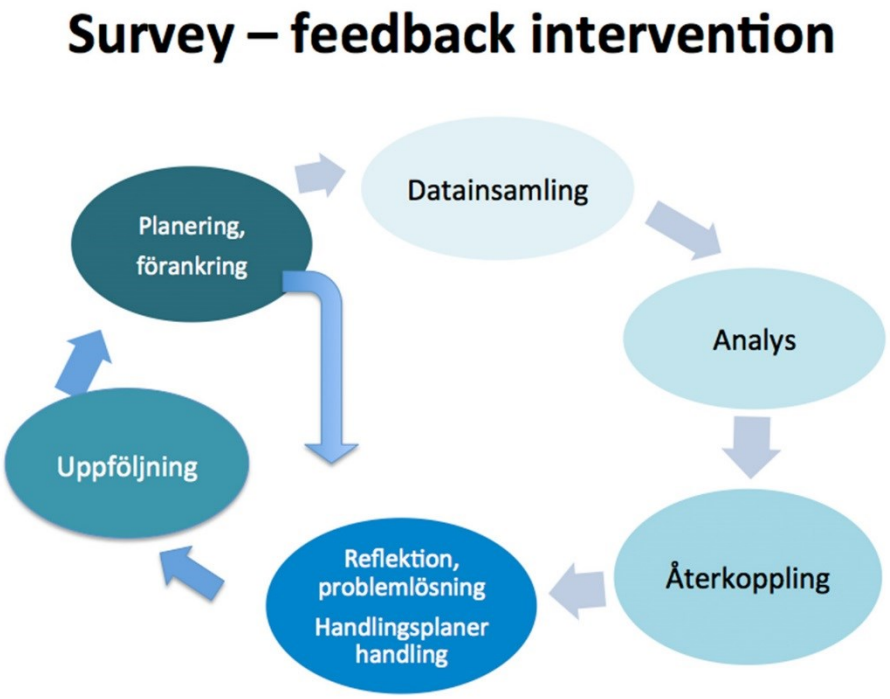
kundernas/brukarnas behov, utan också för att åstadkomma bättre arbetsmiljö och minskade hälsorisker för de anställda (Kristensen 2005). Organisationsorienterade interventioner i syfte att skapa goda arbetsförhållanden är än så länge inte så vanliga och det finns få högkvalitativa utvärderingar av effekter. Sammantaget tycks de visa att organisationsorienterade interventioner eller en kombination av sådana tillsammans med individorienterad ger bättre resultat än enbart individorienterade då de dels angriper själva roten till hur arbetsförhållandena är och de riktar sig till alla eller i varje fall stora grupper anställda (Cox med flera 2007, Griffiths 1999, Nielsen med flera 2010, Semmer 2006). Det finns stöd i forskningen att interventioner riktade till chefer kan vara mer lyckosamma än dem som riktar sig till anställda (Marmot med flera 2006).

Arbetets organisering och styrning är föremål för ständiga förändringar då det betraktas som något av de viktigaste för att uppnå effektiv och konkurrenskraftig verksamhet. I denna tradition finns många olika managementmodeller och koncept som även inbegriper lärande och utveckling av de anställda (för en översikt, se till exempel Meadow 2010). I praktiken har forskare från både den arbetshälsoinriktade och den managementinriktade traditionen -i samverkan med praktiker- mycket att vinna på att samverka i kombinerade och integrerade organisationsbaserade modeller för att utveckla såväl verksamhetens kvalitet och produktivitet som den anställdas arbetsvillkor (Kristensen 2005).

Tidigare forskning om interventioner på arbetsplatser

Att intervenera i komplexa sociala system innebär alltid risker för att resultaten inte blir de förväntade men det finns en del erfarenheter från tidigare forskning om vad som kan göras för att befrämja utveckling och lärande (Romme 2011). En del av dessa handlar om vilka förutsättningar som ska finnas för att överhuvudtaget rekommendera att en organisation ska ge sig in i en förändringsprocess. Andra handlar om designen av interventionsmodellen och till sist men inte minst handlar det om HUR förändringsprocessen genomförs (se t ex Nielsen med flera 2010, Nielsen och Abildgaard, 2013 och Cox med flera 2007) och kommuniceras. Detta är särskilt viktigt i komplexa organisationer med många intressenter, så som politiskt styrda organisationer. Forskningen betonar vikten av ett helhetsperspektiv som involverar hela organisationen i syfte att dela kunskapsperspektiv för att en intervention ska bli lyckad (Bunker & Alban 1992).

Det har varit särskilt viktigt att designa projektet så att lärande befrämjas. Denna utgångspunkt utgår från forskning om feedback system som centrala i lärande. Redan under mitten av 1900-talet prövades så kallad en survey-feedback modell i arbetsplatsinterventioner i Michigan i USA (Mann & Likert 1952). Det visade sig där att om anställda fick återkoppling av enkätresultat i grupp fick det positiva konsekvenser, särskilt om det gavs tillfälle till diskussion. Survey-feedback traditionen var vanligt förekommande under flera decennier och har utvecklats bland annat av David Nadler (1980). Survey-feedback intervention kan utformas på många sätt. Det gemensamma draget är dock att återkoppling av information till berörda ges stor vikt. Den verksamma mekanismen tycks vara själva feedbackprocessen snarare än de resultat som återkopplas (se Elo med flera 1998). I figuren nedan presenteras huvuddragen i en survey-feedback modell för intervention.



Figur 3. Survey-feedback intervention – olika faser. Fritt efter David Nadler 1980

Nadler betonar att utformningen av samtliga faser i interventionen har betydelse. Hela processen är cirkulär med flera ”loopar” som skapar möjlighet till reflektion och lärande. Detta skapar mening vilket ses som en nödvändig förutsättning för förändring (Weick med flera 2005). Redan förankringsfasen är viktig. Tidigare

forskning visar t ex att oavsett innehållet i en organisatorisk intervention är resultaten helt avhängiga medverkan av aktörerna i organisationen och andra intressenter. Det innebär att det krävs ”compliance” till projektet (Nadler 1980). Vid datainsamlingen startar en process och det har betydelse för utfallen om uppgiftslämnarna involveras på ett sätt som gynnar lärande. Det innebär att vi har ett processperspektiv på organisationer (Tsoukas & Chia 2002). Analyserna bör göras så att resultat kan presenteras på ett pedagogiskt sätt som underlättar förståelse och mening. Viktigt att tänka på här är att försöka använda bilder och metaforer som relaterar till de sammanhang som de studerade finns i (Härenstam 2009). En annan faktor som Nadler med flera betonar är att noga planera till vilka återkopplingen riktas och i vilken ordning. Likaså om konsulter utifrån ska kopplas in eller ej. Nadler skriver att det inte finns någon ”bästa metod”. Men det är viktigt att planera hela processen med de olika faser som alla interventioner går igenom (se figur 3).

Ett annat fynd av tidigare interventionsforskning är att breda interventioner har bättre möjlighet att få bestående effekter än ”smala” (Nielsen 2010). I detta projekt har vi valt en öppen strategi där det är ledningsgrupperna som avgör vad som ska göras. På så sätt finns möjligheter att det blir flera olika typer av interventioner som görs och dessa kan då jämföras och analyseras i studier av processer på mikronivå. Sådana jämförelser möjliggörs genom en så kallad multiple-case study design (se t ex Nielsen och Abildgaard 2013).

Griffith (1999) menar att ingående studier av medierande processer på mikronivå är de mest användbara för att få kunskap som är generaliserbar. Hon beskriver studier med tre syften men alla av betydelse för organisatoriska interventioner: 1) Identifikation av breda mönster av samband mellan arbete och hälsa (t ex krav-kontroll modellen). 2). Förklara underliggande strukturer, mekanismer och medierande processer. 3) Applicera befintlig kunskap för att predicera, diagnostisera problem och genomföra åtgärder i syfte att förbättra organisation och arbetsförhållanden. Alla tre kategorier har tagits hänsyn till i utformningen av Chefios-projektets design och genomförande. Här söks samband på ett klassiskt vis för att undersöka vad som predicerar undermåliga arbetsförhållanden och ohälsa för chefer. Genom kvalitativa och kvantitativa analyser söks kunskap om mekanismer som leder till gynnsamma arbetsvillkor. Och genom att interventionsstudien har en normativ utgångspunkt i tidigare forskning om den ”goda organisationen” kan vi fördjupa förståelsen. Denna

ansats ställer krav på forskarna då de ikläder sig en ny roll i interaktionen med dem de beforskar.

Nedan listas faktorer -som med stöd av tidigare forskning, särskilt av survey-feedback karaktär (Elo med flera 1998, Bunker och Alban 1992, Nadler 1980, Nielsen, med flera 2010) avser att befrämja lärande och förändring. Vår hypotes är att dessa faktorer som karaktäriserar projektet, ska leda till åtgärder som förbättrar chefers arbetssituation och hur väl verksamheten fungerar. Projektet har designats för att i möjligaste mån uppfylla dessa kriterier. Denna lista kommunicerades också till alla forskarna och till de lokala projektledarna i samband med uppstarten av projektet. De var alltså kända från starten av projektet.

1. *Vetenskaplig legitimitet.* Interventionen ska vara baserat på tidigare forskning och utprövade metoder.
2. *En normativ utgångspunkt*, t ex om den ”goda organisationen” baserad på tidigare forskning.
3. *Mångdisciplinär kompetens* i forskargruppen gynnar ett brett angreppssätt.
4. *Urval*. Strategiska urval för att gynna reflektion och lärande genom relevanta jämförelser och kontraster (som mellan mans- och kvinnodominerade verksamheter). Idén är att dessa kontraster ska gynna förändring och bidra till att låsa upp traditionella starka strukturer.
5. *Aktivt beslut om deltagande (Compliance)*. Gärna i form av skrivna policies, och avtal som reglerar forskarnas och organisationens åtaganden och rättigheter.
6. *Egen investering*. Deltagande organisationer behöver göra egna insatser till exempel i form av arbetstid.
7. *Involvering av lokala projektledare/bärare av projektet*. Personer med lämplig kompetens anställda i berörda organisationer bör finnas och ska ges tillräcklig tid och mandat att arbeta med projektet ”inifrån”.
8. *Kartläggningar av organisationen från övergripande nivå till operativ nivå*
9. *Metodval*. Triangulering av metoder ger upphov till reflektion tillsammans med kollegor om hur ”det är” och hur man ”anser” själv att det är.
10. *Återkoppling.* Resultat redovisas när hela ledningsgruppen är samlad. Det innebär tillsammans med forskarnas presentation och frågor att fokus sätts på det som är gemensamt och inte på det individuella. Det är viktigt att alla delar samma kunskap om ”hur det är” för att kunna gå vidare i ett förändringsarbete.

11. *Metoder för resultatredovisning*. Mycket viktigt att resultaten presenteras på ett överskådligt och pedagogiskt sätt, gärna genom bilder, situationer och metaforer.
12. *Jämförelser*. Urvalet av verksamheter och chefer ska vara tillräckligt stort för att resultaten från den egna verksamheten kan jämföras med andra liknande verksamheter och med ett totalt brett urval. Att kunna göra sådana jämförelser är centralt för att kunna få överblick och relatera den egna situationen och verksamheten till ett större sammanhang. Det kan underlätta argument mot förändringar genom att se att problem inte bara handlar om verksamhetens art.
13. *Erfarenhetsutbyte*. Berörda organisationer bör ges tillfälle att träffa representanter för andra deltagande organisationer. Syftet är att ge goda möjligheter lärande genom jämförelser reflektion, och diskussion med andra om förhållanden som hindrar respektive underlättar förändring.
14. *Processen ägs och drivs av ledningsgrupperna själva.* Ingen ny projektorganisation upprättas. På så sätt underlättas att projektet integreras i befintlig verksamhet och relateras till andra frågor (som budget, andra krav på förändringar).
15. *Processtöd* ska ges kontinuerligt
16. *Självvärdering* Självvärderingen syftar till att ledningsgruppen skall kunna synliggöra sin egen arbetsprocess under projektet, utbyta erfarenheter och kunskaper och ge förutsättningar för ett organisatoriskt lärande.
17. *Dialog mellan forskare och chefer*. Tillfälle till dialog mellan forskare och chefer i bör ges regelbundet för att öka förståelsen, reflektionen och lärandet.
18. *Tiden*. Tiden mellan datainsamling och återkoppling måste vara kort. Det händer mycket annat i organisationer som gör att resultaten kan uppfattas som irrelevanta om det gått flera månader eller mer sedan man lämnat uppgifterna. Av samma skäl bör tiden mellan en för- och eftermätning övervägas noga. Tidigare forskning har rekommenderar från ett till tre år (de Lange med flera 2003, Dormann och Zapf 1999).
19. *Betoning på att ta fram generell kunskap som kan spridas till andra.* Projektets resultat relateras till ett större sammanhang.
20. *Intresse från omvärlden*. Om ett interventionsprojektet kringgärdas av många olika intressenter och nätverk av olika aktörer inom offentlig förvaltning och akademin bör det gynna en aktiv förändringsprocess.

Sammanfattning

Sammantaget innebär de teoretiska utgångspunkterna och erfarenheter från tidigare forskning ett antal olika aspekter som formade designen för projektet.

- Normativ utgångspunkt om den goda organisationen, baserad på tidigare forskning
- Hela organisationen – flera nivåer
- Flera perspektiv, flera discipliner
- Strukturer
- Positioner, relationer, kön
- Förändringsmodell: Survey – feedback intervention
- För- eftermätning
- Jämförelse-interventionsgrupp
- Systematiska observationer under processens gång
- Processtöd
- Överbryggningsresurser (lokala projektledare)
- Ägarskap, egen investering
- Fånga förväntningar och attityder flera gånger
- Pedagogiska metoder för kunskapsöverföring,
- Jämförelser som utgångspunkt för reflektion och förändring
- Lärande
- Görande (praktiker)
- Arenor för erfarenhetsutbyte, lärande, beslut, koordinering, tillitsbyggande

I nästa avsnitt presenteras Chefios-projektets design, metoder och senare även den population vi studerar.

Referenser

Abrahamsson, L. (1999). *Att återställa ordningen; könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Doktorsavhandling, Luleå universitet, nr 1999:44.

Acker, J. (1999). Gender and organizations. I Chafetz, J.S. (ed). *Handbook of the Sociology of Gender*. New York: Kluwer Academic/Plenu Publishers, Pp 177-194.

Creswell, J. W. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Approaches.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Barley S.R., Kunda G. (2001) Bringing work back in. *Organization Science*. 12:76–95.

Bunker, B.B. och Alban, B.T. (1992). Conclusion: What makes Large Group Interventions Effective? *J Appl Behav Sc* 28:579-590.

Cox, T., Karanka, M., Griffiths, A. & Houdmont, J. (2007), Evaluation organizational-level work stress interventions: Beyond traditional methods. *Work & Stress*, 21;4;348-362.

Courpasson, D. och Dany, F. (2003). Indifference or Obedience. Business Firms as Democratic Hybrids. *Organization Studies*, 24:8;1231-1260.

De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, *8*(4), 282.

Dellve, L. och Wikström, E. (2006) *Hållbart ledarskap i sjukvården. Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ- och organisationsperspektiv.* Rapport från Västra Götalandsregionen

Dormann, C., & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, *84*(6), 874.

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

Elo, A.-L., Leppänen, A. och Sillanpää, P. (1998). Applicability of survey feedback for an occupational health method in stress management. *Occupational Medicine*, 48:3;181-188.

Griffiths, A. (1999) Organizational Interventions. Facing the limits of the natural science paradigm. *Scand J Work Environ Health* (1999;25: 589-596).

Hasenfeld, Y. (red.) (1992) *Human Services as Complex Organizations*. Newbury Park, Sage.

Hirdman, Y. (1988). Genussystemet: teoretiska funderingar kring kvinnors underordning. Uppsala. *Maktutredningen*.

Härenstam, A., Kankkunen, T. Waldenström, K, och Ylander, J (2006). Så skapas goda jobb. Nyckeln är balans mellan krav och resurser. Björklöf A, Härenstam A, Parikas D (2006). *Chef idag. Ett populärvetenskapligt magasin. Stockholm, Arbetslivsinstitutet*

Härenstam, A. (2008) Organizational approach to studies of job demands, control and health. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health, Suppl 6:144-149*.

Härenstam, A. (2009) Exploring gender, working and living conditions and health –suggestions for contextual and comprehensive approaches. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health 35(2):127–133*

Härenstam. A. (2010) Den samspelande och tydliga organisationen – förutsättningar för chefer och anställda att skapa goda jobb. I Härenstam A & Bejerot B (eds), (2010). *Sociala relationer i arbetslivet*. Studier från föränderliga arbetsplatser. Malmö, Gleerups förlag.

Johnson, R. B., och Onwuegbuzle, A. J. (2004) Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher,* 33(7):14–26.

Kankkunen, T. (2009) *Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Doktorsavhandling. Stockholm: SU.

Keisu, B. I. (2009). *Att peka med hela handen*. Akademisk avhandling sociologiska institutionen, Umeå universitet.

Kristensen T S (2005). Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine*; 62;205-210

Lee, A. S. (1991) Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research. *Organization Science,* 2(4):342–366.

Lindgren H (2007) *Mellanchef. Ett komplext uppdrag*. Mareld, Scandbook.

Lounsbury M, Ventresca M. The new structuralism in organizational theory. *Organization*. 2003;10(3):457–80.

Mann, F. och Likert, R (1952). The need for research on the communication of research results. *Human Organization*, 11:4;15-19.

Marmot M, Siegrist J, Theorell T. (2006) Health and the psychosocial environment at work. In: Marmot W, Wilkinson RG, editors. *Social determinants of health*. Oxford (United Kingdom): Oxford University Press; sid 97–130.

Meadow (2010) Meadow Guidelines. Measuring the Dynamics of Organization and Work. http://www.meadow-project.eu/index.php?/The-MEADOW-Guidelines.html

Nadler, D. A. (1980). Using Organizational Assessment Data for Planned Organizational Change. I Lawler E, Nadler D & Cammann C (eds). *Organizational Assessment. Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*. Wilen & Sons, New York.

Nielsen, K., Taris, T. W., Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Adressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress*; 24;3;219-233.

Nielsen, K. och Abildgaard, J.S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. Work & Stress, 27:3,278-297, DOI: 10.1080/02678373.1013.812358.

Semmer, N. K. (2006). Job Stress Interventions and the Organization of Work. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 32:6;515-527.

Skagert, K. Dellve, L. Eklöf, M. Ljung, T. Pousette, A. och Ahlborg, G. Jr. (2008) Leadership and stress in public human service organisations: Acting shock absorber and sustaining own integrity. *Applied Ergonomics*, 39(6):803-11.

Szücs, S. (2004). Omorganisation och ohälsa – Skyddsombuden vid kommunala arbetsplatser om förändringsarbetet, *Arbete och Hälsa*, 2004:14.

Szücs, S. och Strömberg, L. (2006). Universal Change and the Conditions for Democratic Development, I S. Szücs & L. Strömberg (red). *Local Elites, Political Capital and Democratic Development: Governing Leaders in Seven European Countries* Wiesbaden: VS Verlag.

Szücs, S. och Strömberg, L. (2009). The more things change, the more they stay the same; the Swedish local government elite between 1985 and 2005. *Local Government Studies 35* (2): 251-270.

Romme. A. G. L. (2011). Organizational Development Interventions: An Artifaction Perspective. *J Appl Behav Sc,* 47:8-47

Tilly, C. och Tilly C. (1998). *Work under Capitalism*. Westview Press, Oxford.

Tsoukas, H., och Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13;567-582.

Waldenström, K. (2007). Externally assessed psychosocial work characteristics. Doktorsavhandling, Karolinska Institutet, Stockholm.

Waldenström, M., Theorell, T., Josephson, M., Persson, C. (1998) Interview reliability for assessing mental work demands. *Journal of Occupational. Health Psychology, 3:1998.*

Waldenström, M., Theorell, T., Ahlberg-Hultén, G., Gustafsson, H., Josephson, M., Johansson, K., Nise, P., Vingård, E. and the MUSIC-group. (2002) Assessment of Psychological and social current working conditions in Epidemiological studies. Experiences from the MUSIC-Norrtälje study. *Scand J Public Health 2002;30:94-102.*

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., och Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16;409-421.

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

Ylander, J. & Härenstam, A. (2006) Var finns makten över arbetsvillkoren? En guide om psykosocial miljö och arbetsmiljöinriktat handlande. *Arbetslivsrapport 44*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

3. Design, metod, projektets organisation och genomförande

Annika Härenstam

Chefios-projektet är ett forsknings- och utvecklingsprojekt med två syften. För det första var syftet att utveckla kunskap om samband mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer i kommunala förvaltningar. Projektet syftade också att utveckla och sprida kunskap om en utvecklingsmodell och verktyg som fungerar i politiskt styrda organisationer för att förbättra både verksamhetens utvecklingsförmåga, effektivitet och arbetsmiljö. Detta påverkade projektets design. I föregående kapitel gavs den teoretiska grunden till val av design och metoder. I kapitel 4 beskrivs urvalet och i kapitlen 5-9 beskrivs mer ingående de olika metoder eller instrument som användes för att samla in och analysera data. I slutrapport del 2 beskrivs design och metoder för utvärdering av interventionen mer utförligt. I detta kapitel beskrivs projektets design och metoder och hur projektet var organiserat och hur det genomfördes.

Design

Projektet omfattade en intervention i 9 verksamheter i sex förvaltningar i fyra kommuner och en jämförelsegrupp med 23 förvaltningar med motsvarande verksamheter i 7 kommuner i Västra Götalandsregionen. Interventionen var en så kallad survey-feedback intervention, (se kapitel 2 och Nadler 1980). Det innebar att forskarna kartlade och återkopplade resultaten till ledningsgrupperna. För att kunna utvärdera gjordes mätningar före och efter interventionen och resultaten i interventionsförvaltningarna jämfördes med motsvarande verksamheter i andra kommuner (se slutrapport del 2). I samtliga kommuner ingick förvaltningar med skolverksamhet, vård- och omsorgsverksamhet och teknisk service (se kapitel 4 om urvalet). För att leva upp till kravet om kunskap om samband, hade projektet datainsamlingar över tid. Det var alltså en longitudinell design.

Genomförande

Redan under planeringen av ansökan om finansiering i början av 2008 påbörjades kontakter med kommunala förvaltningar för att få samarbetspartners. Det gällde

tre av de fyra kommunerna som deltog i interventionsarbetet (för mer information, se kapitel 4 om urval och rekrytering). Information och förankring var en viktig del av projektet för att skapa förståelse vad medverkan skulle innebära. Projektledaren träffade alla ledningsgrupper innan projektet startade (i flertalet fall innan deras avsiktsförklaring var undertecknad). I några kommuner och förvaltningar presenterades projektet på chefsdagar och liknande för samtliga chefer. Projektet startade formellt i november 2008. Datainsamlingen för baslinjedata pågick mellan april och september 2009. Eftermätningar gjordes 2011, alltså två år senare. De sex förvaltningarna i interventionsdelen kartlades med fyra olika instrument av fyra forskargrupper. Enkäten användes i sin helhet och två av instrumenten användes i förkortad version i de 23 jämförelseförvaltningarna. I november och december 2009 analyserade forskarna data för att kunna återkoppla resultaten till de enskilda ledningsgrupperna som deltog i interventionen. På samma sätt analyserades och återrapporterades data som insamlades två år senare. Då fanns det även möjlighet att reflektera över förändring över tid, både i den egna och i andra liknande eller annorlunda verksamheter (se kapitel 4 om urval). Generella resultat för varje kommun presenterades också. Dessa resultat var möjliga att jämföra då varje kommun representerades av samma urval av verksamheter. Först efter all datainsamling var klar erbjöds alla deltagande kommuner med förvaltningar som ingått i jämförelsegruppen att ta del av sina resultat, både från 2009 och 2011. Alla kommuner utom en önskade ta del av resultaten. I appendix på hemsidan (www.chefios.gu.se/publikationer) presenteras närmare hur återrapporteringarna gick genom illustrationer med resultat från två av förvaltningarna som typexempel.

Interventionen

Själva interventionen i Chefios-projektet utgjordes inte av en expertdefinierad förutbestämd organisationsmodell som skulle implementeras. I stället gavs verktyg som synliggjorde olika aspekter i en organisation som gav ledningsgrupperna en gemensam bild av hur möjligheterna såg ut för cheferna att klara sitt uppdrag. På så sätt gavs ansvariga chefer tillsammans med sina ledningsgrupper och medarbetare chansen att själva avgöra om och vad de ville förändra för att bygga en organisation som fyller de behov kärnverksamheten har av styrning, koordinering och arbetsdelning. Att ge tid för gemensam reflektion och kunskapsuppbyggnad i befintliga ledningsgrupper och ge möjligheter att dela värld och själva bestämma vad som ska göras var en mycket central utgångspunkt i Chefiosprojektets interventiva del. Det handlade också om att

dessa chefer på operativ nivå skulle kunna kommunicera och ha en konstruktiv dialog med chefer på strategiska nivåer, och även med politiker om hur beslut de fattar kan bättre stödja utveckling av en välfungerande verksamhet. Chefios survey-feedback design, kartläggningsmetoder och pedagogiska bilder och begrepp avsåg att underlätta en sådan dialog. Alltså, det primära målet med designen var att befrämja engagemang, delaktighet och dialog. Tidig interventionsforskning identifierade faktorer som både hade med interventionens struktur och process att göra som viktiga för att förändringar ska komma till stånd (Nadler 1976). Det handlar om en tydlig struktur som stöd för att driva processen framåt; till exempel i form av arenor, mötesfrekvens och tydliga roller. Det handlar också om utforma en dialog process där många är delaktiga och reflekterande.

Spegling

Forskarnas roll var att utföra kartläggningar och analyser baserade på den tidigare nämnda modellen ”Chef idag” och en arsenal av olika metoder (enkäter, arbetsinnehållsanalys, organisationsanalys och verksamhetsanalys vilka presenteras i efterföljande kapitel) och ge forskningsstöd i förändringsprocessen. Avsikten var att med pedagogiska metoder ge en ”spegel” av olika förhållanden i organisationerna genom att resultaten av de inledande kartläggningarna återfördes till de lokala ledningsgrupperna (förvaltnings- och verksamhetsnivå). På så sätt skapades ett underlag för förändrings- och utvecklingsarbete. Alla resultat från enkäter, arbetsinnehållsanalyser, organisationsanalyser och verksamhetsanalyser sammanställdes, återkopplades och diskuterades i ledningsgrupperna tillsammans med forskarna. Denna kunskap utgjorde underlag för handlingsplaner som formulerades av berörda chefer. Här valdes flera olika aspekter ut för att ge en spegling av den egna verksamheten i jämförelse med andra motsvarande verksamheter och med verksamheter av annan typ än den egna.

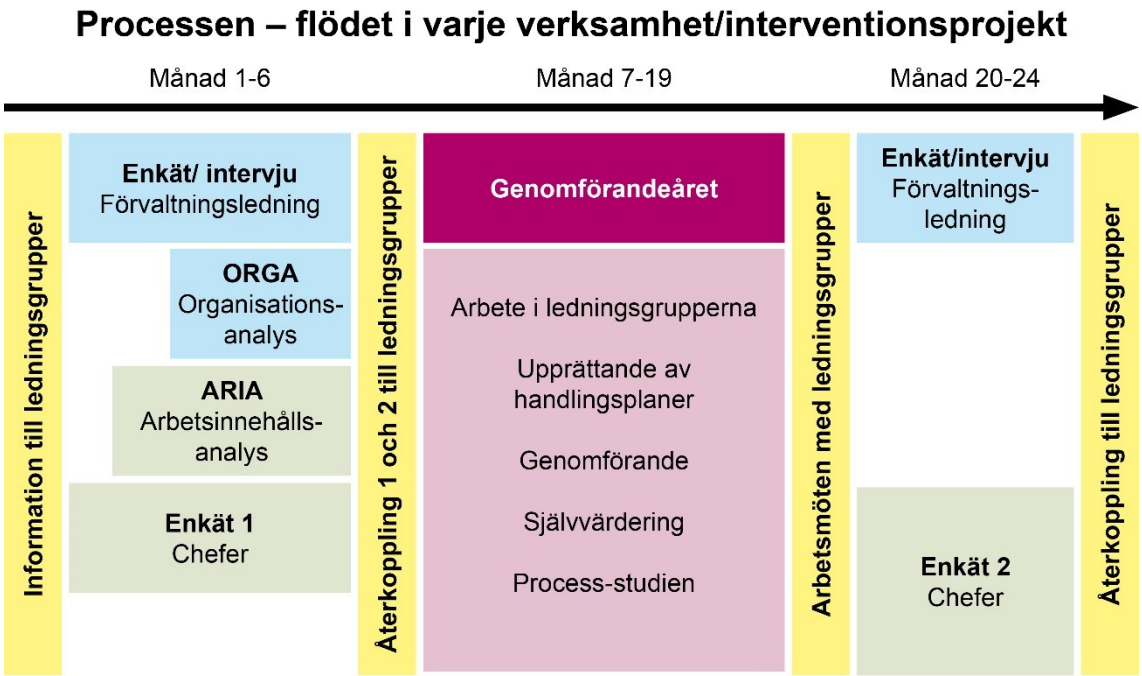
Jämförelse

Sammanfattande resultat om fem olika verksamhetstyper (förskola/skola, gymnasium, funktionshinder, äldreomsorg och teknisk service) presenterades och jämfördes med specifika data för varje verksamhet som deltagit i interventionen. På så sätt kunde ledningsgrupperna jämföra sina egna resultat med Chefios-projektet i stort, med verksamheter som liknade den egna och med verksamheter av annat slag. Det vare en medveten strategi. Det är svårt att få syn på generella

mönster i studier av sociala fenomen. Genom att göra jämförelser och fokusera på det kontextspecifika kan man lättare urskilja vad som är generellt och vad som är unikt (Mills med flera 2006). En komparativ ansats är lämplig när de fall man vill jämföra antas manifestera de mekanismer forskaren vill belysa och samtidigt är kontrasterande i andra avseenden (Danermark med flera 2002). Avsikten var att systematiskt presentera de egna resultaten i förhållande till resultat från andra verksamheter skulle ge underlag för reflektion och diskussion i ledningsgrupperna. En av de mest verksamma mekanismerna för att upprätthålla skillnader är att hålla isär och inte öppna upp för direkta jämförelser (Hirdman 1990). Att kunna jämföra sig med ”likar” men även med sådana organisationer som i vissa, men inte alla aspekter är olika, öppnar upp för att kunna kritiskt granska sin egen verksamhet. Sådana jämförelser väcker lättare frågor om vad skillnader kan beror på och att det finns andra sätt än det egna att organisera arbetet på. Urvalet var gjort för att kunna göra jämförelser mellan verksamheter som kontrasterade varandra i verksamhet och genusmärkning. Här fanns också variationer i kommuntyp (se kapitel 4).

Reflektion

Det vi kallar för interventionen påbörjades redan under datainsamlingen, särskilt de delar där intervjuer användes i stor skala (som vid organisations- och arbetsinnehållsanalyser). Genom att uppgiftslämnarna är dem vi studerade, påbörjades en process som innebär att vissa aspekter kom i dagen och man började reflektera. Vid återrapporteringstillfällena fick samtliga studerade chefer ta del av sin organisations resultat. Vid dessa tillfällen gavs mycket tid till reflektion och diskussion även med forskarna. Då började det vi kallar för ”genomförandeåret” (se figur 3:1 nedan). Denna period, som också kan betraktas som den period då förändringar skulle göras, avslutades med ett arbetsmöte ett år senare där forskare träffade ledningsgrupperna för att gå igenom vad som hänt under året. Då avslutades också de interventioner som vi studerade (se även slutrapport del 2). Det fanns också många möjligheter till dialog och reflektion under hela genomförandeåret (se även kapitel 11). Det innebar dock inte att förändringsarbetet avstannade när ”genomförandeåret var slut”. Det kunde istället vara så att man då hade kommit igång ordentligt med förändringsarbetet. Under våren 2011, alltså två år efter första kartläggningen upprepades dessa och resultaten återkopplades till ledningsgrupperna i slutet av 2011.



Figur 1. Översikt av de olika stegen i datainsamling och återkoppling.

Struktur

Projektet planerades ganska detaljerat i sin struktur och tidsplan. Avsiktsförklaring undertecknades av kommunerna (se appendix 3:1). Alla inblandade fick information innan om vad som skulle ske och vad som förväntades (se appendix 3:2 och 3:3). Roller och ansvarsfördelning beskrevs (se avsnittet längre fram i kapitlet om projektets organisering). Forskarna ansvarade för datainsamling och analyser (process- och effektstudier) av vad som skedde förvaltningarna under ett år efter det att ledningsgrupperna fick återkoppling från de fyra kartläggningarna (enkäter, arbetsinnehållsanalys, organisationsanalys och verksamhetsanalys). Lokala projektledare utgjorde en länk mellan forskare och ledningsgrupperna. Ledningsgrupperna i de berörda organisationerna ansvarade för genomförandet av handlingsplanerna med stöd från en lokal projektledare och från forskarna. Dessutom genomfördes självvärdering (Holmer, 2007), som är ett verktyg för personal- och verksamhetsutveckling i de medverkande förvaltningarna (mer information i slutrapport del 2).

Kartläggningsinstrument

1. En enkät användes för att besvarade frågan; Hur har cheferna det?
Som för- och eftermätning användes en enkät om chefers arbetssituation, stödresurser, strategier och hälsa. baserades framförallt på en enkät utarbetad av forskare vid Institutet för Stressmedicin och Arbets- och Miljömedicin, Sahlgrenska akademin på basis av intervjuer med chefer i offentlig sektor Instrumentets psykometriska egenskaper har prövats i en pilotstudie med 200 chefer (Eklöf med flera, 2010). En viktig fördel med att använda ett yrkeskategorispecifikt instrument är att man kan fånga in den variation som finns inom ett yrke vilket har betydelse för att studera interventionseffekter.
I Chefios-enkäten ingick även frågor för att besvara olika frågeställningar i sambandsanalyser. Det handlade om så kallade illegitima arbetsuppgifter, handlingsstrategier, anställningsbarhet, balans mellan arbete och övrigt liv, värderingar, motivation, önskan om att lämna eller stanna i yrket och i organisationen. Här fanns frågor som motsvarar de dimensioner som används i arbetsinnehållsanalysen. Enkäten innehöll också flera etablerade index och frågor som användes som utfall, det var frågor om prestationer, motivation och om hälsa och välbefinnande. Enkäten användes för att besvara olika forskningsfrågor. Hela enkäterna från 2009 och 2011 finns publicerade i en särskild rapport (Stengård m fl 2013). Enkäten skickades till alla chefer i både interventions- och jämförelseförvaltningarna i april 2009 och 2011. Ytterligare information finns i kapitel 5 och 6.

2. *Arbetsinnehållsanalyser (ARIA)* besvarade frågan: Vad gör cheferna?
I nästa steg gjordes arbetsinnehållsanalyser (ARIA) (Waldenström, 2007). Metoden som har ett externt perspektiv, användes för att identifiera vad som ingår i arbetsåtagandet, värdera kvalifikationsnivå och utvecklingsmöjligheter i jobben och även förutsättningarna och hindren för att kunna utföra arbetet och att utvecklas under hälsobefrämjande förhållanden. Arbetsinnehållsanalyser gjordes med så gott som alla drygt 100 cheferna i interventionsförvaltningarna under perioden maj-september 2009. Syftet var att kartlägga chefernas arbetsåtaganden, arbetets mål och innehåll och under vilka förutsättningar arbetet utförs. För mer information, se kapitel 7.

3. *Organisationsanalyser* besvarade frågan; Hur ser organisationen ut?
Samtidigt med arbetsinnehållsanalyser gjordes organisationsanalyser. Här identifierades arenor för dialog inom och mellan olika nivåer i organisationen, samt hur dessa var länkade till varandra. Även verksamhetens formella struktur,

funktionsindelning, beslutsprocesser, befattningsbeskrivningar, måldokument, personalsammansättning och styrformer undersöktes. Informationen för organisationsanalysen hämtades från dokument och intervjuer med chefer på alla nivåer i.

Metoderna för organisationsanalysen hade utvecklats succesivt under många års studier av arbetsplatser med induktiva och deduktiva metoder. De påbörjades i MOA-projektet på 1990 talet, som resultat av kvalitativa analyser av intervjuer vid 100 privata och offentliga företag (Härenstam med flera 2004). I ett par studier utvecklades en metodik för att studera interaktion och relationer i organisationer (Kankkunen 2006, 2009, Ylander och Härenstam 2006, Ylander 2008). Inför Chefios-projektet har en anpassning skett till offentlig sektor och för att förstärka de områden som rör styrning och arenor för interaktion. Mer information finns i kapitel 8.

En mindre omfattande variant av organisationsanalysen utfördes via telefonintervjuer i jämförelseförvaltningarna. Denna del gjordes dels som en strukturerad intervju, dels genom uppgifter som samlades in av de lokala projektledarna. Uppgiftslämnarna är alltså att betrakta som informanter på organisationsnivå då frågorna rör förhållanden i hela förvaltningen. Denna del av organisationsanalysen, även kallad ”miniorga”, användes i kvantitativa analyser för att besvara olika forskningsfrågor.

4. *Verksamhetsanalys* besvarar frågan; Hur ligger verksamheten till?
Före och efter interventionen (2009 och 2011) gjordes också en verksamhetsstudie som är en kombinerad enkät- och intervjuundersökning för att erhålla jämförbar information från alla medverkande förvaltningar (både i interventions- och jämförandegruppen) om innovativitet, produktivitet och kvalitet i verksamheten, personalsammansättning, antal medarbetare per chef och arbetsmiljö och hälsa bland personalen. Även enkätdata som samlats in vid CEFOS om kommunal innovation och organisationsförändring användes (Szücs och Strömberg 2006). Syftet var att spegla hur väl verksamheten fungerar i olika avseenden som kvalitet, budget, prestationer, brukarnöjdhet, arbetsmiljö med mera. Verksamhetsanalysen upprepades under 2011. Mer information finns i kapitel 9.

Analyser

Analyserna består av flera delar, deskriptiva analyser, processanalyser, effektanalyser, sambandsanalyser och metodutvärderingar med en så kallad mixed-metodansats (Creswell 2003, Lee 1991, Johnson och Onwuegbuzle 2004). För de kvantitativa analyserna har tyngdpunkten varit att använda så kallade kontextuella metoder. Det har att göra med den valda designen med en komparativ ansats (se Mills med flera 2006, Härenstam 2009). *Processanalysen* som gjordes med kvalitativa metoder syftade till att synliggöra förändringsprocessen och hinder och förutsättningar för interventionerna i sex parallella fall (så kallad multiple-case metodik, se kapitel 2 och Nielsen & Abildgaard 2013). *Effektanalyserna* baserades på för- och eftermätningar med hjälp av statistiska analyser av de ovan nämnda enkäterna och med kvalitativa analyser av intervjuerna till chefer på olika nivåer i de kommunala förvaltningar som ingick i utvecklingsprojekten och i jämförelseförvaltningarna. Här användes en så kallad trianguleringsteknik för att öka validiteten (se slutrapport del 2). Det innebär att vi använt olika datakällor och metoder. *Samband* över tid mellan organisatoriska förutsättningar, effektivitet och chefers arbetssituation och hälsa analyserades. Eftersom datamaterialet är hierarkiskt ordnat (förvaltningar och alla chefer inom dessa), är flernivåanalyser lämpade för att undersöka vilka betydelse organisatoriska faktorer och individfaktorer har för t ex chefers stress och hälsa. Instrumenten för kartläggning har också utvärderats med kvalitativa och kvantitativa metoder.

Projektets organisering

Eftersom projektet omfattade även en interventionsdel och forskarna inte bara samlade in data utan också återkopplade till ledningsgrupperna i berörda förvaltningar vid ett flertal tillfällen, var det viktigt att rollerna och funktionerna klargjordes redan i starten av projektet.
Forskarna var indelade i tre typer med olika funktioner och uppdrag.

Kartläggning. En grupp bestod av forskare som medverkar i kartläggningarna. Vissa av dem medverkare i återkopplingstillfällena och träffade ledningsgrupperna ytterligare någon gång. Deras roll var att ge expertstöd om ”sina” metoder och resultat av analyserna. Även generell kunskap om de områden de är experter på, kunde ges av dessa forskare till ledningsgrupperna. Deras uppgift var inte att ge stöd i förändringsarbetet genom att ge konkreta råd

om vad som bör förändras och hur. De är inte experter på förändringsarbetet eller på kommunala förvaltningar.

Processtudien. Tre av forskarna (Hans Lindgren, Tina Kankkunen och John Ylander) deltog i kartläggningen men hade dessutom ytterligare en uppgift. De genomförde processtudien (under 2010) i en till tre förvaltningar var. Även i denna roll var forskarna ”experter” genom att framförallt observera, dokumentera och analysera vad som skedde (eller inte skedde) i interventionsförvaltningarna. Framförallt ställdes frågor som Hur och Varför saker sker eller inte sker. De deltog i några ledningsgruppsmöten och de gjorde intervjuer med strategiskt valda chefer och några politiker och de samlade in och analyserade dokument och återkopplade och diskuterade resultaten med ledningsgrupperna när genomförandeåret var slut. En av de tre, Hans Lindgren ansvarade för analys och rapportskrivning (se slutrapport del 2) och träffade också de lokala projektledarna regelbundet, tillsammans med processtödjaren.

Processtödjare. En av forskarna (Mats O Erikson) hade som uppgift att ge stöd i förändringsarbetet. Det handlade om att understödja lärande i verksamheterna och en konstruktiv förändringsprocess. Denne forskare medverkade inte alls i kartläggningar och analys men tog del av resultaten som ledningsgrupperna fick. Mats O Eriksson var med i återrapporteringar av alla kartläggningar före interventionen till alla ledningsgrupperna.

Projektledning. Projektet leddes av en forskningsledare Annika Härenstam (även kallad projektledare) och en projektkoordinator; Anders Östebo. Forskningsledaren var den som startade projektet och var mycket aktiv i planering och kunskapsspridning i inledningsfasen av projektet. Hon träffade alla ledningsgrupper och följde processen och ledde det övergripande forskningsarbetet. Mycket tid ägnades också åt förankring och kunskapsspridning i omvärlden. Projektkoordinatorn hade, förutom administrativa uppgifter, ansvar för den kunskapsförmedlande delen, både under projektets gång men framförallt för att resultaten sprids och används i offentlig sektor efter projektets slut (se kapitel 11).

Ledningsgrupper. I interventionsförvaltningarna var det ledningsgrupperna och särskilt utvalda så kallade lokala projektledare som var ”aktörerna” i projektet. I varje förvaltning som ingick i interventionsgrupperna fanns både ledningsgrupp på förvaltningsnivå och på verksamhetsnivå. I de fall samtliga verksamheter

ingick, var det framförallt förvaltningsledningsgruppen som forskarna kommunicerade med. I andra kommuner kunde det vara både förvaltningsledningsgrupp och verksamhetsledningsgrupp. Beslut om deltagande i projektet fattades av respektive ledningsgrupp. Det var också dessa som ägde och drev det lokala projektet och fattade beslut om förändringar skulle genomföras, i så fall vad och hur. Ledningsgruppernas åtagande formulerades i skrivna avtal vid projektstart. Där stod bland annat en uppskattning i tid som ledningsgrupperna vid sina möten skulle ägna åt projektet, att de skulle utse lokala projektledare och ge forskarna tillträde till ledningsgruppsmöten, intervjuer och dokument (t ex protokoll från möten, beslut, verksamhetsplaner och redovisningar).

Lokala projektledare. Dessa var utsedda av de medverkande förvaltningarna i interventionsdelen av projektet. Enligt avtalen skulle de arbeta 25-50% med Chefios-projektet. I deras uppgifter ingick att; vara en länk mellan forskare och ledningsgrupper; förse forskarna med olika former av dokument och samla in information i form av statistik och uppgifter om den formella organisationen och personalsammansättningen. De medverkade också i datainsamling, t ex ARIA (arbetsinnehållsanalyser) och vissa delar av organisationsanalysen med stöd av forskarna. De ansvarade för att självvärdering gjordes i de egna ledningsgrupperna vid två till tre tillfällen.

De närvarade i ledningsgruppsmöten och dokumenterade dessa enligt strukturerade guider. De lokala projektledarna ombads dokumentera (t ex kortfattade dagboksanteckningar) vad de gjorde inom ramen för projektet, om problem som dök upp och hur de hanterade dessa. Likaså skulle de dokumentera vad som skedde i ledningsgrupperna och även omvärldsfaktorer som kunde påverka förloppet, t ex omorganiseringar, politiska beslut med konsekvenser för verksamheterna. Deras roll i förändringsarbetet avgjordes av lokala förhållanden, t ex om de redan ingick i ledningsgrupperna eller ej, hur ledningsgrupperna valde att organisera förändringsarbetet, deras tid och kompetens om förändringsprocesser. Dessa uppgifter utgjorde en stor del av dataunderlagen som användes i analysen av förändringsprocesser (se även i slutrapport del 2).

Sammanfattning

Chefios var ett omfattande projekt med ett femtontal forskare från olika discipliner och sex lokala projektledare från kommunerna aktivt involverade under flera år. Projektet startade i november 2008 och avslutades i juni 2014, drygt ett år efter den planerade sluttiden. Mycket tid ägnades åt kunskapsspridning och dialog och även åt att planera och starta upp tillämpningar av Chefios i andra förvaltningar. Detta innebar att den vetenskapliga publiceringen tog längre tid än planerat och pågår fortfarande vid projektets formella avslutning. I det sista kapitlet presentererar vi erfarenheter av att arbeta i ett så stort och komplext projekt över många år.

Referenser

Creswell, J. W. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Approaches.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. och Karlsson, J. Ch. (2002). *Explaining Society. Critical realism in the social sciences*. London. Roultledge.

Eklöf, Mats, Pousette, Anders, Dellve, Lotta, Skagert, Katrin, & Ahlborg, Gunnar Jr. (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. *ISM-Rapport Nr 7*, 2010

Hirdman, Y. (1990). Genussystemet. I *Demokrati och Makt i Sverige*: Maktutredningens huvudrapport SOU, 1990:44

Holmer, J. (2007) *Självvärdering som stöd för personal- och verksamhetsutveckling*. Skrifter från Institutionen för Arbetsvetenskap (andra upplagan), Göteborgs universitet.

Härenstam, A., Rydbeck, A., Karlqvist, M., Waldenström, K., Wiklund, P. and the MOA Research Group. The significance of organisation for healthy work. Methods, study design, analyzing strategies, and empirical results from the MOA-study. *Arbete och Hälsa, 2004:13;1-89.*

Härenstam, A., Marklund, S., Berntson, E., Bolin, M. och Ylander, J. (2006). Understanding the organisational impact on working conditions and health. *Arbete och Hälsa* 2006:4.

Härenstam, A. (2009) Exploring gender, working and living conditions and health – suggestions for contextual and comprehensive approaches. *Sc J Work Environ & Health 35(2):127–133*

Härenstam, A. (2010) Den samspelande och tydliga organisationen – förutsättningar för chefer och anställda att skapa goda jobb. I Härenstam A & Bejerot B (red). *Sociala relationer i arbetslivet*. Studier från föränderliga arbetsplatser. Malmö, Gleerups förlag.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzle, A. J. (2004) Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher,* 33(7):14–26.

Kankkunen, T. (2006) Könade verksamheter? En studie av hur stressande arbetssituationer för kommunala enhetschefer hanteras inom tekniska respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar. *Arbetslivsrapport* nr 43. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Kankkunen, T. (2009). *Två kommunala rum. Ledningsarbete I genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Doktorsavhandling, Sociologiska Institutionen, Stockholms universitet

Lee, A. S. (1991) Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research. *Organization Science,* 2(4):342–366.

Marklund, S., Berntson, E., Bolin, M., Härenstam, A. och Ylander, Y. (2006). Changing organisations and work-related health Technical report of methods, sample and design of three studies. *Arbetslivsrapport* 2006:47, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.

Mills, M., van de Bunt, G., G. och de Bruijn J. (2006). Comparative Research. Persistent Problems and Promising Solutions. *International Sociology.* 21:5;619-631.

Nadler, D.A. (1976). The Use of Feedback for Organizational Change: promises and pitfalls *Group & Organization Studies,* :2;177-186.

Nadler, D. A. (1980). Using Organizational Assessment Data for Planned Organizational Change. I Lawler E, Nadler D & Cammann C (eds). *Organizational Assessment. Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*. Wilen & Sons, New York

Nielsen, K. och Abildgaard, J.S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27:3,278-297, DOI: 10.1080/02678373.1013.812358.

Stengård, J,, Härenstam, A., Ahlborg, G., Allard, K., Bejerot, E., Berntson, E., Björk, L., Dellve, L., Eklöf, E., Eriksson, M. O., Forsberg, Kankkunen, T., Lindgren, H., Pousette, A., Skagert, K., Szücs, S., Waldenström, M., Wallin, L., Ylander, J. (2013). Chefskap, Hälsa, Effektivitet, Förutsättningar i Offentlig Sektor. Teknisk rapport från CHEFiOS projektet. *ISM-rapport* 13. Västra Götalandsregionen.

Szücs, S. och Strömberg, L. (2006). Universal Change and the Conditions for Democratic Development, I S Szücs & L Strömberg (red). *Local Elites, Political Capital and Democratic Development: Governing Leaders in Seven European Countries* Wiesbaden: VS Verlag.

Ylander, J. och Härenstam, A. (2006) Var finns makten över arbetsvillkoren? En guide om psykosocial miljö och arbetsmiljöinriktat handlande. *Arbetslivsrapport* 44, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Ylander, J. (2008). *Constructive management. Synchronizing relations in change.* Doktorsavhandling, Handelshögskolan, Göteborgs universitet. Intellecta Docusysis AB, V Frölunda.

Waldenström, K. (2007). *Externally assessed psychosocial work characteristics*. Doktorsavhandling, Karolinska Institutet, Stockholm.

4. Urval

Stefan Szücs, Annika Härenstam och Lisa Björk

Urvalsdragning

Forskningsprojektets urvalsdesign har valts i syfte att skapa så goda möjligheter som möjligt för vetenskapliga jämförelser av organisatoriska förutsättningar för ett funktionellt chefskap genom interventionsstudier i olika kommuntyper. Tidigare forskning har visat att kommunstorlek och demografiska utgångspunkter har stor betydelse när det gäller att förklara olika sociala, politiska och ekonomiska fenomen (se exempelvis Strömberg & Westerståhl 1983, Szücs 1995, 1998, 2001, 2004, Szücs & Strömberg 2006, 2009). De fyra typer av kommuner som studeras i projektet inkluderar grovt sett förortskommunen, den mindre staden, den större staden och storstaden (ungefärligt enligt Sveriges Kommuners och Landstings kategorisering). En annan faktor som traditionellt ses som en viktig förklaringsfaktor utgörs av om kommunens politiska majoritet är av borgerlig eller socialistisk karaktär (se exempelvis, Granqvist 1997, Szücs 1998, 2001). Studien inriktas på interventionsstudier inom verksamhetsområdena vård- och omsorg, skola och teknisk förvaltning. Interventionskommunerna utgörs av förortskommunen Ale, den mindre staden Alingsås, den större staden Borås och till vissa delar storstaden Göteborg.

Rekrytering

Målet var att inkludera två tekniska förvaltningar, två förvaltningar inom skola och två inom vård/omsorg. Så blev också det slutliga urvalet. De sex interventionsförvaltningarna i fyra kommuner har rekryterats på olika sätt. I ett fall fick forskningsledaren frågan direkt av förvaltningschefen i samband med en föreläsning av forskningsledaren vid kommunens chefsdag. Forskningsledaren hade inbjudits av en personaladministratör som tidigare hade hört henne föreläsa. I en annan kommun hade forskningsledaren ett seminarium något år innan projektet fick forskningsmedel. Där deltog en kommundirektör som visade stort intresse för projektet och ville få mer information om det blev en fortsättning. I samband med ansökan om forskningsmedel tog forskningsledaren kontakt igen. Kommundirektören ville då gärna att denna kommun skulle medverka i projektet. I två kommuner tog forskningsledaren kontakt och gav information. I

det ena fallet vid ett möte med personer vid en enhet för personalfrågor på övergripande nivå i kommunen. Rekrytering av en förvaltning gjordes därifrån efter information från forskarna. I denna kommun var det flera förvaltningar som ville delta men vi hade bara resurser för en. I det andra fallet var det en av forskarna som i ett helt annat sammanhang nämnde om projektet för en person i strategisk personalfunktion i en kommun. Denne var positiv och ville ha mer information. Efter ett möte med två förvaltningschefer ville båda att deras förvaltningar skulle delta i projektet. Under rekryteringsprocessen tillfrågade ytterligare två förvaltningar (båda teknisk service). Först var gensvaret positivt från förvaltningsledningsnivå men efter att de själva föredragit frågan i sina ledningsgrupper, blev svaret nej. I samtliga sex deltagande förvaltningar, sammanfaller projektets syfte med planer och policies på övergripande nivå om att vidta åtgärder i syfte att förbättra chefernas arbetssituation. Det är alltså ett selektivt urval som medverkar i interventionsstudien där det fanns en beredskap och önskan redan innan projektet att vilja vidta åtgärder i projektets riktning.

I projektet har även 23 jämförelseförvaltningar rekryterats. Dessa har valts ut enligt två principer: 1) För att få så lika urval av verksamheter totalt i samtliga kommuner; 2) Val av kommuner strategiskt för att matcha vardera interventionskommun med en annan kommun av samma typ (demografi, storlek, politisk majoritet/färg). Det innebär att i de kommuner där en eller två förvaltningar ingår i interventionsdelen, kompletterar vi med förvaltningar av de verksamheter som inte ingår. Dessutom har ytterligare tre kommuner valts med förvaltningar med samtliga verksamheter (vård/omsorg, skola och teknisk service).

Sammantaget kontaktades 24 förvaltningar och endast en tackade nej. Rekryteringen av jämförelseförvaltningar har skett genom inbjudningsbrev till kommundirektör, personalchef, förvaltningschefer och kommunstyrelsens ordförande med information och därefter via en telefonkontakt från forskningsledaren med kommundirektör eller personalchef. Oftast tog det några veckor innan vi fick svar och frågan togs i allmänhet upp i deras ledningsgrupper. Ingen i jämförelsekommunerna har träffat forskarna eller lyssnat på föreläsningar av forskningsledaren innan beslut togs. Avsikten är att interventionen ska förbättra de organisatoriska förutsättningarna för ett gott chefskap och inte fokusera den individuella chefens ledningsstil.

Urval av tvillingkommuner enligt metoden Most Similar Systems Design

Eftersom syftet är att studera effekter av intervention för funktionellt chefskap på verksamhetsnivå består urvalet av ytterligare tre kommuner som är så lika de tre interventionskommunerna (utöver storstaden Göteborg) som möjligt. Jämförelsegruppen befinner sig av denna anledning dessutom inom ramen för samma regionala kontext, dvs. inom Västra Götalandsregionen. Denna typ av urvalsdesign kallas i metodlitteraturen för Most Similar Systems Design (MSSD) och rekommenderas då man vill studera betydelsen eller påverkan av ett fenomen (t.ex. en intervention) genom att välja fall som i övrigt är så lika varandra som möjligt (Przeworski & Teune 1970, Szücs 1998, Szücs & Strömberg 2006). Vill man exempelvis studera effekten av en viss typ av välfärdsreform i ett land görs det lämpligen bland länder som i övrigt har en så liknande typ av välfärdsstat som möjligt, t.ex. de nordiska länderna (Anckar 1993). I analogi med detta resonemang rekommenderas således att effekter av en intervention för en viss typ av kommuner görs genom att jämföra interventionskommunen med en kommun inom samma grupp av kommuner, som med undantag för interventionen, är så lika varandra som möjligt. Dessa kallas i detta sammanhang för tvillingkommuner. Ett minde antal kommuner är relativt lika de tre interventionskommunerna Ale, Alingsås och Borås. Dessa återges i tabell 1.

Tabell 1. Interventionskommuner och mest lika jämförelsekommuner

Typ av kommun	Förortskommun	Mindre stad	Större stad
Interventionskommun	Ale (s) S	Alingsås (b) B	Borås (b) S
Jämförelsekommun	Mark (s) S Härryda (b) B Partille (b) B Lerum (b) B	Kungälv (b) B Falköping (b) B Vänersborg (s) S Lidköping (s) S	Uddevalla* (b) S Trollhättan (s) S Mölndal* (b) B Skövde (b) B

* *Kategoriseras enligt SKL ej som större stad*
(b/s) Borgerlig eller socialistisk majoritet efter valet 2006
B/S Traditionellt borgerligt eller socialistiskt styrd kommun efter val 1982-2002

Förutom SKL:s klassificering från 2005 av olika kommuntyper har hänsyn tagits till en sammanvägning av en rad organisatoriska, politiska, ekonomiska, sociala och demografiska variabler (se Appendix). De tre s.k. tvillingkommuner som ingår i studien, utgörs av Mark, Kungälv och Uddevalla. Urvalet av mest lika

jämförelsekommuner utgörs således av de tre mest ideala fallen för vetenskaplig kontroll av interventions- eller experimentgrupp.

Beskrivning av urval på verksamhets- och individnivå

Det slutliga urvalet beskrivs i tabell 2. På organisationsnivå bestod urvalet 2009 av totalt 29 kommunala förvaltningar: nio skolförvaltningar, åtta omsorgsförvaltningar, åtta tekniska förvaltningar och fyra stadsdelsförvaltningar (där cheferna inom skol- och omsorgsområdet ingick i urvalet). 2011 hade många av kommunerna omorganiserat sina verksamheter, bland annat hade man gjort större utbildningsförvaltningar i två kommuner. Följden blev att urvalet 2011 bestod av 27 förvaltningar: sju skolförvaltningar, åtta omsorgsförvaltningar, åtta tekniska förvaltningar och fyra stadsdelsförvaltningar. På individnivå bestod urvalet av kommunala chefer inom verksamhetsområdena funktionsnedsättning, äldreomsorg, förskola/grundskola, gymnasieskola samt teknisk förvaltning. Totalt bestod urvalet av en majoritet kvinnor och könsfördelningen inom respektive verksamhet varierar stort. En övervägande majoritet av urvalet var enhetschefer.

Tabell 2. Beskrivning av urvalet 2009 (N =555) / 2011 (N =419) uppdelat på verksamhet, befattning och kön.

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

Referenser

Anckar, D. (1993) Comparative Research in the Nordic Countries: Overcoming Ethnocentrism? Scandinavian Political Studies, Vol. 16 (2).

Granqvist, N. (1997) Privatisering i princip och praktik. En studie av private inslag I finländska kommuners verksamhet. Åbo: Åbo Akademis Förlag.

Przeworski, A. & Teune, H. (1970) The Logic of Comparative Social Inquiry. New York: John Wiley & Sons.

Strömberg, L. & Westerståhl, J. (1983) (red.) De nya kommunerna. En sammanfattning av den kommunaldemokratiska forskningsgruppens undersökningar. Stockholm: Liber Förlag.

Szücs, S. (1995) Democratization and the Reorganization of the Welfare State. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 540, 105-117.

Szücs, S. (1998) Democracy in the Head – A Comparative Analysis of Democratic Leadership Orientations among Local Elites in Three Phases of Democratization. Doktorsavhandling. Kungälv: Livréna.

Szücs, S. (2001) Nya arbetsmarknadsrelationer inom offentlig sektor: Arbetsliv, ledarskap och personaldemokrati vid 120 arbetsplatser i offentlig och privat regi. Rapport 18. Centrum för forskning om offentlig sektor, CEFOS, Göteborgs universitet. Kungälv: Grafikerna Livréna.

Szücs, S. (2004) Omorganisation och ohälsa – Skyddsombuden vid kommunala arbetsplatser om förändringsarbetet. Arbete och Hälsa, 14, 1-43.

Szücs, S. & Strömberg, L. (2006) Local Elites, Political Capital and Democratic Development. Governing Leaders in Seven European Countries. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenshaften.

Szücs, S. (2009) The More Things Change, the More They Stay the Same: The Swedish Local Government Elite between 1985 and 2005, Local Government Studies, 35, 251-

5. Hur har chefen det? Chefens perspektiv på förutsättningarna i arbetet

Erik Berntson och Linda Corin

Introduktion

För att kunna uppfylla syftet med projektet, det vill säga att utveckla kunskap om sambanden mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer, har det, vilket framhållits i inledningen av denna rapport, varit viktigt att hämta in kunskap från flera olika metoder. Enkäten har haft flera syften. För det första var syftet att undersöka hur cheferna har det. Med utgångspunkt i chefernas egna bedömningar har vi analyserat chefers arbetssituation med avseende på belastningar och resurser i arbetet. För det andra har syftet varit att återkoppla denna information till de berörda ledningsgrupperna i interventionsdelen av projektet som en grund för de specifika förändringsprojekten. För det tredje har enkäten använts i sambandsanalyser för att besvara olika frågeställningar, dels i tvärsnittsanalyser, dels i analyser över tid. Detta har varit möjligt då enkäten besvarats vid två tillfällen med två års mellanrum. Föreliggande kapitel innehåller framförallt en beskrivning av hur cheferna i Chefios-materialet har det, det vill säga hur de rapporterar kring sin egen arbetssituation. Vi har här valt att dels diskutera de teoretiska och metodologiska utgångspunkterna för denna del av Chefios, men vi presenterar även konkreta resultat som framkommit i denna del av projektet.

Chefers arbetsmiljö

Utgångspunkten för enkäten har i huvudsakliga drag varit att beskriva chefers arbetsvillkor ur deras eget perspektiv, det vill säga hur chefen har det. Tidigare forskning har pekat på att just chefers arbetssituation är komplex och svårgreppbar (Abma & Noordegraf, 2003) och man har visat att situationen i offentlig sektor är särskilt komplicerad, där man i tidigare forskning exempelvis har funnit att chefer i offentlig sektor har mindre administrativt stöd (Höckertin, 2007). Detta är i sig en god anledning att undersöka chefers arbetsmiljö närmare, men det är också viktigt eftersom chefer har centrala roller i organisationerna, vilket innebär att chefers arbetsmiljö och förutsättningar inte bara får konsekvenser för cheferna själva utan även för deras medarbetare och sannolikt även för hela organisationen.

Job Demands-Resources model – en stressteoretisk modell

En viktig utgångspunkt i beskrivningen av chefers arbetsmiljö har varit att karaktärisera deras situation dels ur ett helhetsperspektiv och dels utifrån såväl negativa (belastande) som positiva (resurser) variabler. En teoretisk referensram som är särskilt lämplig i detta sammanhang har varit *Job demands-resources model* (JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

JD-R modellen är en stressmodell som innebär att man analyserar arbetsvillkor utifrån belastningar och resurser. I modellen definieras belastningar som ”de fysiska, psykologiska, sociala och organisatoriska aspekter som kräver en uthållig fysisk och/eller psykologisk (kognitiv och emotionell) ansträngning och som därför är relaterad till särskilda fysiska och/eller psykologiska kostnader” (författarens översättning, Bakker, Demerouti and Verbeke, 2004, sid 86). Det innebär att ett brett spektra av faktorer kan ingå i begreppet belastning, och att detta kan vara olika i olika verksamheter. Exempelvis har man pekat på fysisk arbetsbelastning såväl som konkret tidspress och emotionell problematik som belastningar (Bakker & Demerouti 2007; Bejerot & Astvik 2009; de Jonge, Mulder, & Nijhuis 1999; Demerouti et al. 2001; Söderfeldt et al. 1996). På samma sätt är definitionen av resurser av inkluderande karaktär, där dessa definieras som ”de fysiska, psykologiska, sociala och organisatoriska aspekter som är (1) funktionella för att nå arbetets mål; (2) reducerar arbetets belastningar och de relaterade fysiska och psykologiska kostnaderna; (3) stimulerar till personlig utveckling” (författarens översättning, Bakker, Demerouti and Verbeke, 2004, sid 86). Exempel på resurser har i tidigare forskning varit återkoppling från högre chef, kontroll i arbetet, möjlighet till stöd i organisationen och inflytande (Demerouti et al., 2001).

En viktig fördel med att utgå från JD-R modellen är att den är inkluderande och situationsanpassad till sin natur. Det innebär att den inte utgår från en fast uppsättning med belastningar och resurser utan att det snarare handlar om block av faktorer som kan vara olika i olika sammanhang. I arbetslivsforskningen är detta tankesätt en förutsättning när vi i vårt samtida arbetsliv har att göra med en arbetsmiljö som är ständigt föränderlig och som i stora drag varierar mellan yrken och sektorer.

I Chefios-projektet har modellen varit ett bra sätt att teoretiskt beskriva den helhetssyn som vi anser vara viktig för att kunna förstå de organisatoriska villkoren och samspelet med centrala utfall som prestation, motivation, hälsa, balans mellan arbete och övrigt liv och intention att vilja lämna tjänsten. Dessutom finns det en mycket bra koppling till vårt metodologiska helhetsperspektiv, det så kallade holistiska perspektivet.

Personansats

För att på ett adekvat sätt kunna beskriva chefers arbetsmiljö ur det beskrivna JD-R-perspektivet har det varit viktigt att hitta en analys som möjliggör detta på bästa sätt. Det finns inom litteraturen en skiljelinje mellan det som kallas för variabelansats och det som kallas personansats. I den arbetspsykologiska forskningen är variabelansatsen den i särklass vanligaste bland de studier som är gjorda. Denna ansats innebär att relationen mellan enstaka variabler undersöks, vanligen genom traditionella statistiska metoder som exempelvis regressionsanalys. Kombinationen av flera variabler kan studeras, interaktioner, men det blir snabbt komplicerat att genomföra analysen och framför allt att tolka sina resultat.

Personansatsen däremot, utgår inte från enstaka variabler, utan från system av variabler. Inom personlighetspsykologin har denna ansats använts under lång tid och den teoretiska tanken har då varit att individen inte kan förstås utifrån enstaka variabler, utan behöver analyseras som ett sammanhängande system av faktorer, vilka hela tiden interagerar med varandra (Bergman, Magnusson & El-Khouri, 2003). I takt med att arbetslivet har förändrats och blivit mer komplext har detta sätt att tänka kommit att bli allt mer tilltalande även inom arbetslivsforskningen. Tanken är på samma sätt som för individen att arbetsmiljöer eller arbetssituationer inte kan brytas ner i enstaka variabler utan måste förstås som hela system. Det har också visat sig att just i mötet med praktiker – chefer, HR-personal, anställda med flera – är det särskilt fruktbart att tala i termer av hela system snarare än i variabler. Sålunda är det svårare för en anställd att bara se sin arbetsmiljö utifrån en faktor i taget, exempelvis psykologiska krav, eftersom situationen består av så mycket mer än bara enstaka faktorer. Snarare är det lättare att ta till sig och hantera beskrivningar av sammansatta situationer, något som gärna görs i de personansats-baserade analyserna. Exempel på sådana analyser är klusteranalys, latent class analysis och korrespondensanalys.

I Chefios-projektet har vi använt oss av klusteranalyser för att beskriva de berörda chefernas arbetssituation utifrån ett helhetsperspektiv. De tillåter oss att analysera kombinationen av såväl positiva som negativa faktorer i arbetsmiljön och sammanställa detta till sammansatta situationer. Metoden bygger på tidigare studier inom arbetslivsforskningen där ansatsen har genomförts med framgång, exempelvis vid studier kring moderna arbets- och livsvillkor (Härenstam, Karlqvist, Bodin, Nise & Schéele, 2003), identifierandet av riskgrupper för ergonomiska besvär (Leijon, Härenstam, Waldenström, Alderling & Vingård, 2006) eller villkor för tillfälligt anställda på arbetsmarknaden (Bernhard-Oettel, Isaksson & Bellaagh, 2008). Senare i föreliggande kapitel kommer tillvägagångssättet beskrivas mer i detalj.

Enkäten i Chefios

Mot ovanstående teoretiska bakgrund har enkäten i Chefios använts av flera skäl, där två huvudsakliga syften har funnits. För det första har det funnits ett vetenskapligt syfte, vilket innebär att vi har varit intresserade av ett antal forskningsbaserade frågeställningar kring chefer i offentlig sektor. En sådan huvudfrågeställning har varit att undersöka arbetsvillkoren för chefer i kommunerna samt vilket samband detta har med hälsa och effektivitet (se exempelvis Berntson, Wallin & Härenstam, 2012). För detta syfte har information om *samtliga* chefer i undersökningen använts, det vill säga både chefer i interventionskommunerna och i jämförelsekommunerna. För det andra har det också funnits ett interventionsorienterat syfte där huvudfrågan har varit att få en spegling av chefernas perspektiv i de undersökta organisationerna. Då har varje analys anpassats för den aktuella organisationen, primärt i interventionsförvaltningarna, men efter projektets genomförande också för deltagande jämförelseförvaltningar.

I interventionen har enkäten nyttjats på tre sätt. För det första har data fungerat som ett underlag till en klusteranalys, gjord på samtliga chefer, och sedan kommunicerats till organisationerna med specifika resultat. För det andra redovisades stapeldiagram över enskilda frågor, både för aktuell förvaltning, men också i jämförelse med liknande förvaltningar och med materialet som helhet. För det tredje har materialet också redovisats över tid, där förändringar i förvaltningarna har lyfts fram.

Så gjordes enkätundersökningen

Procedur och undersökningsdeltagare

Enkäten togs fram i Chefios-projektets enkätgrupp under hösten/vintern 2008/2009. Uppgiften var att konstruera en enkät för att mäta chefers arbetsförhållanden i de deltagande kommunerna.

Enkäten distribuerades två gånger, våren 2009 och våren 2011. Vid båda tillfällen upprättades adresslistor till cheferna i de berörda förvaltningarna, tillsammans med den lokala projektledaren i interventionsförvaltningarna och med annan kontaktperson i jämförelseförvaltningarna. Enkäten typsattes och distribuerades som en postenkät av Scandinfo på uppdrag av Chefios. Svaren returnerades till Scandinfo som också scannade in data i SPSS. Datafilen kontrollerades sedan av forskare i Chefios enkätgrupp. Ett utskick och två påminnelser gick ut under datainsamlingsperioden. 2009 skickades enkäten ut till 765 chefer, varav 555 svarade (73 % svarsfrekvens) och 2011 skickades enkäten till 739 chefer (både chefer som var med 2009, men också sådana som blivit anställda mellan datainsamlingarna), varav 491 svarade (66 % svarsfrekvens). Det finns svar från 316 chefer från båda tillfällena (57 % longitudinell svarsfrekvens).

Material

Enkäten i Chefios-projektet har bestått av flera delar. Dels finns det frågor om chefers arbetssituation med särskild betoning på belastningar i arbetet, resurser och handlingsstrategier som chefer använder för att hantera sin situation. Frågorna till detta block är utvecklad av forskare från Institutet för Stressmedicin (ISM) och finns beskrivet närmare i deras rapport *Gothenburg Management Stress Inventory (GMSI)*, (Eklöf, Pousette, Dellve, Skagert & Ahlborg, 2010). Frågorna är specifikt framtagna för att mäta offentliga chefers arbetssituation och de är baserade på såväl tidigare kvantitativa pilotstudier som kvalitativa studier för att ta fram relevant frågeområden (Eklöf et al., 2010).

Därutöver fanns frågor om hälsa, rörlighet, attityder, verksamheten med mera[3]. Informationen i enkäten har använts i såväl forskningssyfte, för att skriva vetenskapliga rapporter kring projektet, men det primära syftet har varit att få en

[3]Enkäten kan läsas i sin helhet i Stengård et al. (2013).

bild av de deltagande organisationerna för att kunna använda den informationen i de specifika förändringsprojekten. I föreliggande kapitel redovisas de data som vi har använt i återrapporteringarna till kommunerna. Följande index har då använts:

Belastningar

För klusteranalysen användes fyra belastningsvariabler – *resursbrist, logikkonflikt, medarbetarproblem och brukarproblem*. Resursbrist var ett index om sex frågor (α = .81), där en exempelfråga var ”Att din verksamhet inte har resurser att klara belastningstoppar” (Eklöf et al., 2010). Svarsskalan var av Likert-typ, med en skala från ett (aldrig/nästan aldrig) till fem (alltid/nästan alltid). Logikkonflikt mättes med fem frågor (α = .86) (Eklöf et al., 2010). Ett exempelpåstående var ”Att det uppstår slitningar mellan administrativt arbete, verksamhetsutveckling och kontakten med medarbetare”. Svarsskalan var av Likert-typ, med en skala från ett (aldrig/nästan aldrig) till fem (alltid/nästan alltid). Medarbetarproblem (Eklöf et al., 2010) mättes med ett index om sju frågor (exempel: ”Problem med trygghet och ömsesidig tillit inom medarbetargruppen”), (α = .82). Svarsskalan vara av Likert-typ, med en skala från ett (aldrig/nästan aldrig) till fem (alltid/nästan alltid). Brukarkonflikter mättes med ett index om 13 frågor (Aronsson, Bejerot & Härenstam, 2012), där ett exempelitem var ”hur ofta händer det dig i ditt arbete att du möter brukare (kunder/klienter/elever/patienter/anhöriga) som visar brist i respekt för ditt kunnande?” (α = .89). Svarsskalan vara av Likert-typ, med en skala från ett (aldrig) till fem (mycket ofta).

Resurser

Utöver belastningsvariablerna användes i klusteranalysen också tre index på resurser för cheferna – *stöd från ledning, stöd från medarbetare och positiva brukare*. Stöd från ledning mättes med ett index om sex frågor (α = .90) (Eklöf et al., 2010). Ett exempelitem var ”jag har tillräckliga möjligheter att tillsammans med överordnade diskutera och resonera kring verksamheten”. Svarsskalan vara av Likert-typ, med en skala från ett (aldrig/nästan aldrig) till fem (alltid/nästan alltid). Stöd från medarbetare (Eklöf et al., 2010) mättes med ett index innehållande sex frågor där ett exempelpåstående var ”Jag känner att mina arbetare vill ta ansvar i sitt arbete” (α = .83). Svarsskalan vara av Likert-typ, med en skala från ett (aldrig/nästan aldrig) till fem (alltid/nästan alltid). Avslutningsvis mättes positiva brukar med ett index om tre frågor där ett exempelitem var ”hur ofta händer det dig i ditt arbete att du möter brukare (kunder/klienter/elever/patienter/anhöriga) som ger dig uppskattning?” (α = .85).

Svarsskalan vara av Likert-typ, med en skala från ett (aldrig) till fem (mycket ofta).

De sju beskrivna indexen användes i en klusteranalys av materialet (se analys av data nedan). Utöver dessa sju variabler redovisades svarsfördelningarna i ett stort antal frågor (enstaka och index) rörande arbetsmiljö och arbetsvillkor för de deltagande cheferna. Vi kommer i resultatdelen nedan redovisa vissa av dessa frågor och kommer då vid respektive fråga skriva ut den exakta ordalydelsen. För klusteranalyserna användes också ett antal frågor för att validera analysen och för att relatera de funna klustren till hälsa och rörlighet. De index som användes i detta sammanhang handlade om hälsa, arbetslust och olika aspekter på rörlighet[4].

Hälsa mättes med tre olika variabler. Först och främst användes ett index avsett att reflektera stress (Kjellberg & Wadman, 2007). Sex frågor (exempelvis ”Hur har du känt dig i arbetet den senaste veckan?...Spänd”) hade en intern konsistens om .92 (alpha). Svarsskalan vara av Likerttyp från ett (inte alls) till sex (mycket, mycket). Därutöver mättes allmänt hälsotillstånd (Idler & Benyamini, 1997) – ”hur bedömer du ditt hälsotillstånd för närvarande” (svarsskala från ett [mycket dåligt] till fem [mycket bra]) samt arbetsförmåga – mätt med ett item ur WAI (Tuomi et al., 1994) – ”Vilket poängtal skulle du ge din nuvarande arbetsförmåga” (0-10). Dessutom mättes *arbetslust* ”Hur känner du dig inför arbetet en normal dag” (svarsalternativ från ett [stark olust] till fem [glad vid tanken på en stimulerande dag]) och ensamhet som chef (”jag känner mig ensam i mitt arbete som chef” [stämmer inte alls – stämmer helt och hållet]). *Rörlighetsindikatorerna* mättes med i vilken utsträckning man ville sluta i organisationen, sluta som chef och i vilken utsträckning man hade sökt andra arbeten. Utöver dessa frågor mättes även *demografiska aspekter* så som kön, ålder, utbildning och *bakgrundsfrågor* som verksamhetstyp och befattningstyp, men också frågor om *organisationen*, t ex könsfördelning och arbetsmiljöfaktorer. En närmare beskrivning på mätningarna i Chefios-enkäten kan läsas i Stengård et al. (2013).

Analys av data

Enkätdata har, som sagts ovan, analyserats på flera sätt. För det första gjordes en övergripande analys med samtliga chefer i materialet (548 ingick i analysen).

[4] I Stengård et al. (2013) finns samtliga frågor i enkäten beskrivna och använda index finns beskrivna i andra artiklar, t ex Berntson, Wallin & Härenstam, 2012.

Resultatet av den övergripande klusteranalysen[5] inleder resultatdelen. Detta resultat har kommunicerats till samtliga ingående organisationer, såväl i interventionsdelen som i jämförelsedelen. Under återrapporteringen till interventionsorganisationerna sattes det övergripande resultatet i relation till den egna förvaltningens resultat för att på så sätt initiera en diskussion hos cheferna om den egna arbetsmiljön. För varje kluster redovisas hur detta kluster ligger till ur ett hälso- och prestationsperspektiv. Vi har valt att redovisa en sammanställning av sambandet mellan klustertillhörighet och utfall i Figur 11. Vi kommer inte här att i detalj redovisa varje utfallsvariabel, den informationen finns i de vetenskapliga artiklar som publicerats inom ramen för projektet (t ex Berntson, Wallin & Härenstam, 2012).

Den andra typanalysen av materialet var att presentera medelvärden och fördelningar i stapeldiagram av enstaka variabler, detta för att ge en bredare bild av organisationerna. Detta gjordes endast till deltagande verksamheter och vi presenterar en typbild av detta nedan. Fler exempel och information återfinns i Appedix

Materialet är även analyserat longitudinellt, där samband med hälsa och rörlighet över tid studerats. Dessa resultat användes inte i första hand under interventionen utan har använts i forskningssyfte. Avslutningsvis gjordes även en utvärdering av instrumenten i interventionsgrupperna. I samband med den andra datainsamlingen utvärderades hur enkätdata hade använts i förändringsarbetet i interventionsorganisationerna. Resultat från detta arbete redovisas i rapport nummer två.

Resultat

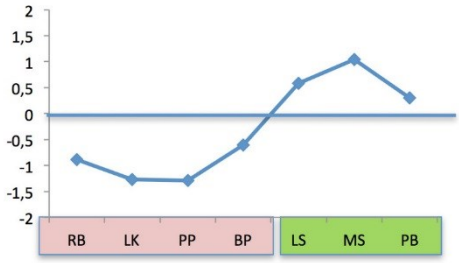
Resultat från klusteranalysen – typsituationer för chefer i studien

Den genomförda klusteranalysen resulterade i åtta typsituationer för chefer, vilka beskriver förutsättningar i arbetet utifrån chefernas perspektiv. Det är sammanvägningar av såväl belastningar som resurser i arbetet och klustren har efter analysen validerats mot andra arbetsvillkor men också mot demografi och hälsa och välbefinnande. De åtta grupperna har vi kallat *de gynnade, de*

[5] I Berntson, Wallin & Härenstam (2012) finns en närmare teknisk beskrivning av hur klusteranalysen är genomförd.

uppskattade, de uppbackade, de fokuserade, de försummade, de utsatta, de klämda och de motarbetade. Nedan redovisas deras respektive karaktäristika i detalj.

Figur 1. En illustration över de 8 klustren.



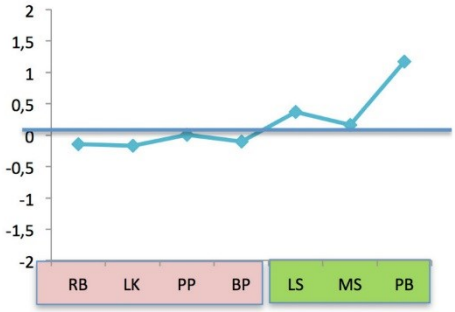
Figur 2. Klustret De gynnade. Till höger i figuren syns klusterprofilen, d.v.s. värdet i gruppen De gynnade för respektive klustervariabel: resursbrist (RB), logikkonflikt (LK), personalproblem (PP), brukarproblem (BP), stöd från ledning (LS), stöd från medarbetare (MS) samt positiva brukare (PB). Den tjocka linjen i mitten anger hela materialets medelvärde och värdena är standardiserade.

De gynnade

De gynnade har vad som framstår som en ideal arbetssituation. Profilen utmärks av minst belastningar i studien och dessutom mest stödresurser av alla. Man ligger ganska stabilt på låga nivåer i belastningar och höga nivåer i resurser. Det enda som sticker ut är kontakten med brukare som inte är fullt så bra (även om den framstår som mycket god). Detta kan indikera att man antingen har lite problem med sina brukare alternativt att man inte har så mycket kontakter med brukarna. I gruppen *de gynnade* är ungefär hälften män jämfört med 34 % i hela materialet. Här finns också störst andel personer över 55 år. Det är en arbetssituation som är särskilt vanlig hos verksamhetschefer och till viss del också hos expertchefer. Teknisk service är överrepresenterad men det är inte en anmärkningsvärt stor andel som arbetar inom denna förvaltningstyp. Intressant är att man inte arbetar särskilt mycket övertid.

Man beskriver inom detta kluster en allmänt mycket god arbetsmiljö. Få eller inga problem rapporteras, t ex endast 1 % som säger att de behöver hantera medarbetares frustration på arbetsplatsen, jämfört med 30 % i materialet. Det är också mycket få av dessa chefer som vill sluta eller byta arbetsplats och det är en mycket liten andel som anser sig behöva göra arbetsuppgifter som är illegitima. Det är också högst andel i studien som anser att brukarnas behov tillgodoses och som anser att effektiviteten har ökat det senaste året. De använder sådana strategier som är gynnsamma för den egna arbetsbelastningen när kraven är för

stora, t ex gränssättning uppåt och att se problem som utmaningar. De gynnade är det kluster med bäst hälsa. Hela 94 % anser att de är positiva och glada när de går till arbetet en vanlig dag (att jämföra med *de motarbetade* där motsvarande siffra är 53 %). Flest rapporterar gott allmänt hälsotillstånd, låg stress och hög energi. 99 % tror sig arbeta kvar om två år och 81 % är nöjda med sin arbetsprestation. Medlemmarna i klustret framstår inte bara som individer med gott hälsotillstånd utan också individer med mycket bra arbetssituation.

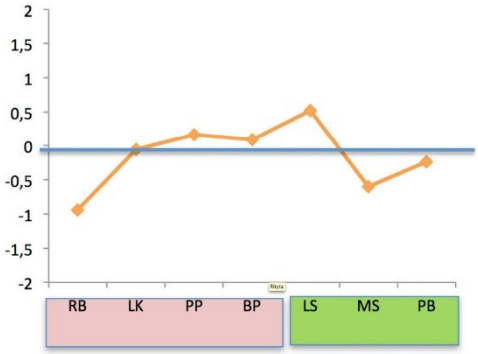


Figur 3. Klustret De uppskattade. Till höger i figuren syns klusterprofilen, d.v.s. värdet i gruppen De uppskattade för respektive klustervariabel: resursbrist (RB), logikkonflikt (LK), personalproblem (PP), brukarproblem (BP), stöd från ledning (LS), stöd från medarbetare (MS) samt positiva brukare (PB). Den tjocka linjen i mitten anger hela materialets medelvärde och värdena är standardiserade.

De uppskattade

Det som utmärker *de uppskattade* är framförallt mycket goda kontakter med brukarna. Här är det flest personer som säger att man möter avnämare som ger en uppskattning och stimulans. Överlag är det en god bild av arbetssituationen som beskrivs i denna grupp, man har inga nämnvärda belastningar och man rapporterar något över medel i stöd från ledning och medarbetare. *De uppskattade* utgör det största klustret i studien med 95 individer (17 %). Merparten i klustret är kvinnor (76 %) över 45 år (79 %). Här finns också en överrepresentation av enhetschefer, d v s det finns fler enhetschefer i gruppen än i studien som helhet. *De uppskattade* finns representerade i alla typer av verksamheter och är också bra geografiskt spridda.

Man har i denna grupp bra arbetsvillkor, något som återkommer när vi tittar närmare på de organisationer man ingår i. Utan att vara särskilt extrema rapporterar man i klustret något under medel på belastningar och över medel i resurser. En relativt stor andel rapporterar att det finns goda stödstrukturer. Dessutom är det få som vill byta arbetsplats eller sluta som chef. Det är också näst högst andel som anser att brukarnas behov blir tillgodosedda och vidare finns det en stor andel som anser att kostnadseffektiviteten är bättre än i motsvarande verksamheter. De använder i högst utsträckning hälsobefrämjande strategier för att hantera problem i arbetet. Helt i linje med arbetssituationen rapporterar *de uppskattade* näst bäst hälsa i studien. Det är till exempel under 9 % av gruppen som rapporterar stress (mot 28 % i hela gruppen och 66 % i den ”sämsta” gruppen). Dessutom är det över 90 % som anser sig vara positiva och glada när de går till arbetet, något som måste betraktas som mycket bra. De goda hälsonivåerna går igenom i samtliga hälsovariabler, man rapporterar bland annat bra allmänt hälsotillstånd, få sömnsvårigheter och bra.



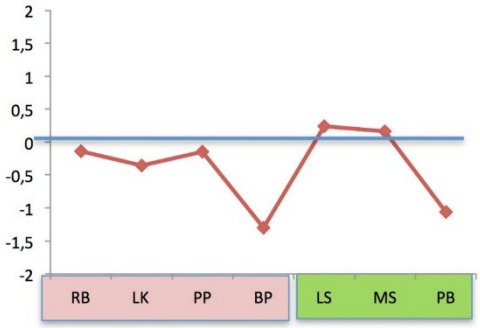
Figur 4. Klustret De uppbackade. Till höger i figuren syns klusterprofilen, d.v.s. värdet i gruppen De uppbackade för respektive klustervariabel: resursbrist (RB), logikkonflikt (LK), personalproblem (PP), brukarproblem (BP), stöd från ledning (LS), stöd från medarbetare (MS) samt positiva brukare (PB). Den tjocka linjen i mitten anger hela materialets medelvärde och värdena är standardiserade.

De uppbackade

Profilen som vi kallar *de uppbackade* karaktäriseras främst av att man rapporterar minst brist på resurser i verksamheten tillsammans med bra stöd från ledningen. Däremot finns det vissa indikationer på medarbetarproblem då man rapporterar relativt låga nivåer av medarbetarstöd. I klustret finns 64 individer (12 %), vilket

gör det till det femte största klustret. Här finns en överrepresentation av män och unga chefer, d v s chefer under 44 år. Särskilt stor andel av cheferna (i förhållande till genomsnittet) är dessutom under 35 år. *De uppbackade* är framförallt representerade inom teknisk förvaltning och funktionshinder. De är relativt jämnt fördelade över befattningar med undantaget att det inte finns några förvaltningschefer inom klustret.

På belastningssidan rapporterar man i klustret något under medel, vilket är bra – dock rapporterar man relativt högt i medarbetarproblem, vilket bekräftar klusterbeskrivningen ovan. Intressant är att man i detta kluster i högst utsträckning diskuterar både ekonomi och verksamhet vid ledningsgruppsmöten. Jämfört med de flesta andra kluster använder de mer sällan strategin att ta över medarbetares arbetsuppgifter när det uppstår obalans mellan krav och resurser. Sammantaget rapporteras ett allmänt gott hälsotillstånd hos *de uppbackade*. Man rapporterar lite sömnsvårigheter, att man är positiv när man går till arbetet och man vill i hög utsträckning arbeta kvar i den position man har nu.



Figur 5. Klustret De fokuserade. Till höger i figuren syns klusterprofilen, d.v.s. värdet i gruppen De fokuserade för respektive klustervariabel: resursbrist (RB), logikkonflikt (LK), personalproblem (PP), brukarproblem (BP), stöd från ledning (LS), stöd från medarbetare (MS) samt positiva brukare (PB). Den tjocka linjen i mitten anger hela materialets medelvärde och värdena är standardiserade.

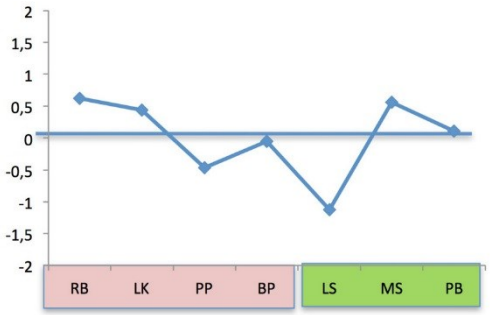
De fokuserade

Det intressanta med denna profil är att den egentligen bara sticker ut i brukarfrågorna. Man rapporterar minst brukarproblem av samtliga kluster samtidigt som man har väldigt få positiva brukare. Här finns en blandning av de med höga respektive låga belastningar och stöd, men i huvudsak har de ganska få

kontakter med sina brukare. De fokuserade är det näst minsta klustret med 52 deltagare (9 %). En av anledningarna till att man varken har positiva eller negativa brukare kan vara att det finns en överrepresentation av expertchefer bland *de fokuserade*, 17 % mot 6 % i studien som helhet. Även andelen män och chefer i teknisk förvaltning är överrepresenterade i förhållande till hela studien.

Det här klustret har en relativt god arbetssituation och det finns några organisationskaraktäristika som bekräftar detta. Man rapporterar inte särskilt höga belastningar i gruppen, exempelvis rapporteras lite övertid, få buffertproblem (mellan nivåer i organisationen) och liten andel illegitima arbetsuppgifter. Det är också näst flest som rapporterar få underställda och de har en bra dialog på ledningsgruppsmöten. Cheferna i denna grupp använder sig framförallt av en gränssättande strategi gentemot högre chefer om arbetsbelastningen blir för stor. Det finns dock också indikationer på att klustret också omfattar personer, vilka snarare än fokuserade kan beskrivas som isolerade eller avskurna. De få omvärldskontakterna kan tyda på detta tillsammans med att *de fokuserade*, trots en generell relativt god hälsa, rapporterar låga nivåer i vissa viktiga hälsovariabler. Jämfört med hela studien rapporterar man rimligt bra allmänt hälsotillstånd och mycket låg stress. Samtidigt är det förvånansvärt få individer som känner sig positiva och glada på morgonen. Dessutom är det en överrepresentation av individer som känner låg energi i arbetet samt en lägre andel än genomsnittet som är nöjda med resultatet av sitt arbete[6].

[6] För att bättre spegla även de negativa aspekterna har vi övergått till att använda benämningen avgränsade för detta kluster.



Figur 6. Klustret De försummade. Till höger i figuren syns klusterprofilen, d.v.s. värdet i gruppen De försummade för respektive klustervariabel: resursbrist (RB), logikkonflikt (LK), personalproblem (PP), brukarproblem (BP), stöd från ledning (LS), stöd från medarbetare (MS) samt positiva brukare (PB). Den tjocka linjen i mitten anger hela materialets medelvärde och värdena är standardiserade.

De försummade

De försummade är en grupp som framförallt utmärker sig med att inte ha något stöd från ledningen. Man upplever till exempel inte att det finns möjligheter att tillsammans med ledningen diskutera och resonera kring verksamheten i stort. Man rapporterar också något över medel i resursbrister och logikkonflikt, men under medel i personalproblem och på medel i brukarproblem. Däremot verkar man ha en ganska god relation till sina medarbetare och även till brukarna. Antalet individer i klustret är 76 (14 %), vilket gör det till det tredje största klustret. Både män och kvinnor finns representerade i gruppen, men framför allt en stor andel äldre chefer. Dessa finns särskilt inom förskola/skola. De är företrädesvis enhetschefer även om det också finns en överrepresentation av verksamhetschefer.

Problemen i strukturen i förhållande till ledningen kvarstår när vi går vidare med den kompletterande analysen. Man ligger klart under i medarbetarproblem men över i styrningsbrister och stöd från ledning och chefskollegor. Noterbart är också att över hälften av medlemmarna i klustret vill byta arbetsplats. I denna grupp hanterar man en hög arbetsbelastning framförallt genom att involvera medarbetarna och genom att visa tillit till deras förmåga att ta ansvar. Copingstrategin är alltså framförallt riktad neråt i organisationen. *De försummade* kan betecknas som en riskgrupp. Man har inte allvarliga hälsoproblem, men det finns indikationer på att sådana kan uppstå. Man

rapporterar lite sämre allmänt hälsotillstånd än medel, men framför allt rapporterar man en känsla av ensamhet, överbelastning och att man har sömnsvårigheter. Detta är indikationer på att allt inte står rätt till och kan mycket väl i framtiden visa sig i ökade sjukskrivningar, sämre psykisk hälsa och olust inför arbetet om de inte söker sig till andra jobb.

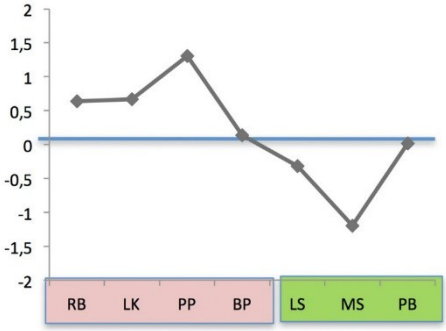
Figur 7. Klustret De utsatta. Till höger i figuren syns klusterprofilen, d.v. s. värdet i gruppen De utsatta för respektive klustervariabel: resursbrist (RB), logikkonflikt (LK), personalproblem (PP), brukarproblem (BP), stöd från ledning (LS), stöd från medarbetare (MS) samt positiva brukare (PB). Den tjocka linjen i mitten anger hela materialets medelvärde och värdena är standardiserade.

De utsatta

De utsatta utgörs av 62 personer (11 %). Profilen indikerar en relativt belastande situation med en särskild topp i stora brukarproblem. Man rapporterar resursbrist och logikkonflikter men relativt få personalproblem. Det som är positivt är att man rapporterar att det finns stöd från framförallt ledningen. I det här klustret finns högst andel med högskoleutbildning och en viss överrepresentation av individer under 44 år. Fler förvaltningschefer än genomsnittet men annars jämnt fördelade. Cheferna återfinns särskilt inom förskola/skola.

Det är en något problematisk situation i klustret då man rapporterar en hög arbetsbelastning. Man rapporterar över medel i samtliga kompletterande variabler, t ex buffertproblem, rollkrav och styrningsbrister. Samtidigt finns det resurser i dessa organisationer motsvarande genomsnittet, vilket kan hjälpa till att balansera upp arbetssituationen. *De utsatta* har den tredje sämsta hälsoprofilen i studien. Den problematiska arbetssituationen går igen i upplevelsen av hög stress, lite energi och en relativt låg andel som känner inspiration i arbetet. Dock

är det ändå många som anser sig ha ett gott allmäntillstånd. Kanske är detta en riskgrupp som har begynnande problem. Åldern, arbetssituationen och stressnivån pekar på detta, något som kan få konsekvenser på sikt. Det är också en stor andel som är sjuknärvarande men endast motsvarande genomsnittet som är sjukfrånvarande.



Figur 8. Klustret De klämda. Till höger i figuren syns klusterprofilen, d.v.s. värdet i gruppen De klämda för respektive klustervariabel: resursbrist (RB), logikkonflikt (LK), personalproblem (PP), brukarproblem (BP), stöd från ledning (LS), stöd från medarbetare (MS) samt positiva brukare (PB). Den tjocka linjen i mitten anger hela materialets medelvärde och värdena är standardiserade.

De klämda

De klämda utgör utan tvekan ett ohälsokluster. Klusterprofilen indikerar att man har stora problem på belastningssidan samtidigt som man inte har en god stödstruktur för att balansera problemen. Man rapporterar över medel i både resursbrist och logikkonflikt, samt mycket över i medarbetarproblem. På stödsidan går mönstret igen med relativt gott förhållande till brukare men desto större problem inåt i organisationen. Framförallt märker man ut sig med mycket lågt stöd från sina medarbetare. 67 respondenter (12 %), gör klustret till det fjärde största. I *de klämda* finns det något fler kvinnor än genomsnittet men framförallt är det en många enhetschefer – hela 81 % av gruppen är enhetschefer. Något fler än genomsnittet finns också inom vård- och omsorg, särskilt inom äldreomsorg.

Vi ser en mycket problematisk arbetssituation hos *de klämda*. En majoritet av cheferna rapporterar att de vill byta arbetsplats och det finns en överrepresentation av individer som vill sluta som chef. På belastningssidan är det genomgående mer än hälften av alla chefer i detta kluster som till exempel rapporterar buffertproblem, medarbetarproblem, rollkrav och styrningsbrister i organisationen. Särskilt oroande är att cheferna upplever ett sådant lågt stöd i strukturen. Endast 6 % (genomsnittet ligger på 32 %) rapporterar att det finns strukturer som hjälper till i deras arbetssituation. Anmärkningsvärt är också att över hälften av deltagarna anser att en stor del av tiden går åt till att göra arbetsuppgifter som är orimliga i förhållande till tjänsten. Detta kan vara en indikation på vad det är i enhetschefstjänsten som är problematiskt. De klämda använder i liten utsträckning strategier som är gynnsamma för den egna belastningen. Istället är det vanligt att man utför medarbetares uppgifter när deras arbetsbelastning blir alltför stor. Inte oväntat rapporterar man i detta kluster mycket dålig hälsa i förhållande till de andra respondenterna. Man ligger lågt i varje variabel. Intressant nog är det endast 8 % av deltagarna som är nöjda med sina prestationer i arbetet.

Figur 9. Klustret De motarbetade. Till höger i figuren syns klusterprofilen, d.v.s. värdet i gruppen De motarbetade för respektive klustervariabel: resursbrist (RB), logikkonflikt (LK), personalproblem (PP), brukarproblem (BP), stöd från ledning (LS), stöd från medarbetare (MS) samt positiva brukare (PB). Den tjocka linjen i mitten anger hela materialets medelvärde och värdena är standardiserade.

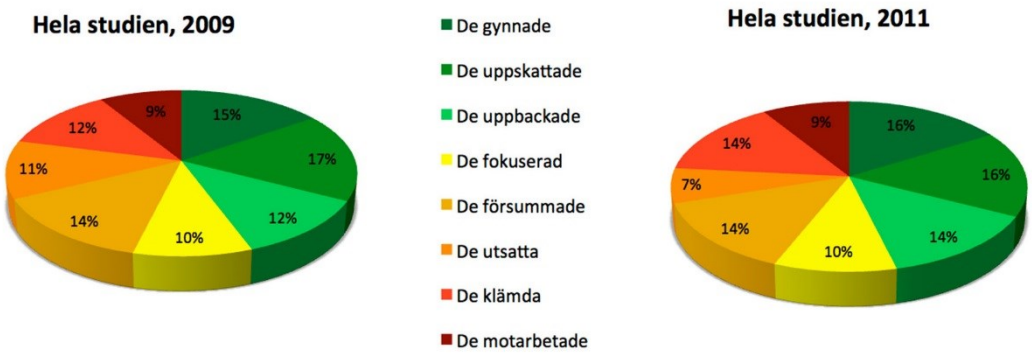
De motarbetade

De motarbetade har den profil med sämst förutsättningar för ett gott arbete. Mycket höga nivåer på belastningssidan kombineras med mycket låga på resurssidan. Till skillnad från föregående kluster har man i detta även stora problem med sina brukare. Det finns egentligen ingen variabel som är positiv i denna klusterprofil. 48 individer gör detta till det minsta klustret (9 %). Här återfinns också störst andel kvinnor och personer i åldern 45-54 år. Däremot finns här lägst andel över 55 år. Hög andel högskoleutbildade och högst andel förvaltningschefer och även en viss överrepresentation av enhetschefer. Man fördelar sig också relativt jämnt över förvaltningstyper, en viss överrepresentation finns dock inom vård- och omsorg.

Liksom i gruppen *de klämda* är det mycket oroande siffror som döljer sig bakom de motarbetade. 67 % vill byta arbetsplats och nästan hälften vill sluta som chef. Knappt 17 % anser att de kan få stöd i sina frågor hemifrån, 10 % att de kan få stöd av kollegor och endast 6 % menar att det finns stödstrukturer på arbetsplatsen. När det gäller organisatoriska belastningar ligger man oerhört högt i samtliga. Det är dessutom 54 % procent som anser att man utför orimliga arbetsuppgifter i mer än 15 % av sin arbetstid. Denna grupp använder i minst utsträckning strategier som är bra för den egna arbetsbelastningen och i störst utsträckning hjälper överbelastade medarbetare. Föga överraskande rapporteras det sämst hälsa av samtliga grupper hos *de motarbetade*. 65 % rapporterar sömnsvårigheter, nästan hälften att man känner olust eller är nollställd inför en arbetsdag. Det är dessutom högst andel som rapporterar stress, låg energi, sjuknärvaro, en känsla av ensamhet som chef samtidigt som det är lägst andel som rapporterar bra allmänt hälsotillstånd (55 % jämfört med 77 % i genomsnitt), att man arbetar kvar om två år och att man är positiv och glad när man går till jobbet. Endast 15 % är mycket nöjda med arbetsresultatet.

Då Chefios-projektet i sin grund handlar om att förbättra förutsättningar för chefskap med avseende på såväl hälso- som effektivitetsfrågor var det en viktig del i arbetet kring klustren att utgå från ett hälso- och välbefinnande-perspektiv. Av denna anledning rangordnades de åtta klustren, kvalitativt (med utgångspunkt fördelningar i en rad olika utfall) av forskargruppen, utifrån hälsa, där det mest hälsosamma klustret, *de gynnade*, blev gröna och det mest ohälsosamma *de motarbetade*, blev röda (se Figur 1). Fördelningen av de åtta klustren för 2009 respektive 2011 återfinns i Figur 10. I figuren syns också att fördelningen av

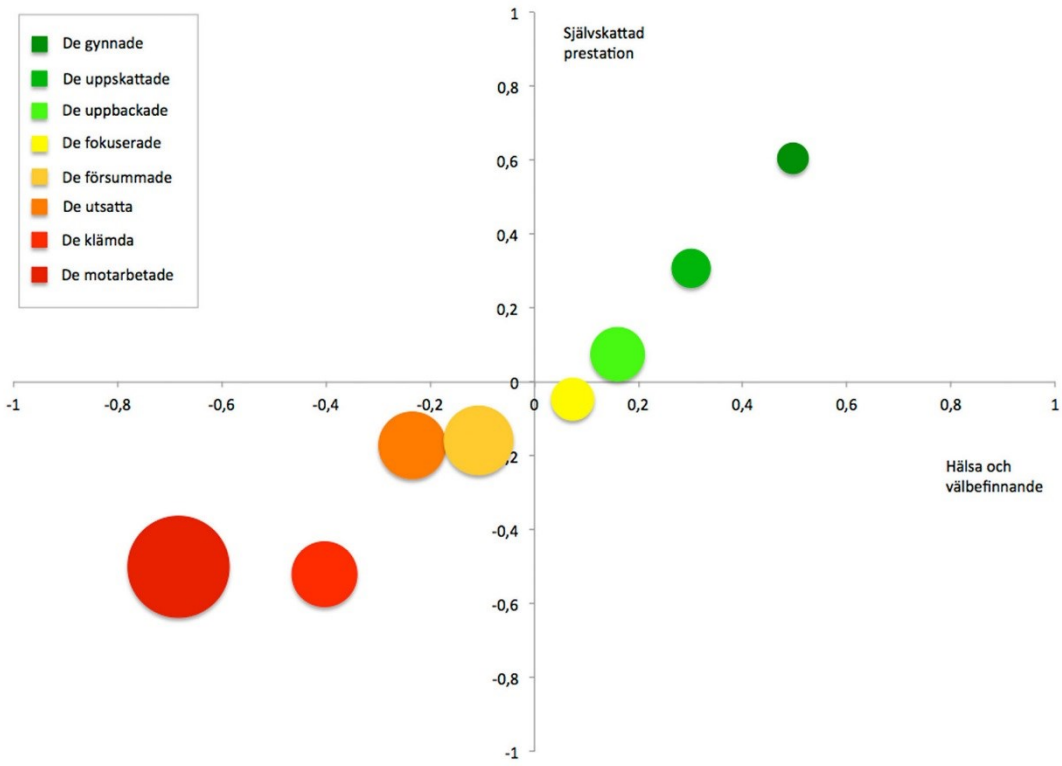
situationer, sett till hela materialet, är relativt jämnt fördelat både inom och över tid.



Figur 10. Fördelningar av kluster i hela materialet vid 2009 och 2011

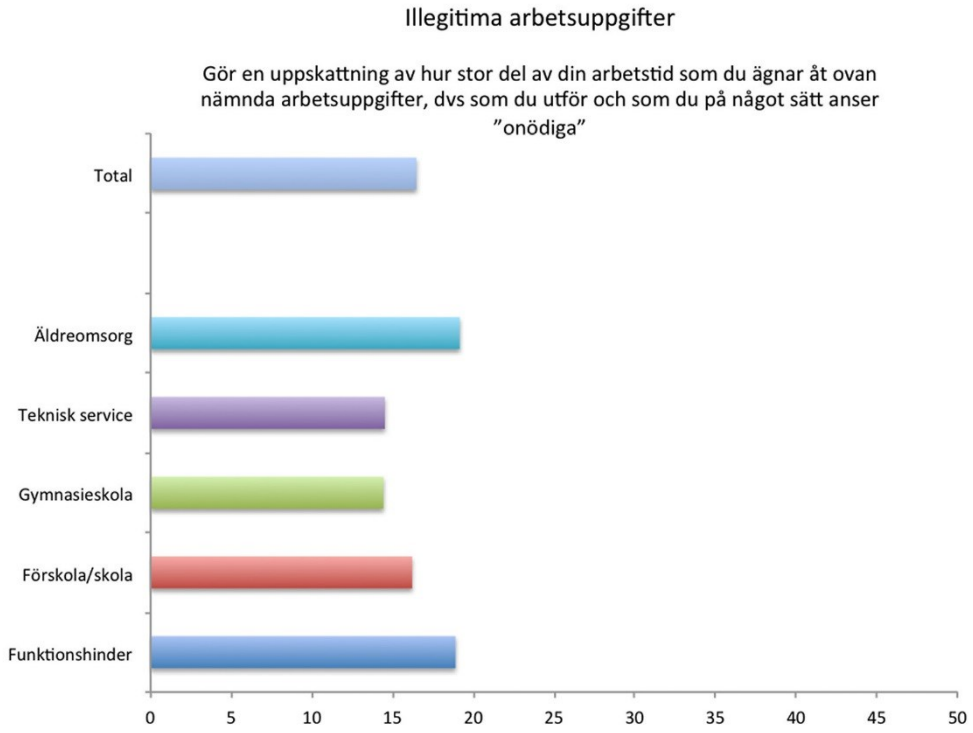
Resultat från klusteranalysen – samband med utfall

Det har även gjorts utfallsanalyser, där samband mellan klustertillhörighet och hälsa respektive prestation och rörlighet har undersökts. Analyserna från den första datainsamlingen är publicerade tidigare (se t ex Berntson, Wallin & Härenstam, 2012; Berntson, Härenstam & Wallin, 2012). Longitudinella analyser är under bearbetning och kommer att publiceras framgent. I föreliggande kapitel avser vi att visa en typbild av sambandet (tvärsnitt, 2009) i Figur 11. Här visas ett mycket tydlig samband mellan klustertillhörighet och såväl hälsa som självskattad prestation och intention till rörlighet. Individer som befinner sig i de bättre klustren (grönare) rapporterar betydligt bättre hälsa och prestationer i arbetet. Samtidigt har man också en avsevärt lägre intention att säga upp sig.



Figur 11. Fördelningar i hälsa och välbefinnande, självskattad prestation och rörlighet för de åtta klustren. På X-axeln visas en sammanvägning (z-poäng) av fyra hälsomått (allmänt hälsotillstånd, låg stress, arbetsförmåga och arbetslust). På Y-axeln visas en sammanvägning (z-poäng) av två självskattade prestationsmått (nöjda brukare och måluppfyllelse). Graden av intention till rörlighet visas genom cirklarnas storlek, vilka utgör en sammanvägning av tre rörlighetsmått (vilja att sluta, vilja att sluta som chef, om man har sökt arbete). En mindre cirkel anger en lägre intention till rörlighet.

Utöver resultaten från klusteranalyserna har det, både till interventions- och jämförelseorganisationer, rapporterats medelvärden i olika typer av variabler. Ett exempel visas i Figur 12, där fördelningen av Illegitima arbetsuppgifter visas sett till olika verksamhetstyper. Vid återrapporteringar visades även andelen i den egna verksamheten. Fler exempel på medelvärdespresentationer visas på hemsidan www.chefios.gu.se/publikationer.



Figur 12. Fördelningar i så kallade Illegitima arbetsuppgifter (d.v.s. i vilken utsträckning respondenterna anser sig utföra arbetsuppgifter som för de är ”onödiga” (exempelvis att de inte borde göras alls, att de inte är vettiga eller meningsfulla, att de inte skulle finnas om saker och ting vara annorlunda organiserade) mellan olika verksamheter i Chefios 2009.

Kommentarer om metoden

Enkäten har, som beskrivits ovan, i Chefios fyllt två syften. Det ena har varit forskningsriktat medan det andra har varit interventionsriktat. I båda dessa fall har klusteranalyserna varit en delvis ny metod att använda, vilket reser frågor både kring dess nytta och tillförlitlighet. Ur ett forskningsperspektiv fyller klusteranalyserna syftet att ta ett helhetsgrepp på hur chefer har det i det offentliga arbetslivet. Helheten består i att vi väger in flera faktorer samtidigt, något vi tror ger en riktigare bild av chefers arbetssituation, snarare än att lyfta ut enskilda variabler och analysera dem för sig. Metoden är dock deskriptiv till sin karaktär och för att få en mer fullständig bild samt för att kunna svara på analytiska frågeställningar bör klustermetoden kombineras med andra variabelinriktade metoder. Ett exempel på detta är att använda klustren som prediktorer för framtida utfall i hälsa, motivation, rörlighet och prestation. Så har

också gjorts i internationella vetenskapliga artiklar (se t ex Berntson, Wallin & Härenstam, 2012).

I det andra fallet, det interventionsriktade, har klustren fungerat både som ett kartläggningsinstrument och som en katalysator för förändring. Den pedagogiska kraften i analysmetoden och förmågan att fånga och nyansera arbetssituationer så att de anställda kan ta de till sig gör att man kommer ihåg och har lättare att omsätta kunskapen i ett faktiskt förändringsarbete. I Chefios projektet har vi gjort klusteranalysen på det totala materialet, det vill säga på chefer som ingått i såväl interventions- som jämförelseförvaltningar. Vid återrapporteringstillfälle har vi sedan presenterat den samlade bilden hos alla chefer i materialet och ställt det i relation till fördelningen i den egna förvaltningen. Fördelningen, och inte minst relationen mellan fördelningen i den egna verksamheten och fördelningen i materialet som helhet, har sedan varit grunden för en diskussion kring hur cheferna velat förändra verksamheten. I flera fall har klusterbilderna också fungerat som ett sätt att prata om förändringarna och projektet, ett sätt att hänga upp kunskapen på något.

Vid det andra datainsamlingstillfället har vi utgått från den första klusteranalysen. Vi har tillsammans med Lennart Bodin (Örebro universitet/Karolinska institutet) tagit fram ett sätt att placera in individer i de befintliga klustren utifrån hur de svarat på enkäten vid ett senare tillfälle. Metoden är komplicerad och det finns svagheter då risken ökar att enstaka individer placeras in i kluster de inte egentligen borde tillhöra. Vi har dock tagit fram ett sätt att räkna på genomsnittliga avvikelser i förhållande till ursprungsanalysen, men mer forskning kring detta behövs och uppdateringar av klusteranalyserna behöver också göras med jämna mellanrum.

Sammantaget kan vi konstatera att arbetet med klusteranalyserna förefaller vara framgångsrikt, men att det finns utvecklingsmöjligheter för att få metoden att fungera ännu bättre. Ur ett forskningsperspektiv är det intressant att mäta i vilken utsträckning klustren faktiskt är stabila över tid och hur man kan göra analyserna än mer tillförlitliga. Ur ett interventionsperspektiv kan vi konstatera att den verkliga vinsten med metoden ligger inledningsvis i ett förändringsprojekt. Klusterbilderna skapar en förståelse för den egna situationen och en utgångspunkt för diskussion kring hur man vill ha det i organisationen. Vid uppföljningarna är det betydligt svårare att nå fram med klusterbilderna. Det har varit ovanligt med dramatiska skillnader och i många fall kan man tänka sig att

en positiv långsiktig utveckling vägs upp av en annan kortsiktig negativ utveckling, något som är vanligt i förändringsprojekt.

Avslutande diskussion

I föreliggande kapitel har avsikten varit att redovisa tillvägagångssätt och resultat från enkäten i Chefios-projektet. Resultaten från enkäten användes på flera olika sätt. För det första genomfördes en klusteranalys för samtliga deltagande chefer (548 chefer) och resultatet av denna har redovisats för samtliga chefer i studien (frivilligt deltagande). Resultaten har både redovisats i skrift i olika tidskrifter, i skrift till samtliga deltagare och vid flera tillfällen muntligen till deltagare i studien. För det andra validerades klusteranalyserna genom att undersöka fördelningar av kluster på demografiska och organisatoriska variabler samt om det finns samband med hälsa och välbefinnande. Resultatet av detta har framför allt redovisats i vetenskapliga och populärvetenskapliga publikationer, vid konferenser men också för studiens deltagare. För det tredje redovisades klustren i detalj för interventionsförvaltningarna. Vid dessa redovisningar rapporterades också fördelningen i den aktuella organisationen. Denna fördelning har sedan diskuterats vid ÅR1, ÅR2 och ÅR3 samt av processtödjare vid upprättande av handlingsplan och under genomförandeår. Dessutom har resultat av enskilda variabler redovisats vid ÅR1 och ÅR3. Dessutom har flera frågor i enkäten används för sambandsanalyser av olika slag.

Sammantaget har resultaten bidragit till att få en vetenskaplig bild av offentliga chefers arbetssituation och hur detta hänger samman med utfall kopplade till hälsa, prestation och rörlighet. I detta syfte har klusteranalyserna lyfts fram och då har det handlat om en helhetsbild av hur chefer i offentlig sektor har det idag. Resultaten har också bidragit till att facilitera ett antal interventioner i de deltagande verksamheterna. I detta syfte har vi använt flera frågor, t ex om illegitima arbetsuppgifter, om copingstrategier och olika prestationsmått. Ur interventionsperspektivet har resultaten framställts mer specifikt för varje organisation och dessutom huvudsakligen muntligt. Resultaten har då legat som en grund till det förbättringsarbete som organisationerna har gjort under genomförandeåret i Chefios-projektet. Därtill har det också funnits ett perspektiv som sammanför de två beskrivna perspektiven. I en andra slutrapport (Slutrapport del 2) och i särskilt riktade rapporter redovisas resultaten av interventionen i ett vetenskapligt sammanhang, det vill säga vi gör en analys av

hur chefers situationer har förändrats generellt samt i interventions- och jämförelseorganisationerna.

Referenser

Abma, T. A. & Noordegraaf, M. (2003). Public managers amidst ambiguity: towards a typology of evaluative practices in public management. *Evaluation, 9*(3): 285–306.

Aronsson, G., Bejerot, E. & Härenstam, A. (2012b). Illegitima arbetsuppgifter - Översättningar av frågorna i skalorna Onödiga och Oskäliga arbetsuppgifter. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet, November, 2012.

Bakker, A. B. & E. Demerouti (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology 22*(3): 309–328.

Bakker, A. B., E. Demerouti, and W. Verbeke. 2004. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management 43*(1): 83–104.

Bejerot, E. & W. Astvik (2009). När patienten blir kund. Nya stressorer och strategier i läkarens arbete. *Arbetsliv i omvandling 2*: 1–39.

Bergman, L. R., D. Magnusson, & B. El-Khouri (2003). *Studying individual development in an interindividual context: a person-oriented approach.* Mahwah, NJ: L Erlbaum Associates.

Bernhard-Oettel, C., K. Isaksson, & K. Bellaagh (2008). Patterns of contract motives and work involvement in temporary work: relationships to work-related and general well-being. *Economic and Industrial Democracy 29*(4): 565–591.

Berntson, E., Wallin, L. & Härenstam, A. (2012). Typical situations for managers in the Swedish public sector: cluster analysis of working conditions using the Job Demands-Resources model. *International Public Management Journal, 15*(1), 100-130.

Berntson, E., Härenstam, A. & Wallin, L. (2012). Chefens perspektiv – En studie om hur chefer har det och förutsättningar för att vara chef. *Bonniers Ledarskapshandbok*. Stockholm: Bonnier.

de Jonge, J., M. J. G. P. Mulder, & F. J. N. Nijhuis (1999). The incorporation of different demand concepts in the job demand-control model: effects on health care professionals. *Social Science and Medicine 48*(9): 1149–1160.

Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3): 499–512.

Eklöf M, Pousette A, Dellve L, Skagert K, Ahlborg G jr. (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 10. Göteborg: Institutet för Stressmedicin.

Härenstam, A., L. Karlqvist, L. Bodin, G. Nise, & P. Schéele (2003). Patterns of working and living conditions: a holistic, multivariate approach to occupational health studies. *Work and Stress 17*(1): 73–92.

Höckertin, C. (2007). Organizational prerequisites and discretion for first-line managers in public, private and cooperative geriatric care. *Arbetsliv i Omvandling* 12: 1–48.

Idler, E. L. & Y. Benyamini. (1997). Self-rated health and mortality: a review of twenty-seven community studies. *Journal of Health and Social Behavior 38*(1): 21–37.

Kjellberg, A., & Wadman, C. (2007). The role of the affective stress response as a mediator of the effect of psychosocial risk factors on musculoskeletal complaints—part i: assembly

workers. *International Journal of Industrial Ergonomics 37*(4): 367–374.
Leijon, O., A. Härenstam, K. Waldenström, M. Alderling, & E. Vingård (2006). Target groups for prevention of neck/shoulder and low back disorders: an exploratory cluster analysis of working and living conditions. *Work 27*(2): 189–204.
Stengård et al. (2013). *Chefskap, Hälsa, Effektivitet, Förutsättningar i Offentlig Sektor Teknisk rapport från Chefios-projektet, Göteborgs universitet.* ISM-rapport 13. Göteborg: Institutet för Stressmedicin.
Söderfeldt, B., M. Söderfeldt, C. Muntaner, P. O'Campo, L.-E. Warg, & C.-G. Ohlson (1996). Psychosocial work environment in human service organizations: a conceptual analysis and development of the demand-control model. *Social Science and Medicine 42*(9): 1217–1226.
Tuomi, K., J. Ilmarinen, A. Jahkola, L. Katajarinne, and A. Tulkki. (1994). *Work Ability Index.* Helsinki: Institute of Occupational Health.

6. Chefsspecifika stressorer och stödresurser - betydelse för hållbart ledarskap bland chefer i vård och omsorg

Lotta Dellve, Göran Jutengren och Gunnar Ahlborg jr

Inledning

Chefer och ledarskap kan ha en avgörande betydelse för anställdas hälsa, välbefinnande, stress, engagemang i arbetet och prestation. Det finns idag flera publicerade studier som har identifierat vilka egenskaper, kvaliteter och ledarskapsstilar som har bäst betydelse för olika önskvärda utfall i verksamheten och medarbetares hälsa och arbetsinsats (se t ex översiktartikarna Skakon m fl 2010, Döös & Nyberg, 2009). Det finns dock inte lika många studier om vilka förutsättningar som har avgörande betydelse för att chefer ska kunna vara goda ledare och ha ett hållbart arbetsliv. Med detta som utgångspunkt genomfördes flera kvalitativa studier om chefers arbete, stress, handlingsstrategier och behov av stöd i arbetet, inom offentliga vårdorganisationer. Med data, resultat och teoretiska modeller från de kvalitativa studierna utvecklade en forskargrupp, under en 10-årsperiod, ett chefsspecifikt och förändringskänsligt frågeinstrument (Eklöf, et la 2010). I samband med Chefios-projektet gavs möjlighet att testa instrumentet i prospektiva studier. Detta kapitel fokuserar chefer inom kommunal vård och omsorg: chefspecifika stressorer, stödresurser, att vilja stanna kvar i chefspositionen samt chefers egen hälsa och hållbarhet.

Syfte

Syftet är att undersöka förekomst av arbetsförhållanden, särskilt belastningar och stödresurser för chefer i kommunal vård- och omsorg samt hur dessa villkor påverkar chefers vilja att stanna kvar i chefspositionen och hälsorelaterad hållbarhet (med hänsyn tagen till chefserfarenhet, chefsposition och kontrollspann).

Med hållbarhet menas här chefers egen hälsa, arbetsförmåga, symtom, stress, energi, överbelastning och balanserad arbetsnärvaro.

Bakgrund

Krav och stressorer för chefer i vården

Utifrån kunskap om att chefer har stor betydelse för medarbetares stress och hållbarhet, men att det fanns få studier om chefers egen stress och hållbarhet, genomfördes flera kvalitativa studier med detta fokus (Skagert, m fl 2008; Dellve & Wikström, 2006; 2009; Wikström & Dellve 2009; 2012; Arman, 2009; 2012; Tengelin, 2011; 2012). Studierna, från forskargruppen, som identifierat chefspecifika stressorer och resurser i chefers arbete bygger på teorier om psykosocial arbetsmiljö och på teorier om chefers arbete (Tengblad 2012). Chefspecifika stressorer samt empiriska resultat och centrala relaterade teorier sammanfattas nedan.

Värdedilemman, värdekonflikter och resursbrister

Chefer inom vårdorganisationen har särskilda förutsättningar (se t.ex. Llewellyn, 2001; Doolin, 2002, Kitchener, 2002). Ansvar och befogenheter kan vara otydliga (Nilsson, m fl 2005) liksom beslutsvägarna för resurstilldelning (Dellve &Wikström 2009). Det kan finnas legitimitets- och värdekonflikter inbäddade i relationen mellan ledningsdomäner och professionella domäner. De ekonomiska direktiven sällan stämmer överens med vårdrelaterade prioriteringar vilket skapar problem vid resursbrister. Chefers sammansatta identiteter (profession och position), åtaganden, lojalitet och yrkesmässiga intressen kan forma villkoren för möjligheter till inflytande och fördelning av resurser (Dellve & Wikström, 2009). Glouberman och Mintzberg (2001) menar att vårdarbete bedrivs utifrån fyra olika logiker eller världar av språk, kulturer och förståelse av verksamheten:”cure” (läkare), ”care” (sjuksköterskor och undersköterskor), ”control” (chefer och administratörer) och ”community” (medborgare). Värdekonflikter, dem emellan, kan ofta ta sig uttryck i internkommunikationen om resurser (Dellve & Wikström 2009; Choi m fl 2011) och genom externkommunikationen med media (Choi m fl 2011; Wramsten mfl 2011).

Filtrera, översätta och vara buffert mellan olika nivåer

Chefsspecifika stressorer rör utmaningar i de ofta stora glapp som finns mellan den strategiska och operativa verksamheten, eller mellan vårdens olika värdar av logiker (se ovan) (Glouberman och Mintzberg, 2001). Chefers stressorer kan avse hanteringen av formella och informella krav och önskemål om lojaliteter

från över- och underordnade, sk buffertproblem. Skagert (2008) har beskrivit detta som att vara en ”stötdämpare” mellan överordnade och underordnade. Det innebär t ex att översätta, förklara och anpassa informationen som förs uppåt eller nedåt i linjen för att skapa och behålla legitimitet och förtroende, vilka är nödvändiga för att leda verksamheten. Detta har även beskrivits som det hybrida ledarskapet med vilket man menar ett chefskap som på ett förtroendefullt sätt kan hantera både professionsdynamiker och verksamhetsrelaterade frågor och samtidigt kan hantera styrningsideal och trovärdigt rapportera ”uppåt” till mer strategiska ledningsnivåer i organisationen (Llewellyn 2001; Dellve & Wikström 2009; Choi m fl 2010).

Medarbetarproblem

Chefspecifika stressorer rör att leda en medarbetargrupp som har gruppdynamiska problem, bristande engagemang och tillit, som inte accepterar de gemensamma målen för arbetet eller har samarbetsproblem. En annan stressor är relaterad till en containerfunktion som ledarskapet kan innebära när man tar emot och bär medarbetares stress, klagomål och frustration över arbetet. En tredje stressor som rör medarbetare är individuella medarbetares bristande förmåga att utföra arbetet, t ex att de saknar rätt kompetens, har bristande kontroll eller engagemang (Skagert et al.2008).

Betungande rollkrav och slitningar mellan uppgifter – logikkonflikter

Ledarskapet kan innebära konflikter och slitningar mellan olika krav och uppgifter, som var och en bygger på olika handlingsmönster. Konflikten kan vara mellan en administrativ logik, en strategisk logik eller de logiker som rör möten med medarbetare. Personal- och ekonomiansvaret kan vara tidskrävande och behöver tidsdisponeras och samordnas med ansvaret för verksamhetsutveckling, produktion och vårdkvalitet. Arbetet inom varje logik, och slitningar dem emellan, beskrivs ha ökat under det senaste decenniet (Wikström & Dellve 2009).

Arbete och liv i balans – eller överbelastning

En central stressor för operativa chefer i vården är överbelastning, dvs om och hur mycket arbetet inkräktade på deras privatliv och möjligheter att återhämta sig. Detta kan påverkas av hur man ser på sin chefsroll och sitt chefsuppdrag, dvs deras identitet som chef (Skagert m fl 2008; Dellve & Wikström 2006). Med det

avses hur chefen förhåller sig till chefsrollen och till livet i övrigt. Det utmärktes av chefers identitet, integritet och distansering i förhållande till arbetet. Stärkande för identitetsuppfattningen var om ledarrollen överensstämde med ens eget intresse av aktivitet och förändring. Det påverkades även av individuellt och moraliskt ansvar att balansera krav och resurser (Skagert m fl 2008). Möjlighet att återhämta sig, och att hålla ett lagom antal arbetstimmar beror också på den faktiska arbetsmängden samt på vilken kontroll man har över tidsanvändningen. I observationsstudier såg vi att chefer kunde spendera gränslöst mycket tid på vissa uppgifter i arbetet, fr a rörde det att vara tillgänglig och personlig med sina medarbetare, att arbeta kliniskt, att noga sköta administrativa uppgifter eller att vara med i strategiska nätverk och strategiska sammanhang. Dessa områdens gränslösa karaktär kan vara en kombination av målkonflikt avseende förväntningar på insatser i chefsrollen, brist på handlingsmodeller och otydlig ansvarighet i chefskapet, egenbehov samt vårdarbetets outsinliga behov (Wikström & Dellve 2011). Bristande överblick kan också skapas genom att chefer i sitt arbete sällan träffar sin egen chef för att diskutera prioriteringar och hantering av problem, hade många korta aktiviteter, blev ofta avbrutna och hade i princip ingen synlig ställtid (Arman mfl 2009; Tengelin mfl 2012).

Stöd för hållbarhet i chefskapet

Det finns idag väldigt få studier om betydelsen av stöd till chefer. De allra flesta av de publicerade studierna är tvärsnittsstudier och studerar därmed samvariationer som dock genom sin design inte kan identifiera om chefsstödet har effekt. Chefer har i intervjustudier uttryckt behov av stöd att hantera legitimitets- och värdedilemman, att hantera slitningar mellan uppgifter, stöd att hantera balans mellan arbete och återhämtning (Dellve & Wikström 2006) samt stöd att hantera extern kommunikation (Wilmar m fl 2011; Dellve, m fl 2014). Stöd i dessa områden beskrivs nedan. I det följande beskrivs även studier av chefsstöd utifrån dels form av stöd dels källan till stödet.

Stöd att hantera legitimitetskonflikter

Det är komplext att stärka den psykosociala arbetsmiljön och stödja chefer i stora vårdorganisationer. Informella strategier att filtrera problem uppåt och nedåt i organisationen kan hindra beslutsfattare att få en tydlig bild av verksamheten och arbetsmiljön (Skagert mfl 2008). Detta kan innebära att chefer, trots uttalade önskemål om stöd, kan undanhålla information om problem i verksamheten och

egen ohälsosam stress. Orsaken kan t ex vara att chefer i vården har förhållandevis lite tid med egen chef (Arman m fl 2009), att problembeskrivningar kan missgynna karriärutvecklingen och att den egna chefen uppfattas maktlös eller överbelastad (Tengelin m fl 2011). Därför kan chefer uppleva brist på stöd och möjlighet till tillitsfull kommunikation om problem i vardagsarbetet och om egen stress och hållbarhet, med framförallt sin egen chef men även med kollegor. Bland första linjens chefer kan man istället vända sig till medarbetare för att få stöd trots medvetenhet om att det kan generera ytterligare problem och legitimitetskonflikter. Legitimitets- och värdekonflikter hos chefer i vården har beskrivits till exempel i relation till grundprofession och chefsposition (Dellve & Wikström 2009), mellan moralisk och operativ legitimitet, pragmatisk och administrativ legitimitet, kognitiv och samhällsnormsrelaterad legitimitet (Wikström m fl 2012), samt mellan värden som rör vårdkvalitet, effektivitet och arbetsmiljöfrågor.

Stöd att hantera logikkonflikter

Chefer önskade stöd att hantera logikkonflikter, men detta uttrycktes olika beroende på om chefernas arbete inriktades mot att separera de olika uppgifterna eller integrera dem. När ledarskapet definieras som separata logiker talar man om stöd utifrån arbetsdelning, delegering, avlastning och delat ledarskap. Då beskrivs utmaningarna som fragmentering, svårigheter att se helheter och att hantera starka gränser. När ledarskapet ses som en dialog integrerad i verksamheten handlar ledarstöd om processtöd i samspelet mellan ledarskapet och medarbetarskapet och om att upprätthålla en hållbar flexibilitet. Då blir utmaningarna relaterade till att hantera samtidighet, ömsesidiga beroenden och fungerande, permeable gränser (Wikström & Dellve 2009).

Stöd i balans och gränssättning mellan arbete – fritid

Chefer har beskrivit svårigheter med den komplexa balansen arbete – fritid och återhämtning. Samtidigt har chefer i intervjustudier uttryckt att de i sitt uppdrag vill ha friheten att själva hantera detta (Dellve & Wikström 2006). Egenhanteringen kunde röra att inte tillskriva sin chefsposition så stor existentiell betydelse, dvs genom att accepters och distansera sig från ansvar (Skagert, et al 2008), att hämta kraft, distans och balans från fritiden samt att skapa kontroll över sin tidsanvändning på arbetet så att man kunde hålla lagom antal arbetstimmar per vecka (Wikström m fl 2012, Tengelin 2012). Chefer som hade reflekterat över mål- och förväntanskonflikten i relation till sin arbets- och

livssituation kunde skapa balans genom att markera och avgränsa sitt uppfattade chefsuppdrag. Avgränsningar i chefsuppdraget definierades antingen av cheferna själva, eller i samtal med nära kollegor, och det utvecklades efter deras första år i som chef.

En arbetsplatskultur, dvs. i ledningsgruppen och chefskollegor emellan, kunde vara stödjande när det gäller att legitimera avgränsning i arbetsinsatser. Återkoppling från högre chef var önskvärt, men förekom i mindre grad. Man önskade att överordnad ledning skulle ge återkoppling på arbetsinsatsen och vara lyhörd för att arbetsbördan kan bli för stor och att praktisk avlastning kan behövas ibland. Man ansåg även att man bör vara vaksam i kommunikationen av chefers arbetsbörda avseende individualisering av problembeskrivningar med omdefiniering av reella problem i verksamheten till chefers egna problem med att sätta gränser. Med hänsyn till integritetsaspekter och risk för bristande kommunikation om egen stress ansågs att det bör finnas ett system för identifiering av begynnande överbelastning och tidiga tecken till utmattning och utmattningssymtom (Dellve & Wikström 2006).

Form av chefsstöd

Från våra tidigare resultat har två olika principer för stöd och utveckling av chefer kunnat urskönjas (Dellve & Wikström 2006). Det ena var traderingsprincipen, dvs. inskolning och fortsatt stöd genom självskapade eller organiserade kontakter med erfarna chefer inom vårdorganisationen. Detta anses betydelsefullt vid inskolningen, för att hantera slitningar i ledarskapet och som stöd i strategisk utveckling och att skapa sig större inflytande. Mentorskap och nätverk kan t ex stödja sådana sunda socialisationsprocesser. På samma sätt kan ett bra samarbete och en bra kommunikation med överordnade samt med stabs- och personalfunktioner, om den är verksamhetsnära, reflekterande och respektfull, vara ett stöd. Den andra principen är ett strategiskt utformat utvecklingsstöd av ledarkompetens. En grundförutsättning är en strategiskt utformad introduktion av chefer och en fortsatt kompetensutveckling med ett tydligt genomtänkt budskap och tydliga mål. En slutsats var att båda ledarstödsprinciperna är betydelsefulla för chefers hållbarhet och komplimenterar varandra.

Tidigare studier visar att ett generellt socialt stöd till chefer samvarierar med lägre stress (Lindholm 2003; 2006, Bernin m fl 2001), chefers

handlingsstrategier (Chiaburu m fl 2010; Gilpin-Jackson & Bushe 2007), kreativitet (Madjar 2008) och lärande (Ouweneel m fl 2009). Emotionellt stöd har visat samvariation med chefers utmattning och stress (Lindholm 2006). Instrumentellt stöd har visat samvariation med lärande och stress (Lindholm 2006) och vara buffrande av konflikt i arbetets påverkan på familjelivet (work-family conflict) (Lingard & Francis 2006).

Källa av stöd för chefer

Få studier har undersökt vilka källor för stöd som har betydelse för chefers hållbarhet. Utifrån kvalitativa studier (Skagert 2008; Dellve & Wikström 2006) har index utvecklats som fokuserar betydelsefulla aspekter relaterade till källa för stöd.

Stöd från ledning önskades för att kunna diskutera personalfrågor, prioriteringar och verksamhetsrelaterade problem men också för att få feedback på chefsinsatser.

Stödjande chefskollegor skulle, enligt intervjuer och observationer, kunna underlätta på samma sätt som stöd från egen chef. Här ingår också ett förtroendefullt utbyte och samarbete mellan chefskollegor och i den ledningsgrupp man tillhör.

Externt stöd kan ske genom handledning eller genom att diskutera ledningen av verksamheten med utomstående.

Stöd från medarbetare dvs. att man lättar sitt hjärta för underställda i brist på stöd från överordnad, har beskrivits med viss dubbelbottnad lättnad då man är osäker på om det innebär negativa konsekvenser eller att man tynger medarbetare med chefsproblem (Tengelin m fl 2011). En god samverkan med medarbetare kan vara helt nödvändig för arbetet. En studie visade att mer mogna och ansvarstagande medarbetargrupper gav med tiden ett bättre ledarskap (van Dierendock m fl 2004). Men betydelsen av den stödresurs som ett ansvarsfullt medarbetarskap har för chefers stress och hållbarhet är mindre studerad.

Stöd i privatlivet. Då cheferna i intervju- och observationsstudier hade lite kontakt med egen chef och istället hänvisar till egenhantering av balans mellan arbete och fritid, bör stöd i privatlivet inkluderande egenhantering ha stor

betydelse. I en tidigare studie var det enbart stöd i privatlivet som predicerade arbetstillfredsställelse och hälsa bland chefer (Love & Edwards 2005).

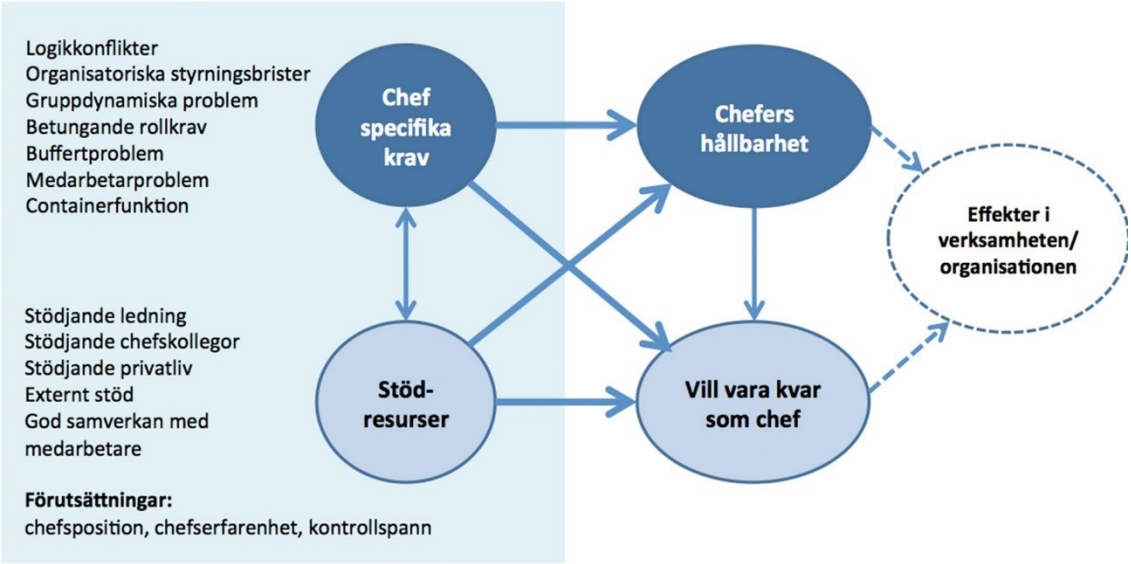
Chefers hälsa och hållbarhet samt förutsättningar i arbetet

En aspekt av chefers hållbarhet är hälsa, inklusive symtom, stress och energi. Det finns få prospektiva studier om chefers hållbara hälsa. Slutsatser från studier om chefers stress och hälsa behöver beakta dels att betungande stress uppstår specifikt, nära kopplat till chefspecifika förutsättningar, dels att det är svårt att med ett frågeformulär fånga variation i chefers upplevelser av hälsa, stress och stressorer. Det sistnämnda är svårt att bevisa utan bygger på år av erfarenhet. En annan aspekt på hållbarhet är balanserad arbetsnärvaro, vilket chefer har i högre grad än sina underställda (Dellve m fl 2007; 2011). Förklaringar till hög arbetsnärvaro är att ha energi kvar efter arbetsdagen och att vara fullt utvilad efter en natts sömn (Skagert et al 2012). En tredje aspekt på hållbarhet som också kan kopplas till motivation är viljan att stanna i chefspositionen. I en studie hade 40 % av chefer inom vården slutat inom en 4-årsperiod (Skagert mfl 2012). Resultat från Chefios-projektet visade att lika stor andel chefer inom kommunal vård, dvs 20% under en 2-årsperiod, hade slutat (Strömgård mfl 2013).

Chefers förutsättningar kan ha betydelse för vilka stressorer som har betydelse för hållbarhet samt för vilken form och källa av stöd som bäst kan underlätta med avseende på chefers stress och hållbarhet. I detta kapitel fokuserar vi tre olika förutsättningar: chefsposition, chefserfarenhet och kontrollspann (dvs antalet underställda). Chefsposition kan ha betydelse beroende på dess närhet till strategisk ledning och närhet till den operativa verksamheten. Lundquist (2013) visade att samvariationen mellan arbetsförhållanden och grad av utmattning skiljde sig mellan första och andra linjens chefer. Chefer på mer strategiska nivåer hade, i jämförelse med första linjens chefer, mer kontroll, högre grad av socialt kapital och större möjligheter att anpassa sitt arbete. I en annan studie rapporteras högre risk för sjuknärvaro, utmattning och sömnsvårigheter pga tankar på arbetet för chefer på lägre nivåer i jämförelse med högre nivåer (Björklund m fl 2011). I våra intervjuer med chefer menade man att chefserfarenhet hade stor betydelse för att hantera överbelastning och stressorer. Man menade att det tog minst två år innan man format handlingsmodeller som underlättade egen hållbarhet (Wikström m fl 2012).

Betydelsen av kontrollspann har vi märkt under ledarskapsutbildningar, då chefer med fler underställda skyndade ut i pauserna för att hantera personalärenden i jämförelse med chefer som hade färre underställda, vilka oftare använde pauserna till strategiskt nätverksarbete. I en annan delstudie inom Chefios-projektet av Wallin mfl (2013) var kontrollspann relaterat till chefsspecifika stressorer i arbetet, särskilt till betungande rollkrav och containerfunktion men även till logikkonflikter, överbelastning och stress genom gruppdynamiska problem bland medarbetare.

Teoretiskt kan studien inramas i Job-Demand-Resources modellen som integrerar stressforskning (krav-kontroll modellen) med motivationsforskning (Demerouti & Bakker 2001;2011). Modellen fördjupar krav-kontroll modellen då varje yrke studeras utifrån sina egna specifika riskfaktorer för arbetsrelaterad stress och hållbarhet samt inkluderar betydelsen av stödresurser. Stödresurserna kan vara funktionella i att nå mål, minska arbetskraven och dess fysiska och psykiska kostnader samt vara stimulerande av personlig utveckling och lärande. Resurser kan finnas på organisationsnivå (såsom t ex utvecklingsmöjligheter, tydlighet, organisatoriskt stöd), på interpersonell nivå (genom överordnades ledarskap, medarbetarskap, teamklimat), i chefspositionen (rollklarhet, beslutsmöjligheter) och i arbetsuppgifterna (t ex varierande arbete, identitet med uppgiften, värdeskapande arbete, autonomi, återkoppling på prestation mm). I denna studie har betydelsen av chefspecifika krav och resurser för viljan att stanna kvar som chef och för chefers hållbarhet studerats (figur 1).



Figur 1. Krav och resursmodellen (Demerouti & Bakker 2001;2011) med de stressorer och stödvariabler som fokuseras i denna studie.

Metod

Undersökningsgrupp

Denna studie har fokuserat chefer i kommunal vård och omsorg. Totalt deltog 344 chefer i delstudien. Cheferna kom från 7 olika kommuner. De flesta var kvinnor (86 %, n=186) och 14 % var män (n=29). Majoriteten var 45-54 år (39 %), 35-44 år (27 %) eller mer än 55 år (25 %). Ett fåtal (9 %) var under 35 år. De flesta hade chefsposition på första linjen såsom enhetschef (80 %) eller gruppchef (7 %). Övriga hade andra linjens chefsposition såsom verksamhetschef (10 %) eller förvaltningschef (2 %). Cheferna i delstudien hade i genomsnitt arbetat som chef i 11,5 år (mediantid 9,5 år) och i den nuvarande positionen i genomsnitt i 5,5 år (mediantid 4 år). Antalet underställda per chef varierade och var i genomsnitt 33 i antalet (median 30). De flesta chefer (85 %) hade gått någon form av chefs- och ledarskapsutbildning.

Data och studerade variabler

Frågeformulären i Chefios-enkäten 2009 och 2011 användes för att besvara syftet.

Chefsspecifika stressorer

Följande index med frågor som besvaras på en fem-gradig svarsskala om chefsspecifika stressorer hör till Gothenburg Manager Stress Inventory- GMSI (Eklöf m fl 2010).

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 har svårt att följa upp hur medarbetarnas planering genomförs i praktiken; Att du inte hinner hålla kontakt med medarbetare för att få tillräcklig insyn i deras arbetssituation *(*cronbach 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 andra enheter konkurrerar med din egen om personal och andra resurser; Att du har svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen; Att resurser inom organisationen fördelas orättvist pga status, kollegialitet, personliga relationer och liknande (cronbach 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 (cronbach 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 (cronbach alpha=0,83).

Buffertproblem. Följande frågor ingick i indexet: Att du förväntas vara lojal mot både medarbetare och mot överordnade; Att du måste vara en buffert mellan högre nivåer i organisationen och dina medarbetare; Att du behöver förklara och motivera "dåliga/negativa" beslut som fattas av överordnade; Att överordnade förväntar sig att du skall vara förstående och beredd att acceptera beslut som missgynnar dig eller din verksamhet (cronbach alpha=0,74)

Medarbetarproblem. Följande frågor ingick i indexet: Att medarbetare har otillräcklig struktur på sitt arbete; Att du måste hjälpa medarbetare att planera och strukturera sitt arbete; Att du får ta över arbetsuppgifter som medarbetare inte har tillräcklig kunskap att hantera själva; Att du känner att du måste tjata på medarbetare för att de ska utföra sina arbetsuppgifter (cronbach alpha=0,73).

Containerfunktion. Följande frågor ingick i indexet: Att du får ta emot medarbetares frustration över att arbetet är psykiskt påfrestande; Att pressade medarbetare tynger dig med sina problem (cronbach alpha=0,79).

Överbelastning 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 (cronbach alpha=0,84).

Källor för chefsstöd

Följande index med frågor som besvaras på en fem-gradig svarsskala om källor för chefsstöd hör till Gothenburg Manager Stress Inventory- GMSI (Eklöf m fl 2010).

Stödjande ledning Följande frågor ingick i indexet: Min chef bekräftar att jag gör ett bra arbete; Jag har från överordnade bra stöd i personalfrågor; Jag har tillräckliga möjligheter att tillsammans med överordnade diskutera och resonera kring verksamheten; Jag litar på att överordnade vid behov hjälper mig att lösa arbetsmiljöproblem för mina medarbetare; Överordnade visar verkligt intresse för vad jag gör och vilka problem jag har som chef; Jag litar på att överordnade

vid behov hjälper mig få en arbetssituation som jag kan klara av (cronbach alpha=0,88).

Stödjande chefskollegor Följande frågor ingick i indexet: Jag har ett förtroendefullt samarbete med mina chefskollegor; Jag kan vid behov få gott stöd från chefskollegor; Jag har goda möjligheter att tillsammans med chefskollegor diskutera och resonera kring verksamheten; Jag får bra respons från den ledningsgrupp jag tillhör när jag vill ta upp problem i mitt arbete (cronbach 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 har medarbetare som gör mitt eget arbete lättare; Jag känner att jag kan lita på att medarbetare följer mina anvisningar (cronbach alpha=0,82).

Stödjande privatliv Följande frågor ingick i indexet: Mina fritidsintressen underlättar avkoppling från arbetet och dess problem; Min familj är en god stödresurs när jag har problem i mitt arbete; Jag känner att arbetet inte är det viktigaste i mitt liv; Mina vänner är en god stödresurs när jag har problem i mitt arbete; Min fritid ger mig verkligen möjlighet till vila och avkoppling från arbetet (cronbach alpha=0,68).

Externt stöd Följande frågor ingick i indexet: Jag kan vid behov få stöd från professionella stödpersoner (handledare, mentor och liknande); Jag har tillräckliga möjligheter att tillsammans med externa specialister (dvs experter utanför den egna förvaltningen) diskutera och resonera kring verksamheten (cronbach alpha=0,82).

Hållbarhet

Hälsa och symtom. En global fråga om självskattad hälsa (SRH) med en femgradig svarsskala användes. Fyra frågor om psykosomatiska symtom (svårighet att somna, somna om, huvudvärk, kroppsliga besvär), med femgradiga svarsalternativ lades samman i ett index.

Arbetsförmåga. Den globala frågan om arbetsförmåga i Work Ability Index (WAI) med en 10-gradig svarsskala användes. Den har validerats avseende överrensstämmelse med WAI (Ahlström m fl 2010).

Stabil arbetsnärvaro. Klassades då chefen varit sjukskriven max 7 dagar det senaste året samt inte varit sjuknärvarande på arbetet (Dellve m fl 2011).

Chefsrörlighet. Som mått på chefsrörlighet användes frågan ”Har du under det senaste året sökt annat arbete?” (dikotomt svarsalternativ: ja/nej).

Förutsättningar för chefer

Chefsposition delades in i första linjens chefer respektive överordnade chefer. *Chefserfarenhet och kontrollspann* delades in genom mediansplit, dvs brytpunkterna var 4 års cheferfarenhet på den nuvarande arbetsplatsen respektive 30 underställda.

Analys

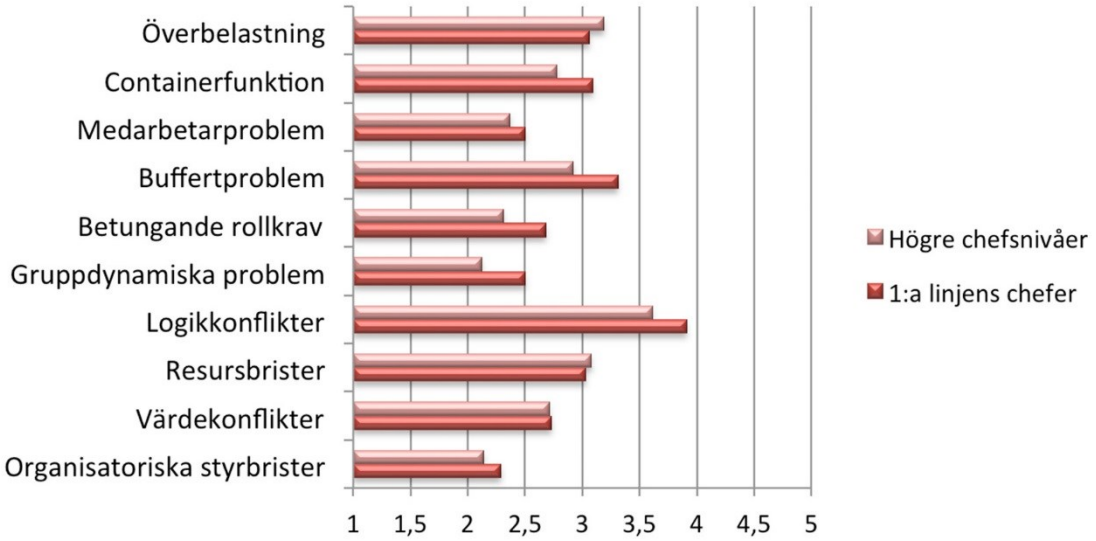
Beskrivande statistik av de ingående variablerna i baslinjen (*M*, *SD* och prevalenser av hög respektive låg förekomst). Analyser av stressorer, stödresurser och hållbarhet gjordes av (a) förändring över tid (dvs differensen T1-T2, *t*-test för upprepad mätning) och (b) gruppskillnader avseende de studerade chefsförutsättningarna (olika chefsposition, grad av kontrollspann och chefserfarenhet) (*t*-test för oberoende grupper). Prospektiva analyser gjordes dels genom envägs variansanalys där tre förändringskategorier jämfördes (ökning, minskning, eller oförändrat från T1 till T2); och dels genom en longitudinell regressionsmodell (sk paneldesign) med hjälp av strukturerad ekvationsmodellering.

Resultat

Chefsspecifika stressorer

Chefer på 1:a linjen skattade högst värden på följande stressorer: logikkonflikter, buffertproblem och containerfunktion. Även överbelastning och resursbrister fick höga medelvärden. För chefer på högre positioner fick logikkonflikter, överbelastning och resursproblem högst medelvärden (figur 2).

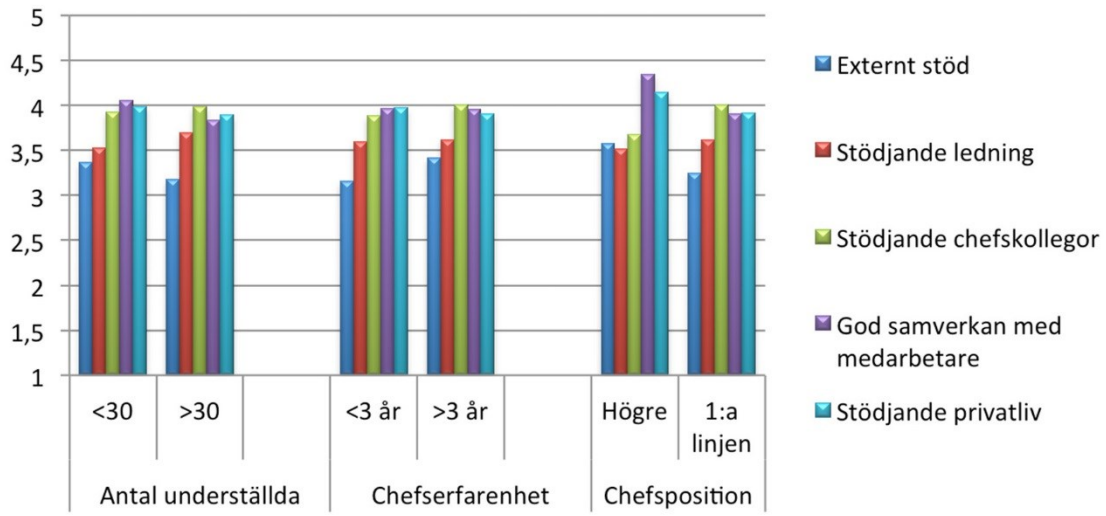
Jämfört med högre chefspositioner fanns högre grad av betungande rollkrav, högre grad av logikkonflikter, gruppdynamiska problem och buffertproblem ($p<0,05$) bland första linjens chefer. Chefer med flera underställda (>30) visade högre stressorer av seende gruppdynamiska problem, medarbetarproblem och containerfunktion ($p<0,05$). Under 2009 och 2011 hade de upplevda organisatoriska styrningsbristerna och värdedilemman ökat ($p<0,05$).



Figur 2. Chefspecifika stressorer i medelvärde och fördelat per chefsposition (ju högre värde desto högre grad av upplevda stressorer).

Chefers stödresurser

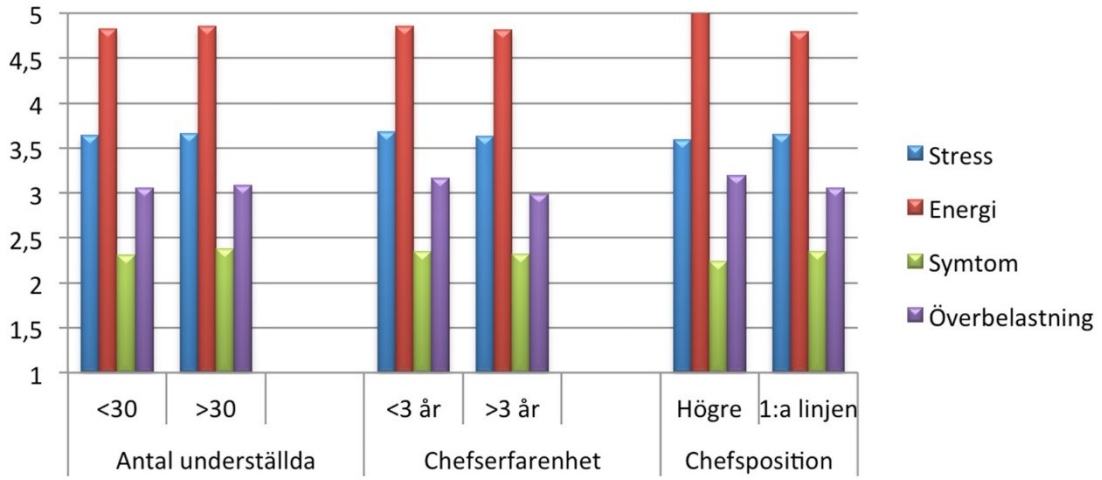
Mest stöd fick chefer från chefskollegor, medarbetare och i sitt privatliv (figur 3). Mellan 2009 och 2011 ökade dock stödet från ledningen ($p<0,05$). Det fanns skillnader i upplevt stöd mellan chefer på lägre och högre nivåer. Chefer på lägre nivåer upplevde mer stöd av sina chefskollegor och mindre stöd av medarbetare ($p<0,05$). De chefer som hade mer än 30 underställda skattade lägre stöd av medarbetare. Chefer med längre chefserfarenhet skattade mer stöd genom externa stödresurser.



Figur 3. Chefers stödresurser, i medelvärden, vid baslinjemätningen (ju högre värde desto högre grad av upplevda resurser).

Chefers hållbarhet

De flesta skattade en mycket god eller ganska god hälsa (47 %) och 10 % skattade att de hade dålig hälsa. De flesta hade en stabil arbetsnärvaro (90 % hade max 4 sjukdagar per år) och en mycket god arbetsförmåga (m=8,2, skala 0-10). Nästan hälften (45 %) var dock sjuknärvarande mer än 5 gånger per år. En tredjedel (33 %) skattade ganska mycket stress varav 10 % skattade mycket stress. En av tio hade svårt att somna, 19 % skattade sömnsvårigheter, 10 % huvudvärk och 15 % kroppsliga besvär (varje dag/flera gånger per veckan). De flesta (86 %) hade inte sökt nytt arbete under det senaste året. Chefer på högre nivåer rapporterade högre grad av energi än chefer på lägre nivåer. För övrigt fanns inga tydligt signifikanta skillnader avseende hälsa, stress, symtom eller arbetsförmåga beroende på kontrollspann, chefserfarenhet och chefsposition (figur 4).



Figur 4. Chefers hållbarhet (i medelvärden) relaterat till förutsättningar i chefskapet (baslinjedata).

Betydelsen av stressorer för chefers hållbarhet

Först analyserades samband mellan stressorer vid baslinjen och hållbarhet i uppföljningen med univariata regressioner. Logikkonflikter och överbelastning visade samband med stress, symtom och hälsa i uppföljningen ($p < 0{,}001$). Betungande rollkrav och containerfunktion visade samband med stress och hälsa ($p < 0{,}05$). Värdedilemman visade samband med stress i uppföljningen ($p < 0{,}001$). Logikkonflikter, överbelastning och containerfunktion visade även samband med sjuknärvaro i uppföljningen ($p < 0{,}001$). Logikkonflikter, gruppdynamiska problem och överbelastning visade samband med att man har sökt nytt arbete ($p < 0{,}05$). I multivariata stegvisa regressionsmodeller skattades hur förändringar i hållbarhet förklarades av chefsspecifika stressorer. Psykosomatiska symtom förklarades av resursproblem, betungande rollkrav, medarbetarproblem och värdedilemman ($p < 0{,}05$, $r^2 = 14$ %). Ohälsosamt hög stress förklarades av betungande rollkrav och containerfunktion ($p < 0{,}08$, $r^2 = 10$ %). Självskattad hälsa förklarades av resursproblem och medarbetarproblem ($p < 0{,}06$, $r^2 = 6$ %).

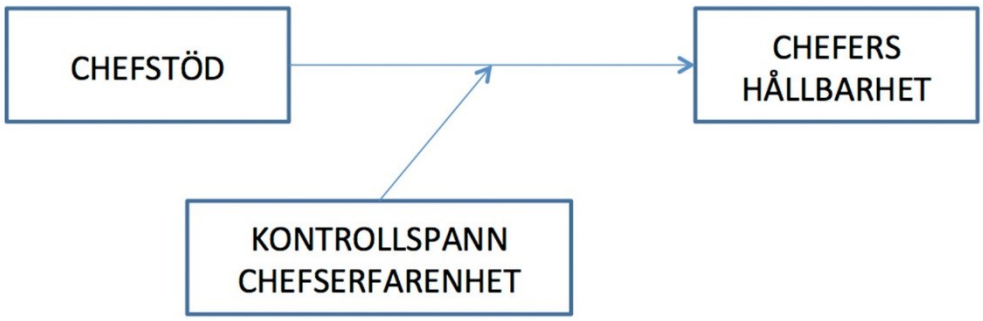
Betydelsen av stödresurser för chefers hållbarhet

I analys av baslinjedata framkom samvariation ($p<0{,}05$) mellan flera källor till stödresurser och chefers hållbarhet. Stödjande ledning, stödjande privatliv och externt stöd samvarierade med minskad stress, symtom och överbelastning samt

ökad energi och arbetsförmåga. Stödjande kollegor samvarierade med minskad stress, symtom och överbelastning samt ökad arbetsförmåga. Samverkan med medarbetare samvarierade med minskad stress och överbelastning samt ökad energi och arbetsförmåga. Stödjande medarbetare hade även betydelse för chefsrörlighet, dvs. om man sökt nytt arbete eller inte ($p < 0{,}03$).

I analys av betydelsen av stödresurser för mått på hållbarhet (stress, energi, överbelastning, symtom och hälsa) vid uppföljningen, i modeller där baslinjedata kontrollerades, hade enbart stödjande privatliv signifikant betydelse för stress, symtom, betungande rollkrav och hälsa.

Det fanns däremot betydelsefulla samband mellan chefers stödresurser och hållbarhet när chefen hade fler än 30 underställda eller hade kortare chefserfarenhet. För chefer med flera underställda har externa stödresurser betydelse för stress och hälsa. Stöd från medarbetare har betydelse för deras energinivå. För chefer med kortare chefserfarenhet har stödjande ledning betydelse för upplevda rollkrav, stödjande medarbetare har betydelse för symtom och stödjande chefskollegor samt stödjande privatliv har betydelse för hälsa. Denna analys kunde inte genomföras uppdelat på chefsnivå, pga för få chefer på högre nivåer.

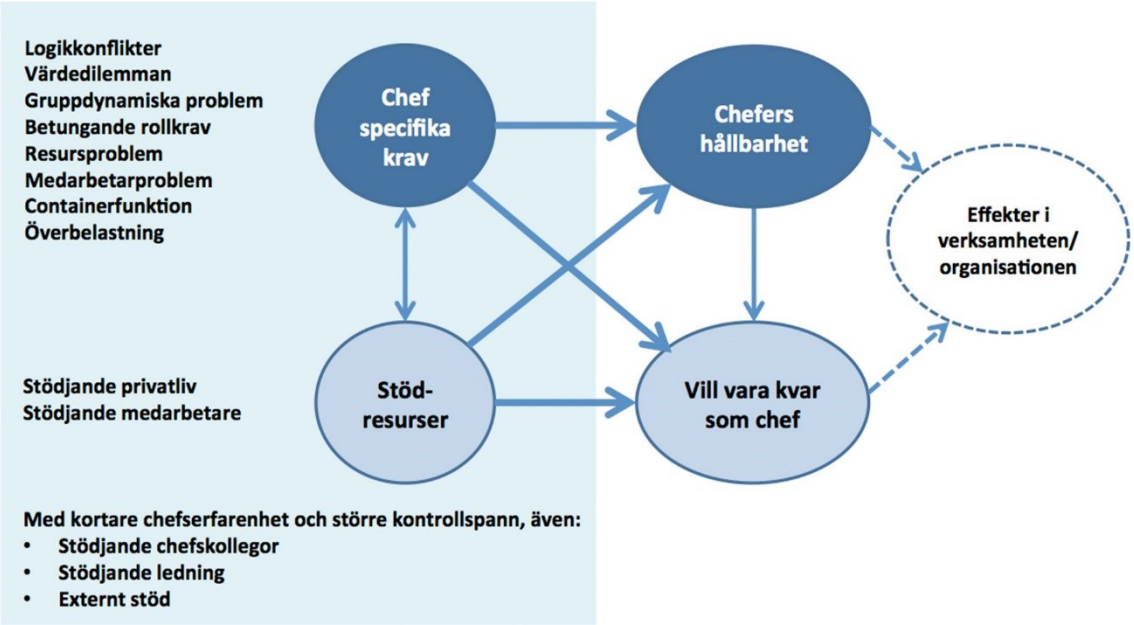


Figur 5. Kontrollspann och erfarenhet som chef modererar betydelsen av stödresurser till chefer för deras hållbarhet.

Diskussion

Resultatet visar chefsspecifika stressorer och stödresurser som har betydelse för chefers hållbarhet, i kommunala vårdorganisationer (figur 5). Samtliga studerade

chefsspecifika stressorer hade betydelse för chefers hållbarhet i prospektiva analyser. Att ha ett stödjande privatliv har stor betydelse för chefers stress och hälsorelaterade hållbarhet över tid. Chefens kontrollspann och erfarenhet som chef på den aktuella enheten påverkade betydelsen av stödresurser. För chefer med kortare chefserfarenhet eller större kontrollspann har även stöd från ledning, chefskollegor och externt stöd betydelse för hållbarhet över tid. God samverkan med medarbetare hade betydelse för hållbarhet med avseende på om chefen sökte nytt arbete eller inte.



Figur 6. Krav och resursmodellen för chefer i vård och omsorg med i studien identifierade stressorer och stödresurser av betydelse för hållbarhet, vid sidan av kontrollspann, chefserfarenhet och chefsposition.

Resultaten visade skillnader i stressorer och hållbarhet mellan chefer på högre och lägre nivåer. Chefer på lägre nivåer visade högre värden på de stressorer som tydligast påverkade hållbarhet och chefsrörlighet i uppföljningen såsom betungande rollkrav, containerfunktion och medarbetarproblem. Betydelsen av stress pga logikkonflikter och resursbrister delades av chefer på högre och lägre nivåer. Dock förekom logikkonflikter oftare bland chefer på första linjens nivå. I våra kvalitativa studier önskade första linjens chefer även mer konkret organisatoriskt stöd som avlastande av vardagsproblem (administration, medarbetarproblem) men också tillit till att kunna få hjälp vid överbelastning (Dellve & Wikström 2006). En studie av första linjens vårdchefer i Kanada

visade att upplevelsen av att organisationen värderar individen som anställd liksom dennes insatser och synpunkter, har betydelse för arbetstillfredsställelse (Patrick & Laschinger 2006). Chefer på första linjens nivå har oftare även den belastning som följer av att ha fler underställda medarbetare.

Det fanns betydelsefulla skillnader som rörde kontrollspann och chefserfarenhet. Stressorer bland chefer med högt kontrollspann avspeglar tydligt de problem ett stort antal underställda kan medföra (dvs gruppdynamiska problem, medarbetarproblem och containerfunktion). Resultaten visar att det finns bristande förutsättningar för att leda och samordna arbetet samt återkoppla till många, vilket kan skapa problem i klimatet på arbetsplatsen. Bland chefer med många underställda hade stöd genom gott samarbete med medarbetare stor betydelse för chefens energinivå. Även externa stödresurser stor betydelse för deras stress och hälsa. Dock förekom inte dessa former av stöd i större utsträckning bland dem.

Motivation eller intention att stanna kvar i chefsposition var relaterat till mer komplexa problem såsom gruppdynamiska problem bland medarbetare, logikkonflikter och vilket stöd man hade av chefskollegor.

Vardagliga och nära, goda relationer tycks ha stor betydelse för chefers möjligheter att möta utmaningar i vården på ett för dem hållbart sätt. En egen distans till chefsuppdraget, dvs uppfattningen att arbetet inte är det viktigaste i ens liv, har också betydelse. Denna fråga ingår i indexet ”stödjande privatliv” tillsammans med frågor om stödjande familj, vänner och fritid. För att urskilja om den personliga inställningen till arbetet hade avgörande betydelse gjordes analyserna med och utan denna fråga, men det gav inga skillnader i resultaten.

Utvecklingen av stressorer i instrumentet GMSI baseras fr a på kvalitativa analyser med grounded theory metodik (fr a Skagert m fl 2008) vilken syftar till att beskriva centrala förhållanden och inte på t ex variation. Det är därför inte förvånande att samtliga stressorer hade betydelse för chefers hållbarhet utan snarare en validering av stressordelen i instrumentet. Med grounded theory ansats identifierades även behov av stöd att hantera legitimitetskonflikter, logikkonflikter och balans mellan arbete och privatliv (Dellve & Wikström, 2006). Dessa mer komplexa konflikter kan kräva en närmare och mer vardaglig relation med den som ger stöd. Indexindelningen av form av chefstöd skedde genom en kombination av innehållsanalys och psykometrisk analys, och

avspeglar snarare variation än kategorier av stöd med central betydelse. Det är därför inte heller förvånande att det var enbart stöd i privatlivet som hade en generell och central betydelse över tid för chefers hälsorelaterade hållbarhet och stöd av chefskollegor som hade betydelse för viljan att stanna kvar som chef. Utvecklingen av GMSI är ett omfattande arbete som skedde under många år, med sekventiellt och parallellt mixad kvalitativ och kvantitativ metodik. Utvecklingen pågår delvis fortfarande. Utmaningar i finns bl a i att chefsspecifika stressorer och behov av stödresurser skapas och omskapas över tid och i olika kontext, och att hantera skillnader i kunskapssyn.

I framtida studier behöver interaktion och additativa effekter mellan stressorer och stödresurser utredas vidare samt dessas relation med utfall/resultat i vårdverksamheten.

Praktiska implikationer

Idag finns svårigheter att rekrytera och behålla bra chefer i vårdorganisationer. Resultaten kan ha stor betydelse för vårdorganisationers möjligheter att skapa mer hållbara och attraktiva arbetsplatser. Kunskapen om chefsspecifika krav och stressorer behöver bli tydlig i vårdverksamheter för att stärka chefers hållbarhet och vilja att stanna kvar i chefsrollen. Genom medvetandegörande av chefspecifika krav kan dessa kommuniceras och stödjas i det vardagliga arbetet (Tengelin 2012). Särskilt behöver såväl arbetssituation som vardagliga stödresurser för chefer på första linjens nivå, för chefer som är nya i chefsrollen samt för chefer med ett stort antal underställda utvecklas.

Referenser

Ahlstrom, L., Grimby-Ekman A., Hagberg M., & Dellve (2010). Measures of work ability and association with sick leave, symptoms and health; a prospective study of female workers on long term sick leave. Scand J Work Environ Health. 36(5):404-12.

Arman, R., Dellve, L., Wikström, E. & Törnström, L. What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method. Journal of Nursing Management, 2009; 17(6):718-29.

Arman, Wikström, Tengelin och Dellve. Work activities and stress among managers in health care. I: Tengblad S (red) *The Work of Managers*. Oxford University Press 2012.

Arman, R., Wikström, E. & Dellve, L. (2012) Structuration in Managerial Communication Processes. Scand J Public Adm 16 (2)

Bernin, P., Theorell T, & Sandberg CG. (2001) Biological correlates of social support and pressure at work in managers. *Integr Physiol Behav Sci.* 36(2):121-36.

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

Chiaburu DS, Van Dam K, Hutchkins HM (2010) Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment* 18; 187-200.

Choi (2010) Competing logics in hospital mergers - The case of the Karolinska University Hospital (doctoral thesis). Karolinska Institutet, Stockholm

Dellve, L., Wramsten Wilmar, M., Jacobsson, C., Ahlborg, jr, G. (2014) Ledarskap i vården: Att möta media och undvika personfokuserade drev. Högskolan Borås: Vetenskap för profession 28: 2014.

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

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

Dellve, L., Hadzibajramovic, E., & Ahlborg, G. (2011) Work attendance among health care workers: prevalence, incentives and consequences for health and performance. *Journal of Advanced Nursing*. 67(9):1918-29.

Dellve, L. & Wikström, E. (2006) Hållbart ledarskap i sjukvården. Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ- och organisationsperspektiv. Rapport från Västra Götalandsregionen

Demerouti, E. & Bakker, A. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology 37*(2)

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001) The job demands-resources model of burnout. *J Appl Psychol*. 86(3):499-512.

van Dierendonck, D., Haynes C, Borrill C, & Stride C. (2004) Leadership behavior and subordinate well-being. *J Occup Health Psychol*, 9(2): 165-175

Doolin, B., (2002). Enterprise Discourse, Professional Identity and the Organizational Control of Hospital Clinicians, *Organization Studies*, 23(3), 369-390.

Döös, M. & Nyberg, A. (red) (2009). Ledarskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap. VINNOVA Rapport VR 2008:15.

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. ISM-Rapport Nr 7, 2010

Gilpin-Jackson, Y., & Bushe, GR. (2007) Leadership development training transfer: A case study of post training determinants. *Journal of Management Development* 26; 980-1004.

Glouberman, S. & Mintzberg, H. (2001) Managing the care of health and the cure of disease. Part I: differentiation. *Health Care Management Review*, 26: 56–69.

Kitchener, M. (2002) Mobilizing the Logic of Managerialism in Professional Fields: The Case of Academic Health Centre Mergers. *Organization Studies* 23; 391-420

Lindholm, M. (2006) Working conditions, psychosocial resources and work stress in nurses and physicians in chief managers' positions. *J Nurs Manag.* 14(4):300-9.

Lindholm, M., Dejin-Karlsson, E., Östergren, P-O. & Udén, G. (2003) Nurse managers professional networks, psychosocial resources and self-rated health. *Journal of Advanced Nursing* 42, 506-515.

Lingard, H. & Francis, V. (2006) Does a supportive work environment moderate the relationship between work-family conflict and burnout among construction professionals? *Construction Management and Economics*, 24;185-196

Llewellyn, S. (2001). Two-way windows: clinicians as medical managers. *Organization Studies*, 24, 593–623.

Love, P. & Edwards, D. (2005) Taking the pulse of UK construction managers health. Influence of job demands, job control and social support on psychological wellbeing. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12: 88-101

Lundqvist, D. (2013) Psychosocial work conditions, health, and leadership of managers (doktorsavhandling). Linköpings Universitet

Madjar N (2008) Emotional and informational support from different sources and employee creativity. Journal of Occupational and Organizational Psychology 81; 83-100

Nilsson K, Hertting A, Petterson IL, Theorell T. (2005) Pride and confidence at work: potential predictors of occupational health in a hospital setting. BMC Public Health 1; 5:92

Ouweneel, AP., Taris, TW., Van Zolingen, SJ., Schreurs, PJ. (2009) How task characteristics and social support relate to managerial learning: empirical evidence from Dutch home care. *J Psychol*. 143(1):28-44.

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

Skagert, Dellve, Ahlborg. (2012) Maintenance of position and health: a prospective study of managers in a public healthcare organisation. *J Nursing Management*. 20(7):889-99

Skakon et al (2010) Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? *Work & Stress* 24:107-39

Strömgård, J., Berntson, E., Dellve, L., Härenstam, A., Skagert, K., Pousette, A., & Wallin, L. (2013) Chefers rörlighet i offentlig sektor. Rapport från en studie inom CHEFiOS. Göteborg: Institutet för Stressmedicin; **ISM-rapport 12**

Tengblad S (red) The Work of Managers. Oxford University Press 2012.

Tengelin, E., Arman, R., Wikström, E., Dellve, L. (2011) Regulating time commitments in healthcare organizations – managers' boundary approaches at work and in life. *Journal of Health Organization and Management*. 2011; 25 (5)

Tengelin, E., Kihlman, A., Eklöf, M. & Dellve, L. (2011) Chefer i sjukhusmiljö: Avgränsningar och kommunikation av egen stress. *Arbete och Hälsa* 45 (1)

Wallin, L. Pousette, A. Dellve, L. (2013) Span of control and the significance for public sector managers' job demands : A multilevel study. *Economic and Industrial Democracy* 34 (4)

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

Wikström, E. & Dellve, L. Arman, R., Tengelin, E. (2011) Chefers tidsanvändning och stress i sjukvården. Västra götalandsregionen.

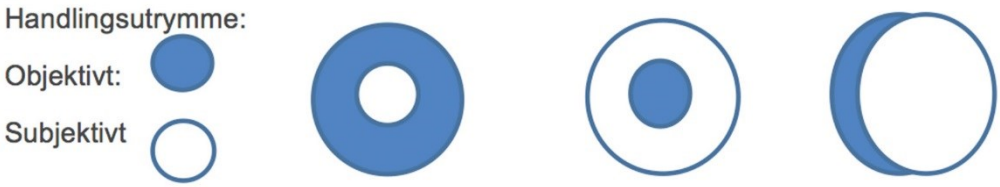
Wramsten Wilmar, M. Dellve, L., Jacobsson, C., & Ahlborg, G. (2011) Vad händer med chefer inom hälso- och sjukvården som blivit personligt fokuserade i media? Resultat från en förstudie. ISM-rapport nr 4, Västra götalandsregionen

7. Vad gör cheferna?

Måns Waldenström, Lisa Björk och Linda Corin

Bakgrund och teoretiska rötter

Människors handlingar kan beskrivas och förstås på olika sätt. Om man utgår från att det finns en strävan i en viss riktning, en avsikt och någon form av mål i en handling, är begrepp som handlingsutrymme och handlingsstrategi användbara för att förstå det vi gör – eller avstår från att göra. Vårt val av handlingsstrategi påverkas av hur handlingsutrymmet ser ut, eller hur vi uppfattar att det ser ut, liksom handlingsmöjligheter och eventuella hinder. Att man har en realistisk uppfattning om handlingsutrymmet är viktigt för att kunna välja riktig handlingsstrategi (se cirkel till vänster och i mitten i Figur 1 nedan). I handlingsstrategin kan också ingå att försöka öka handlingsutrymmet genom att ta bort eller minimera hinder.



Figur 1. Objektivt och subjektivt handlingsutrymme. Ursprungligen från Hacker och Matern, 1980, återgiven i Aronsson, 1990.

Människors handlingar kan undersökas och förstås med hjälp av handlingsteori. En del av handlingsteorin är handlingsregleringsteorin. Enligt den ingår planeringen för att nå ett mål och den konkreta handling som utförs för att nå målet, i samma process. Planeringen påverkar utförandet som i sin tur påverkar nästa steg i planeringen eftersom tanke och handling hänger ihop. Denna teori utvecklades i Tyskland på 1970-talet, framför allt genom studier av industriarbete, men har senare anpassats också till andra verksamheter (se exempelvis Greiner et al 1998; Hacker, 2003).

Teorin utgår från att arbetsuppgifter med mer eller mindre abstrakta mål kräver olika kvalifikationer och därigenom ställer olika kognitiva krav. Ett arbete kan bestå av enkla rutinuppgifter eller komplexa uppgifter som kräver kreativa

insatser. Arbetet kan också innebära olika typer av hinder eller ”överkrav” som kräver extra, eller hälsofarliga, arbetsinsatser för att målen ska nås. För att kartlägga och analysera ett arbetes kvalifikationsnivå och eventuella hinder eller överkrav, har särskilda instrument utvecklats (se exempelvis Oesterreich och Volpert, 1986). Dessa har inspirerat till den metod som senare fick namnet ARIA – Arbetsinnehållsanalys och som vi använt i Chefios-projektet.

Kartläggningar och analyser med hjälp av ARIA görs utifrån ett externt perspektiv, vilket här betyder att bedömningarna av arbetet ska vara så objektiva och värderingsfria som möjligt. En viktig skillnad mot tidigare instrument är att ARIA bedömer arbetets kvalifikationsnivå i förhållande till varje enskild individs kunskaper och erfarenheter, och inte i förhållande till en genomsnittlig arbetsinsats.

ARIA-metodens tidigare användning och utveckling

Kring 1990 utvecklades forskningsprojektet MUSIC-Norrtäljestudien med målet att bl.a. utreda riskfaktorer i arbetsmiljön och i övriga livet för att drabbas av ländryggs- eller nacke/skulderbesvär (Folkhälsoguiden 1). Som komplement till en omfångsrik enkät om hur människor upplevelser sitt arbete och sin fritid, eftersträvades en fördjupad och så objektiv beskrivning som möjligt av individernas psykosociala arbetsvillkor. Det var viktigt att utöver individernas *upplevelser och värderingar* av sina arbetsförhållanden, även försöka fånga de möjliga *bakomliggande, objektiva faktorer* som framkallar stress. Strategierna för att åstadkomma förändring blir olika om man inriktar sig på människors upplevelser eller om man uppmärksammar de bakomliggande stressorerna i arbetet. Det externa perspektivets syfte är att få en så objektiv bild av enskilda individers faktiska psykosociala arbetsvillkor som möjligt, skilt från individens värderingar av vad hon gillar eller ogillar i arbetet. Den intervju som utvecklades i projektet inspirerades av handlingsteori, som utgår från att våra handlingar följer en mer eller mindre tydlig handlingsplan med mål och delmål. Om vi når våra mål eller inte beror på det handlingsutrymme vi har och de förutsättningar som finns i arbetet.

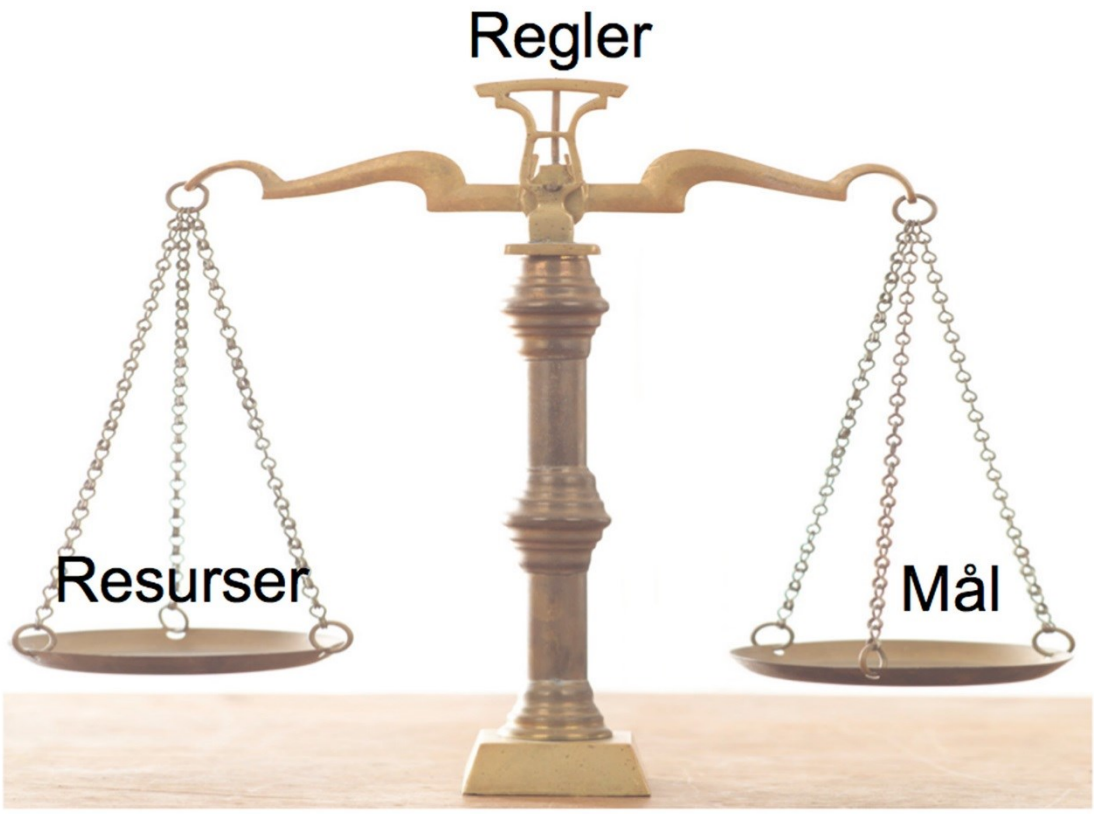
Mellan 1995 och 2001 genomfördes MOA-projektet med uppföljningsstudie för att utveckla och uppdatera traditionella metoder som använts för att göra befolkningsstudier (Härenstam et al, 2004 och 2005). MOAs studiegrupp utgjordes av ca 200 personer, som valdes ut genom ett avancerat strategiskt urval

för att fånga variationer i det moderna arbetet. För att kunna fånga och analysera arbetsvillkor ur olika perspektiv var det värdefullt med en metod som kunde skilja de faktiska arbetsförhållandena från individens egen värdering av sin arbetssituation. Metoden som utvecklats i MUSIC-projektet anpassades och utvecklades därför till MOA-projektets frågeställningar. Denna gång genomfördes ARIA genom observationer. Studiepersonerna observerades i arbetet under en vanlig dag och intervjuades kring de aktiviteter som inte gick att direkt observera. Efter ca 5 år genomfördes en uppföljande intervju. Det var under MOA-projektet som ARIA fick sin grundstruktur och sitt namn, framförallt genom den doktorsavhandling som Kerstin Waldenström presenterade (Waldenström, 2007).

ARIA ingick även i PART-projektet, som bland annat studerade sambandet mellan arbete och psykisk ohälsa (Folkhälsoguiden 2). Parallellt med en omfattande enkät till över tiotusen personer intervjuades ett delurval om tusen individer med hjälp av ARIA-metoden. Vid samma tillfälle genomfördes även en psykiatrisk intervju. Ett resultat av studien var att man utvecklade utredningsmetoder för arbetsrelaterad psykisk ohälsa, där ARIA ingick som en del. Den övergripande metoden fick namnet ”Part i praktiken” (Folkhälsoguiden 3) och har prövats inom både primärvård och företagshälsovård. Det finns flera vetenskapliga artiklar där ARIA–metoden eller dess svenska förlagor har använts för att beskriva arbetsförhållanden (Härenstam et al, 2003; Waldenström et al, 1998; Waldenström et al, 2002; Waldenström et al, 2003; Waldenström et al, 2007; Waldenström och Härenstam 2008a; 2008b; Wigaeus-Thornqvist et al, 2001).

ARIA-metoden i Chefios

ARIA försöker få en bild av faktiska arbetsförhållanden inom organisationen genom den enskilda individens arbete. Hur ser balansen ut mellan de mål individen ska uppnå i arbetet och de resurser som finns till förfogande, och hur regleras denna balans inom organisationen (figur 2)?



Figur 2. Balans mellan mål och medel

ARIA består av en uppsättning frågeområden som utforskas genom en särskild frågeteknik. Med hjälp av konkreta exempel undersöks vilka konsekvenser olika arbetsförhållanden och handlingsalternativ får för individen och för verksamheten. Genom att kartlägga enskilda individers arbete, framträder på så vis också en bild av organisationen. I Chefios-projektet användes ARIA för att studera framförallt operativa chefers arbete.

ARIA:s frågeområden i Chefios-projektet

De frågeområden som ingår i ARIA har ursprungligen sina rötter i de psykosociala förhållanden som i forskningen visat sig relevanta för hälsa och välbefinnande. Varje frågeområde innehåller enskilda frågor. Beroende på frågeställning i de olika forskningsprojekt där ARIA ingått har vissa frågeområden fått större eller mindre betydelse; i något fall har enskilda frågor

tillfogats eller tagits bort. Inom Chefios-projektet undersöktes följande frågeområden:

- Arbetsuppgifter
- Oskäliga, orimliga och saknade arbetsuppgifter
- Arbetstider
- Social interaktion
- Mål
- Inflytande
- Hinder och svårigheter
- Mentala krav och möjligheter
- Förändringar

Om genomförandet av ARIA-intervjuerna

Chefios-projektet strävade efter att bygga in ARIA-kompetens i de deltagande organisationerna så att kunskaperna och färdigheterna skulle finnas kvar även efter projekttidens slut. Chefios-projektet innebar därmed att forskarna för första gången lämnade över genomförandet av ARIA-intervjuerna till de beforskade organisationerna själva. För att säkerställa det externa perspektivet och för att lära ut ARIAs intervjuteknik och frågeområden genomfördes en utbildning, ledd av Måns Waldenström. Från de sex interventionsförvaltningarna- tre inom vård och omsorg, två tekniska förvaltningar och en utbildningsförvaltning - deltog tretton lokala projektledare i utbildningen. I en av kommunerna deltog dessutom fyra personer från Previa. Därtill deltog tre doktorander och en forskare från Arbetsvetenskapliga institutionen vid Göteborgs universitet. Av de totalt 21 intervjuarna hade 19 en beteendevetenskaplig högskoleutbildning.

Utbildningen utgick ifrån den ARIA-manual som beskriver instrumentets teoretiska ursprung och vägleder i hur det används. Utbildningen genomfördes under två halvdagar utspridda med några veckors mellanrum. Mellan dessa tillfällen övade sig kursdeltagarna att använda instrumentet och fick enskild feedback på dessa övningar. De ARIA-intervjuer som sedan användes i projektet genomfördes under en dryg fyramånadersperiod. Varje intervju tog i genomsnitt mellan 1,5 och 2 timmar och genomfördes med hjälp av en standardiserad intervjumall. Intervjupersonerna deltog frivilligt och lovades anonymitet vid

återrapporteringarna. Tillsammans genomförde kursdeltagarna etthundra ARIA-intervjuer med chefer inom interventionsförvaltningarna.

Under intervjun antecknades svaren direkt i intervjumallen som sedan överfördes till en digital version. Dessa skickades till ARIA-ansvarig forskare i projektet som sammanställde intervjuerna och gav individuell feedback till utbildningsdeltagarna. Under projektets gång kunde utbildningsledaren uppmärksamma oklarheter eller andra frågor som fördes vidare till hela intervjuargruppen för att säkra att ARIA-intervjuerna höll så god kvalitet som möjligt. Vad gäller sekretessen fick varje intervjuperson en särskild sifferkod som förvarades centralt av projektledningen.

ARIA:s resultat utifrån frågeområden

Varje interventionsförvaltning fick en sammanställning av de egna resultaten från ARIA-intervjuerna. Dessutom gjordes en sammanställning av resultaten från samtliga interventionsförvaltningar. Både den övergripande och de enskilda rapporterna formulerades till stor del i kvantitativa termer utifrån de frågeområden som ingick i ARIA-intervjun. Nedan presenteras de övergripande resultaten i kvantitativa termer, följt av en mer kvalitativ beskrivning av chefernas arbete.

Inledande frågor och Arbetsåtagande

Det första frågeområdet i ARIA syftar till att få en översiktlig bild av den studerade individens arbete, arbetsplats och av själva organisationen. I Chefios-projektet visade sig dessa frågor vara av stor betydelse eftersom vi här fick reda på hur många underställda cheferna hade, vilka stödfunktioner de hade tillgång till och var de var placerade i förhållande till sina medarbetare, chefskollegor och överordnade chefer. Även bland chefer inom samma förvaltning kunde det här finnas stora skillnader mellan sektorer, områden eller enskilda enheter.

Den ARIA-intervjuade chefen fick därefter beskriva sina arbetsuppgifter och hur mycket tid var och en av dessa tog. Genom sitt externa perspektiv lägger ARIA alltså fokus på vad individen faktiskt gör, inte på vad han eller hon gillar eller ogillar i arbetet. Genom att föra samman arbetsuppgifter med samma huvudsyfte får intervjuaren och intervjupersonen en gemensam överblick av arbetsåtagandet. Efterhand framträdde en generell indelning av chefsarbetet i tre

huvudarbetsuppgifter: personalfrågor, administration- och budgetfrågor samt verksamhetsfrågor. Denna indelning fungerade som ett stöd under intervjun, men intervjuaren fick i varje fall, tillsammans med intervjupersonen, pröva hur väl indelningen fungerade för det aktuella arbetsåtagandet.

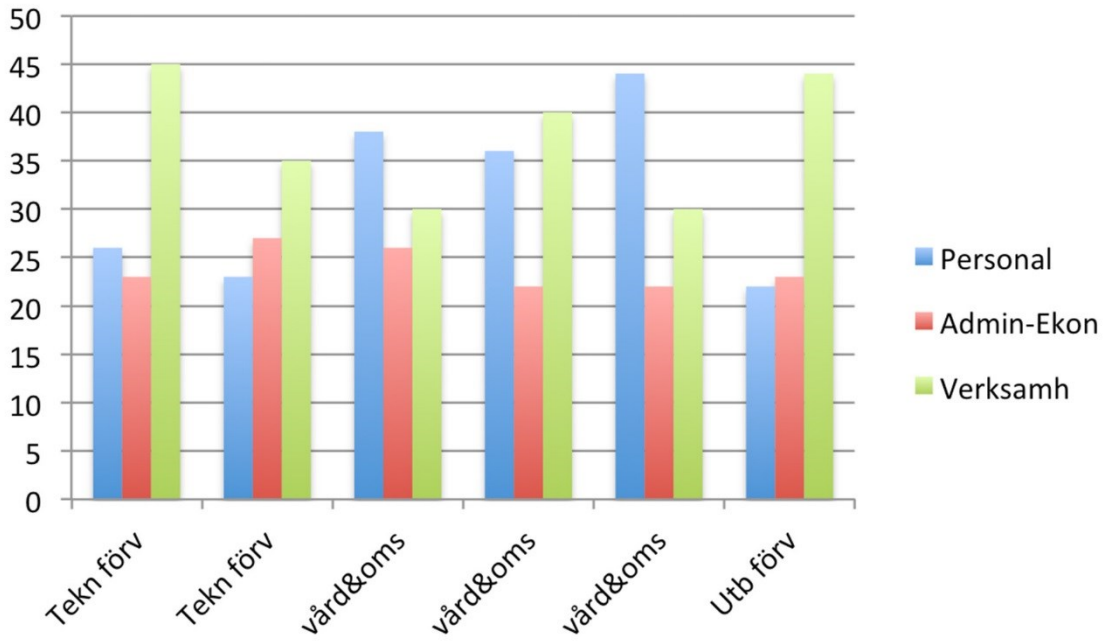
Personalfrågor: de delar i arbetet som syftade att mer direkt ge ledning och stöd till personalen, som t.ex. utvecklingssamtal, handledning enskilt eller i grupp, arbetsmiljöarbete och rehabiliteringsfrågor.

Administrativa frågor och budgetfrågor: exempelvis hantering av fakturor, löner, inköp, hyror, allmän administration, månads- och årsbudget.

Verksamhetsfrågor: exempelvis brukar- och anhörigkontakter, externa kontakter, planering och uppföljning som inriktar sig på verksamhetsutveckling.

I stort visade sig denna indelning täcka de flesta av chefernas arbetsuppgifter, även om det fanns överlappningar mellan uppgifterna, t.ex. administration som hade koppling till både personal- och verksamhetsfrågor. I vissa fall fanns även arbetsuppgifter som föll utanför de tre kategorierna, exempelvis att driva förvaltningsövergripande projekt.

Cheferna i projektet använde i genomsnitt cirka 30 % av tiden till *personalfrågor*, 30 % till *administration och budget* och 40 % till *verksamhetsfrågor* (Figur 3).



Figur 3. Fördelning av andel tid (%) mellan olika huvudarbetsuppgifter för de ARIA-intervjuade cheferna i de sex interventionsförvaltningarna.

Andelen tid som cheferna lade på de olika arbetsuppgifterna varierade både mellan och inom förvaltningarna. När det t.ex. gällde chefernas andel av arbetstid med personalfrågor varierade genomsnitten från som lägst 22 % (utbildningsförvaltning) till som högst 44 % (i en av vård- och omsorgsförvaltningarna). I en av förvaltningarna där cheferna ägnade i genomsnitt 30 % till personalfrågor fanns det vissa chefer som uppgav 10 % och andra som uppgav 50 %. Första linjens chefer ägnade mer tid åt personalfrågor än andra linjens chefer.

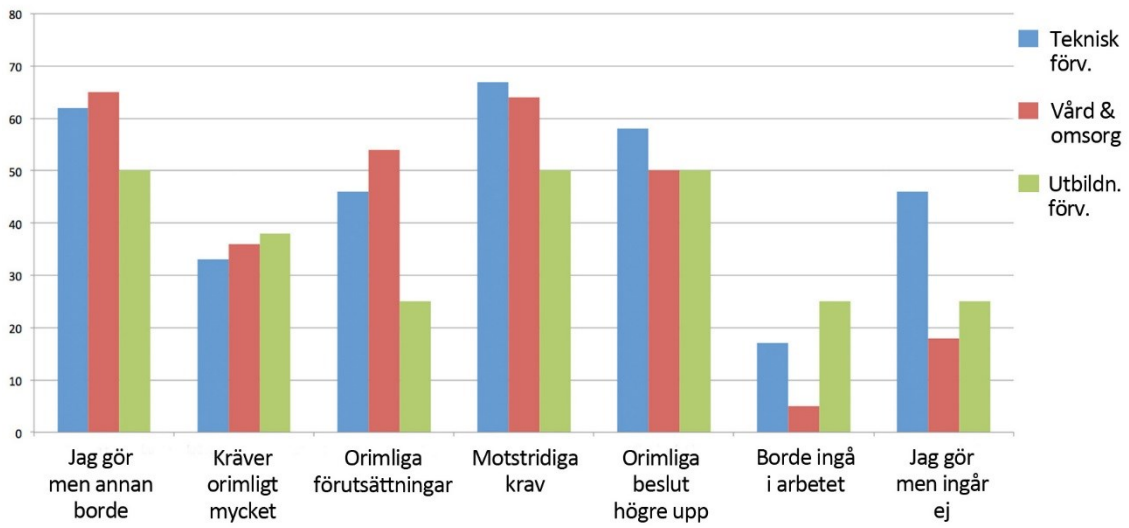
Oskäliga, orimliga, saknade och självpåtagna arbetsuppgifter

Det här är ett frågeområde som inte tidigare fanns med i ARIA och som har koppling till flera övriga frågeområden, inte minst till Arbetsuppgifter och Inflytande, men även till Hinder och svårigheter.

Cheferna kunde ge exempel på arbetsuppgifter som inte borde ingå i chefens arbete och som är orimliga för att man inte fått rätt förutsättningar att utföra dem. Det vanligaste var att peka på olika administrativa uppgifter som hade kunnat utföras av någon annan funktion i organisationen. Flera exempel var kopplade till

personalfrågor som cheferna inte alltid hade tillräcklig kompetens för. Det kunde exempelvis handla om juridiskt komplicerade rehabiliteringsärenden. Andra orimliga arbetsuppgifter relaterade till de många IT-system som cheferna hade att hantera. Flera system krävde lång inlärning trots att cheferna sällan behövde använda dem. Vanligt var också att mycket tid gick åt till att sköta lokalfrågor. Ibland gick det smidigare för cheferna att själva ta hand om praktiska vaktmästaruppgifter såsom snöskottning eller byte av glödlampor, än att beställa tjänsterna från centrala serviceenheter.

I arbetsåtagandet låg alltså arbetsuppgifter som cheferna inte kunde delegera vidare, ofta för att det inte fanns personal att delegera till, eller för att det inte fanns tid att vänta på att arbetsuppgifterna skulle bli genomförda. Det var också möjligt att målen med arbetet var så otydliga att chefen fick problem med att prioritera bland alla arbetsuppgifter, eller med att förstå vilket handlingsutrymmet han eller hon hade för att göra prioriteringar. När uppgifterna var orimliga var det kopplat till att målen var oklara eller motstridiga, att resurserna var för knappa eller tiden för kort.

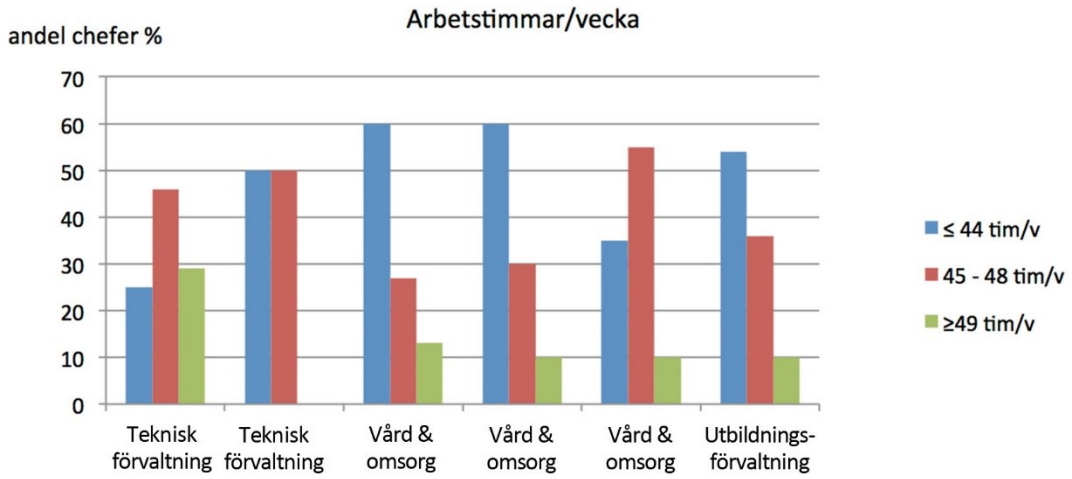


Figur 4. Andel av de ARIA intervjuade cheferna (%) inom verksamhetsområdena Teknisk förvaltning, Vård- och omsorgsförvaltning och Utbildningsförvaltning som har hinder och svårigheter i sina arbetsuppgifter.

Frågan om vilka arbetsuppgifter chefen skulle vilja arbeta med, men som ligger utanför åtagandet (saknade arbetsuppgifter), samt frågan om uppgifter som chefen faktiskt arbetar med, trots att de ligger utanför det egentliga arbetsåtagandet (självpåtagna uppgifter), speglar gränserna för chefens handlingsutrymme. Det senare handlade ofta om operativa uppgifter där chefer deltog i det praktiska verksamhetsarbetet. Ibland fick sådana uppgifter den oönskade konsekvensen att andra funktioner fick träda in och ta över chefens ansvar i vissa frågor. I andra fall kunde organisationen dra nytta av att chefen gjorde uppgifter som egentligen inte låg i åtagandet.

Arbetstider

Mer än häften av alla chefer i Chefios-projektet arbetade 45 timmar i veckan eller mer och av dessa arbetade drygt 10 % 50 timmar/vecka eller mer. Inom utbildningsförvaltningen rapporterade många chefer omfattande övertid under arbetsveckorna, men också att de kunde kompensera för övertiden under andra delar av året.



Figur 5. Genomsnittlig arbetstid per vecka för de ARIA-intervjuade cheferna inom de sex interventionsförvaltningarna.

Social interaktion

Frågeområdet Social interaktion handlar om hur stor del av arbetstiden cheferna spenderade på egen hand, respektive hur mycket tid de spenderar tillsammans

med andra funktioner. I genomsnitt hade de hundra cheferna egen tid 28 % av sin arbetstid. Variationen var stor mellan förvaltningarna; från 15 % egen tid för cheferna inom utbildningsförvaltningen till 40 % för cheferna inom en av de tekniska förvaltningarna. Variationen kunde också vara stor inom förvaltningarna. Exempelvis varierade andelen egen tid av den totala arbetstiden mellan 10 % och 60 % inom en av vård- och omsorgsförvaltningarna.

Även om cheferna hade egen tid visade det sig att flera fick lägga den egna tiden i slutet av dagen när många av de man hade kontakter med under dagen hade gått hem. Det var också vanligt att ta med sig jobb hem eller starta arbetsdagen tidigare än de övriga på arbetsplatsen. Den övertid man då fick kunde flera, men långt ifrån alla chefer, kompensera vid andra tillfällen.

Ursprungligen fanns det här frågeområdet med i ARIA för att upptäcka ensamarbete som visat sig ha samband med ohälsa. Inom Chefios blev syftet snarare att se i vilken omfattning cheferna hade möjlighet att arbeta ostört. Dessutom gav det en möjlighet för den enskilda chefen att få en överblick över sina sociala relationer, hur det såg ut bland de andra cheferna i den egna förvaltningen, men också för chefer inom andra typer av verksamheter och förvaltningar.

Mål

Ett av de mer centrala frågeområdena i arbetsinnehållsanalysen handlar om att kartlägga olika mål med arbetet, och hur väl dessa knyter an till verksamhetens övergripande mål. Om målen kommuniceras mellan ledning och personal och förutsättningarna finns att arbeta enligt målen, så ökar chansen till att personalen mår bra. I ARIA utgår man från att det är arbetsledningens bedömning av vad som är en acceptabel arbetsinsats som gäller. Denna bedömning behöver inte stämma överens med den intervjuade personens ambitioner. Via ett antal frågor undersöker ARIA både ledningens och individens mål med arbetet, samt hur måluppfyllelse mäts.

Målen inom de tekniska förvaltningarna var relativt tydliga även om de ofta var inbäddade i allmänna målformuleringar som att verksamheten skall vara ”rationell”, ”optimal” och ”prisvärd”. Många gånger förtydligades målen lokalt. Dricksvattnet skulle t.ex. hålla god och godkänd kvalitet och levereras till brukaren utan avbrott. Avloppsvattnet skulle gå från brukaren till reningsverket

utan stopp och översvämningar och avfallshanteringen skulle utifrån gällande lagar och föreskrifter också ske utifrån invånarnas önskemål.

Målen inom vård- och omsorgen var att dels ha en ”budget i balans”, dels att exempelvis ”ha en helhetssyn”, att brukarna ska ha ett så ”normalt liv som möjligt” eller att ”personalen ska trivas”. Det skulle kunna betyda att målen inom vård- och omsorgsverksamheter ger chefer och personal stora möjligheter att formulera sina egna mål utan att bryta mot överordnade mål. I praktiken överskuggade dock målet om en budget i balans de mer oprecisa verksamhetsmålen. En annan effekt av målens otydlighet var att cheferna hade svårt att avgöra när målen uppnåtts och att bedöma när deras egna insatser var tillräckliga.

Inflytande - vad kan chefen bestämma över?

Det finns alltid gränser för vilket inflytande en person har i sitt arbete, oavsett position. Under frågeområdet Inflytande undersöktes chefernas handlingsutrymme vad gäller *hur, när* och *var* arbetet utförs. Därtill undersöktes chefens inflytande över vilka arbetsuppgifter som ska ingå i åtagandet, dvs. *vad*. *Vad*- och *hur* frågorna betraktas som de två viktigaste aspekterna av inflytande.

En hel del chefer i projektet beskrev att de i princip hade vissa möjligheter att påverka vilka arbetsuppgifter de skulle lägga tid på eller delegera, men att det i praktiken kunde bli svårt att genomföra. Brist på personal och ibland brist på kompetens var två viktiga anledningar till att man t.ex. inte kunde delegera uppgifter till medarbetare. De begränsningar cheferna hade i *hur* man utförde sitt arbete var ofta kopplade till låsta rutiner och de tekniska system som man använde sig av.

Det visade sig att frågor kring inflytande var svåra att ställa under intervjun och att det hade krävt mer diskussion och stöd till intervjuarna för att det samlade resultatet skulle bli mer reliabelt. Eftersom exempel på chefernas handlingsutrymme trädde fram även i svaren på andra frågor, kunde vi ändå få en god uppfattning om vilket handlingsutrymme som fanns i chefernas arbete.

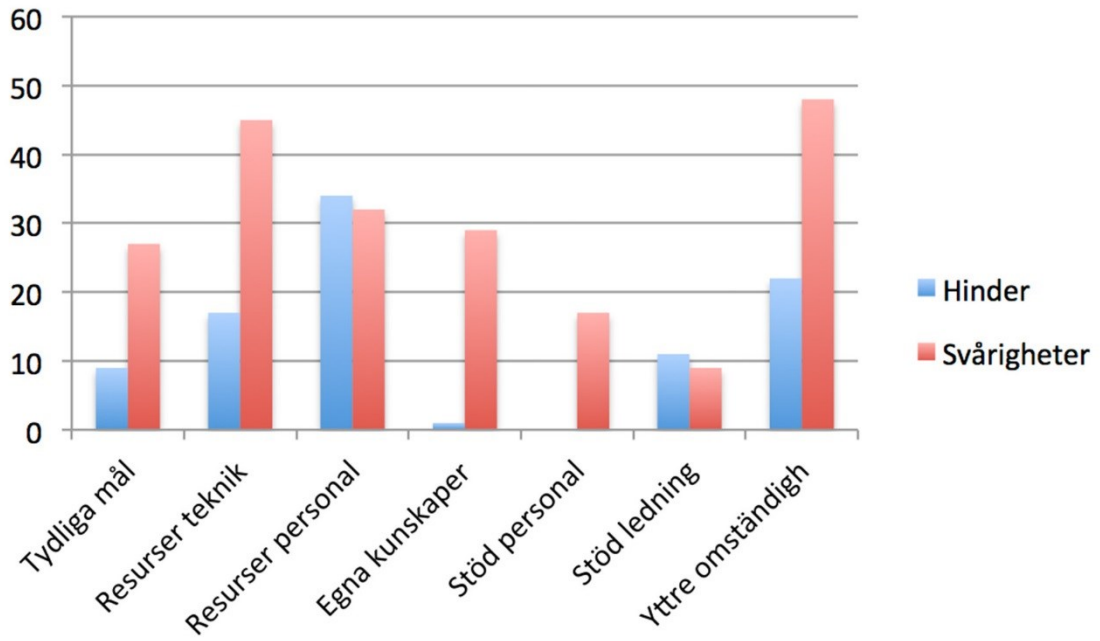
Hinder och svårigheter

ARIA undersöker vilka hinder som kan finnas inbyggda i arbetet. Frågeområdet Hinder och svårigheter fokuserar på eventuella brister i personella, materiella och

kunskapsmässiga resurser, samt på otydlighet i arbetsuppdraget. ARIA använder sig av fyra olika kriterier för att avgöra graden av eventuella svårigheter i arbetet. Det räcker att ett av de fyra kriterierna a) – d) är uppfyllda i ARIA för att en svårighet ska bedömas vara ett hinder. En svårighet bedöms vara ett hinder om konsekvensen är att:

a) arbetets kvalitet inte blir godkänt enligt arbetsgivaren
b) arbetet blir oacceptabelt försenat enligt arbetsgivaren
c) arbetet leder till långvarigt och påtagligt övertidsarbete eller inarbetade raster
d) arbetet utförs på ett hälsofarligt sätt (t ex. utan lyfthjälp, mat, paus)

ARIA utreder konsekvenserna av otydliga eller motstridiga mål och resursbrister, samt i vilken utsträckning arbetsgivaren tar ansvar för effekterna av hinder i den enskilda individens arbete. Sammanfattningsvis gav intervjuerna med cheferna följande bild av hinder och svårigheter i arbetet (figur 6).



Figur 6. Andelen (%) av de ARIA-intervjuade chefernas arbeten med olika typer av Hinder och Svårigheter.

Det fanns påtagliga svårigheter i chefens arbete, men bara i viss utsträckning blev det ett hinder enligt något av kriterierna ovan, en bedömning som gjordes självständigt av intervjuaren utifrån de uppgifter som framkommit. Det tydligaste

hindret var begränsade personalresurser. Det kunde handla om både underbemanning och bristande kompetens hos personalen som påverkade chefens arbete så påtagligt att något av kriterierna ovan blev uppfyllda. Nästan hälften av chefernas arbete försvårades av olika typer av samordningsproblem i förhållande till andra förvaltningar eller organisationer som man var beroende av. Andra svårigheter orsakades av bristfälliga tekniska system. I ungefär var femte chefs arbete var problemen så påtagliga inom dessa områden att de bedömdes utgöra hinder i deras arbeten.

I MOA-projektet (Waldenström och Härenstam, 2006) som studerade ett strategiskt urval av alla yrkesverksamma, såg fördelningen av hinder ut på följande sätt (Tabell 1, sid 13). De vanligaste hindren var oklara uppgifter och mål samt personalbrist. Båda var mycket vanliga inom vård, skola och omsorg.

Tabell 1. Fördelningen av Hinder och svårigheter hos de 203 ARIA-analyserade arbeten i MOA-projektet, strategiskt utvalda för att spegla en svensk yrkesarbetande population i slutet på 1990-talet.

Typ av hinder i arbetet	Grad av hinder	
	Inget hinder/ svårigheter	Hinder
Tydlighet uppgifter och mål	72 %	28 %
Resurser – materiel, teknik, lokaler	74 %	26 %
Resurser – personal	72 %	28 %
Resurser – egen kunskap	92 %	8 %
Socialt stöd – arbetskamrater	86 %	14 %
Socialt stöd – arbetsledare	84 %	17 %
Yttre förhållanden – samhället, andra aktörer	73 %	27 %

Om man jämför hinder i arbetet hos det strategiska urvalet av yrkesverksamma i Sverige i slutet av 1990-talet med de ARIA-intervjuade chefernas arbete i

Chefios, så hade de senare cheferna mindre hinder i alla undersökta kategorier utom vad gäller bristande personalresurser.

Tidspress och tidsbundenhet

ARIA undersöker risker för överbelastning i arbetet i form av tidspress och tidsbundenhet. Är tidspressen konstant hög eller finns det variationer i tempot? Vilka konsekvenser får ett uppehåll i arbetet, kan man klara att göra ett godkänt arbete inom given tidsram? I vilken grad finns det marginaler att ta en kortare paus från arbetet utan att man måste ta igen det med övertid? Finns det med andra ord ”luft i systemet”?

I projektet hade de flesta chefer tidspressat arbete. Var fjärde chef bedömdes sakna möjligheter att ta en paus i arbetet utan att behöva ta igen det vid ett annat tillfälle. I Chefios-projektet bedömdes 22 % av första linjens chefer och 34 % av andra linjens chefer ha hög tidspress.

Frågan om tidsbundenhet vill fånga hur schemalagt och låst arbetet är i tid, samt vilken betydelse det har på arbetets resultat. Många chefer var tidsbundna till olika möten eller deadlines för rapportering men det varierade om denna tidsstruktur bidrog till att chefen kunde göra ett bra jobb eller inte. Avgörande var hur värdefulla dessa möten och rapporteringar var för att nå målen med arbetet.

Mentala krav och möjligheter

Det här frågeområdet har direkt koppling till handlingsregleringsteorin där man utgår från att olika komplicerade arbetsuppgifter, med sina mer eller mindre abstrakta mål, kräver olika typer av kvalifikationer och då ställer varierande kognitiva krav. ARIA utgår ifrån antagandet att det är bra att i hög grad få använda sina kunskaper och erfarenheter på arbetet, att ibland ställas inför utmaningar som innehåller lärande och ger chans till utveckling, samt i någon mån ha uppgifter med låg mental belastning. I likhet med ett fysiskt ansträngande arbete där det måste finnas ett visst utrymme för fysisk återhämtning under ett arbetspass, bör det ges utrymme för mental återhämtning i ett mentalt krävande arbete.

I vår analys är bilden mycket tydlig. Chefer fick använda sina kunskaper och erfarenheter i stor utsträckning. Cheferna kan sitt område och även om ingen

situation är den andra helt lik, så har de användning av sina tidigare erfarenheter. Cheferna ställs också ofta inför utmaningar i arbetet då de måste lösa problem och tänka nytt. Däremot bedömde vi att möjligheten till återhämtning i chefsarbetet var klart begränsad. Där det fanns sådana möjligheter, t.ex. när cheferna transporterade sig mellan olika arbetsplatser, handlade tankarna oftast om jobbet.

Förändring

Det sista frågeområdet ville få en bild av hur arbetet såg ut tidigare och vilka förändringar som har skett de senaste åren. Här bad vi också intervjupersonen att blicka framåt och berätta om vilka förändringar som kan väntas framöver. De kunskaperna var ofta ett stöd för det analysarbete som sedan väntade intervjuaren och forskargruppen.

ARIA-analysen avslutades med en sammanfattning utifrån ARIA-intervjuarens självständiga bedömning, samt med förslag till åtgärder som formulerades som frågor till förvaltningsledningen och till cheferna själva utifrån de viktigaste resultaten av analysen.

Typiska chefsarbeten i tre verksamheter baserat på ARIA

För att komplettera de kvantitativt orienterade resultaten vill vi även ge exempel på vilka kvalitativa kunskaper ARIA kan bidra med. Det är ett möte med tre fiktiva ”typchefer” där den första är chef inom äldreomsorgen, den andra är chef inom en teknisk förvaltning och den tredje är rektor på en skola. Typerna motsvarar inte enskilda chefer, utan bygger på information från flera intervjuer.

Enhetschef inom äldreomsorgen – när har chefen uppnått målen?

Enhetschefen inom äldreomsorgen ansvarar för en enhet med fyrtio tillsvidareanställda medarbetare och ett tjugotal timvikarier, ett antal som kan variera en hel del under året. Chefen har sitt kontor i samma byggnad som verksamheten med sina 30 brukare, men på annat våningsplan.

Hennes arbetsuppgifter handlar om den egna personalen, om verksamheten och om ekonomin; ungefär en tredjedel av hennes arbetstid låg på att administrera

dessa frågor. Ledningen vill att enhetschefen ska arbeta för att ge god vård till brukarna samt bra arbetsmiljö för personalen inom ramen för lagd budget, vilket också stämmer väl med hennes egna mål. De kvalitativa målen om brukarkvaliteten och om personalens arbetsmiljö, är däremot så allmänt formulerade att det är svårt för chefen att se om hennes enhet uppnått målen. Målformuleringarna öppnar för olika tolkningar, där brukarna och deras anhöriga tolkar brukarkvalitet på ett sätt, ledningen på ett andra sätt och personalen på ett tredje. Skillnaden blir särskilt tydligt i perioder då budgeten stramas åt.

Ur ett ARIA-perspektiv är det avgörande att undersöka vilket ansvar och vilka resurser ledningen ger enhetschefen. Hur omfattande är exempelvis obalansen mellan ansvar och resurser, resulterar obalansen i att enhetschefen inte kan nå de mål arbetsledningen begär av henne? Får enhetschefen stöd i arbetet med att tolka målen, och göra avväganden mellan olika tolkningar? Vilket handlingsutrymme ger ledningen enhetschefen att prioritera sina och enhetens arbetsuppgifter för att nå målen? När svaren på dessa och liknande frågor inte är tydliga, fortsätter ARIA att undersöka vilka konsekvenser detta får i enhetschefens arbete.

Enhetschef på teknisk förvaltning – om hur organisationsförändringar påverkar handlingsutrymmet

Den tekniska enhetschefen har i vårt konstruerade exempel arbetsuppgifter med i huvudsak tydliga och mätbara mål som han och arbetsledningen är eniga om. Han har tio underställda medarbetare som arbetar tillsammans i mindre grupper med olika uppdrag på enheten. En stor utmaning för enhetschefen är att försöka behålla sitt handlingsutrymme och att kunna prioritera bland den stora mängden arbetsuppgifter utifrån enhetens resurser. Enhetschefen har lång erfarenhet från arbetsområdet medan hans egen chef, avdelningschefen är nyanställd och kommer från ett annat arbetsområde. Avdelningschefen har tillsammans med förvaltningsledningen beslutat att göra vissa förändringar för att förvaltningens organisation bättre ska passa med de nya politiska direktiven. Det visar sig att de föreslagna förändringarna kommer påverka enhetschefens prioriteringsmöjligheter och även möjligheten att fortsätta med det speciella projekt han skapat och drivit under ett års tid. Personalen på enheten kommer få en annan gruppindelning för att bättre fördela kompetens mellan grupperna.

För ARIA är uppgiften i första hand att undersöka hur enhetschefens arbete ser ut nu. Men ARIA kan också användas som stöd i ett förändringsarbete. Genom att få fram en så konkret beskrivning som möjligt av de förestående förändringarna kan vi med hjälp av ARIA analysera vilka konsekvenser förändringarna får för enhetschefens arbete. Vi kan se om målen eller resurserna för arbetet förändras och om de matchar varandra.

Rektor på en skola – hur handskas man med målkonflikter?

I vår tänkta ARIA-intervju med en rektor inom en utbildningsförvaltning blir mångfalden av stora och små mål tydlig. Ett övergripande mål är att leda verksamheten på skolan så att eleverna når de uppsatta kunskapsmålen. För att nå detta har rektorn satt upp egna mål för sitt personalledande arbete, som innefattar både pedagogiskt och socialt stöd till de anställda och via dem även stöd till eleverna. Rektorn har också ansvar för det administrativa arbetet som innefattar ett stort antal uppgifter, alltifrån ekonomi och löner till fysisk arbetsmiljö.

Ett huvudspår i ARIA-intervjun är att undersöka hur målen balanserar mot de resurser rektorn har till sitt förfogande. En svårighet är att även om många mål är tydliga, så förändras flera av dem både genom förändrade krav från samhället, t.ex. vid konjunktursvängningar, och genom att de direktiv rektorn får på sitt bord blir allt mer detaljerade och styrande. En annan svårighet är att få arbetsgivarens intresse av att ha en budget i balans att gå ihop med målet att ge varje elev det stöd han eller hon behöver för att nå kunskapsmålen. Genom ARIA kunde vi få konkreta exempel på hur dessa målkonflikter minskar rektorns handlingsutrymme och möjligheter att prioritera i sitt arbete.

De administrativa arbetsuppgifterna har blivit allt fler och tar allt större andel av rektorns arbetstid, mycket beroende på att det finns allt färre personer att delegera även mindre uppgifter till. Att t.ex. svara på olika remisser om arbetsmiljö, kollektivtrafik och jämställdhet, svara på olika enkäter och mail eller delta i olika kommunala utredningar kan var för sig vara meningsfulla arbetsuppgifter. Men dessa arbetsuppgifter blir lätt övermäktiga när de måste kombineras med ansvaret för de övergripande målen med att utveckla verksamheten och ge stöd till personal och elever. Då arbetsgivaren inte stöttar rektorn i att prioritera bland de olika arbetsuppgifterna hamnar ansvaret att hantera eventuella målkonflikter på rektorn själv. Konsekvensen blir att rektorn försöker klara av alla arbetsuppgifter genom ett omfattande övertidsarbete. I detta

fall råder det enligt ARIA en tydlig obalans mellan mål och resurser och en helt realistisk konsekvens är att skolan kan förlora sin rektor och behöva söka en ny.

Utvärdering av ARIA inom ramen för Chefios

Efter Chefiosprojektets genomförandefas ville vi undersöka hur cheferna hade upplevt att få sitt eget arbete analyserat, samt om de hade haft användning av kunskapen i den egna ledningsgruppen. Syftet var att utvärdera i vilken utsträckning det varit lyckosamt att låta representanter från de beforskade organisationerna själva genomföra ARIA-intervjuerna. För att kunna bedöma ARIAs användbarhet genomförde kursdeltagarna intervjuer med sjutton representativt utvalda chefer. Därefter genomförde utbildningsansvarige intervjuer med kursdeltagarna. Nedan följer några reflektioner från denna utvärdering.

Var ARIA-kartläggningen av arbetet användbart för den enskilda chefen?

De flesta chefer tyckte det varit värdefullt att få reflektera över sitt arbete utifrån den objektiva och beskrivande information som ARIA med sitt externa perspektiv bidar till. Som en chef uttryckte det:

> *”ARIA som metod tyckte jag var väldigt bra. Det var som ett utvecklings-samtal med sig själv.”*

Att lyfta fram sina huvudarbetsuppgifter och hur man fördelade sin tid på dessa var användbart, men ovant och inte alltid så lätt. Många chefer uttryckte att det var viktigt att man även fick lyfta fram de arbetsuppgifter som försvårade eller hindrade dem att nå de mål som uppfattades som viktigast.

> *”Sådana här frågor kommer man också in på i andra sammanhang, t.ex. om jag gör nått onödigt eller något som nån annan kunde göra. Men ofta glömmer man bort den tredje frågan i ARIA-intervjun, om vad det får för konsekvenser. Ofta får man en mängd exempel men sen så stannar man där.”*

I ARIA är det viktigt att undersöka vilka konsekvenser olika arbetsvillkor har. Fanns det arbetsuppgifter som uppfattades som onödiga eller som man ansåg borde göras av någon annan, så var det viktigt att genom relevanta konkreta exempel undersöka vilka konsekvenser dessa hade för chefens möjligheter att sköta sitt jobb. Det visade sig vara en relativt svår uppgift för ARIA-intervjuarna att reda ut dessa konsekvenser. I de flesta intervjuerna fick vi många fler exempel

från chefen på onödiga och splittrande arbetsuppgifter än förtydligande av vilka konsekvenser dessa fått för chefens jobb. Här hade ARIA-intervjuarna behövt få mera stöd och träning att med sitt externa perspektiv hålla i fast vid sin utgångspunkt och att välja och pröva olika konsekvenstrådar.

Gav ARIA-kartläggningen användbar kunskap till organisationen?

Troligtvis var ARIAs viktigaste bidrag att chefernas arbetsuppgifter kartlades så att varje chef fick en egen plattform i diskussionen med sin arbetsgivare kring vilka arbetsuppgifter som skulle prioriteras, och vilka som kunde betraktas som mindre viktiga eller rentutav hindrande i chefsarbetet. Det samlade underlaget bidrog till att ledningsgrupperna fick en god bild av hur det är att jobba som chef inom förvaltningen, vilka hinder och möjligheter som finns hur dessa varierar mellan olika enheter. De åtgärder som vidtogs handlade bland annat om att se över chefsstödet, att ha en tätare uppdragsdialog med cheferna och att stötta cheferna i att prioritera bland arbetsuppgifter. I en av ledningsgrupperna formulerade man sig så här:

> *”Ledningsgruppen tog väldigt mycket fasta på de här resultaten, speciellt kring onödiga eller omöjliga arbetsuppgifter. Det började man jobba med. Hur ska man sortera bort onödiga delar? Här kom det fram väldigt mycket tankar. Diskussion om hur förvaltningsledningsgruppen skulle kunna vara ett filter för att inte allt ramlade ner på enhetscheferna.”*

I en annan ledningsgrupp uttryckte man sig så här:

> *”ARIA-intervjun kunde haft större betydelse för organisationen om vi skulle grottat mer i det än vi gjort. Tittat mer på arbetsuppgifter. Vi har ju sammanställningen. Men sen föll det bort lite. Vi gjorde ju ett försök med en grupp-ARIA (kring onödiga och omöjliga arbetsuppgifter), men vi skulle ha kunnat gjort mer, men vi har ju den möjligheten i framtiden.”*

Kan vi göra ARIA mer användbar för den enskilda chefen och för organisationen?

ARIA-instrumentet har konstruerats för att passa alla typer av yrken. Det har varit en styrka inom forskningen, men svagheterna blev tydliga i detta projekt med ett så specifikt fokus på chefer. De anpassningar som vi gjort av ARIA under projektets gång går att utveckla vidare. Det är en kunskap som kan vara viktig att ha med sig för organisationerna, inte minst om man vill gå vidare med

fokus på andra yrkesgrupper eller andra typer av arbetsgrupper. I ett sådant arbete är det säkert värdefullt för organisationerna att använda sig av forskarnas erfarenheter i någon form av samarbete.

De chefer som fått feedback på sina intervjuer och fått chansen att diskutera möjliga åtgärdsförslag var tydligt nöjda med detta. Cheferna bedömde inte heller att den individuella feedbacken hade försvårat diskussioner med ett mer organisatoriskt perspektiv. En rimlig slutsats är alltså att individuell feedback gör ARIA mer användbart utan att riskera chefernas förmåga att ha ett organisatoriskt perspektiv.

De flesta chefer tyckte att kontakten med intervjuaren hade fungerat bra eller tillfredsställande. Trots detta ansåg flera att det ändå hade varit bra med en utomstående intervjuare. Är de praktiska svårigheterna inte för stora, finns det sannolikt ett värde i att det är någon utanför organisationen som gör ARIA-intervjuerna.

Vår viktigaste erfarenhet från Chefios är att ARIA-intervjuarna måste få mer tid och stöd i att lära sig använda ARIAs externa perspektiv än vad de fick i detta projekt. Trots att intervjuarna hade en beteendevetenskaplig skolning och god motivation var det svårt att få alla att ta till sig det externa perspektivet och ställa frågor om exempel och konsekvenser. Våren 2013 startade vi därför en vidareutbildning för några av ARIA-intervjuarna, dels för att utveckla metoden och dels för att kunna erbjuda organisationer bättre ARIA-stöd.

Referenser

Aronsson, G. (1990) 'Kontroll och handling.' I Aronsson, G. och Berglind, H. (red.) *Handling och handlingsutrymme*. Sid. 69-93. Lund: Studentlitteratur.

Folkhälsoguiden 1) www.folhalsoguiden.se/sv/publiktioner/365/361/1105/ MUSIC-Norrtäljestudien – vetenskapliga artiklar

Folkhälsoguiden 2)www.folkhalsoguiden.se/projekt.aspx?id=670 PART-projektet - om psykisk hälsa, arbete och relationer

Folkhälsoguiden 3) www.folkhalsoguiden.se/sv/publikationer/365/359/2354/ Utveckling av utredningsmetoder vid arbetsrelaterad psykisk ohälsa (2007:06)

Greiner, B. A., Krause, N., Ragland, D. R och Fisher, J.M. (1998) 'Objective Stress Factors, Accidents, and Absenteeism in Transit Operators: A Theoretical Framework and Empirical Evidence.' *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 3, No. 2, 130-146.

Hacker, W. (2003) 'Action Regulation Theory: A pracitcal tool for the design of modern work processes.' *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Viol. 12, No. 2, 105-130.

Härenstam, A., Rydbeck, A., Karlqvist, L., Waldenström, K. Wiklund, P. and the MOA research group (2004). 'The significance of organisation for healthy work. Methods, study design, analysing strategies and empirical results from the MOA- study'. *Arbete och Hälsa*, 2004: 13.

Härenstam, A. and the MOA research group (2005). 'Different development trends in working life and increasing occupational stress require new work environment strategies'. *Work*. Vol. 24, 261-277.

Oesterreich, R. och Volpert, W. (1986). 'Task Analysis for Work Design on the basis of Action Regulation Theory.' *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 7, 503-527.

Waldenström, K. (2007). Externally assessed psychosocial work characteristics: *a methodological approach to explore how work characteristics are created, related to self-reports and to mental illness*. Doktorsavhandling. Karolinska Institutet, Stockholm.

Waldenström, K. och Härenstam, A. (2006) 'Hur skapas goda arbetsförhållanden? En studie av strategier hos chefer och anställda.' *Rapport från Arbets- och Miljömedicin 2006:5*. Centrum för folkhälsa, Stockholms läns landsting.

Waldenström K och Härenstam A. (2008). 'How are good and bad jobs created? Case studies of employee, managerial and organizational factors and processes.' *Arbetsliv i omvandling*, 2008:4.

Waldenström K, Lundberg I, Waldenström M, och Härenstam A. (2003). 'Does psychological distress influence reporting of demands and control at work?' *Occupational and Environmental Medicine*, 60:887-891

Waldenström K och Härenstam A. (2008) 'Does the job demand-control model correspond to externally assessed demands and control for both women and men?' *Scandinavian Journal of Public Health*, 36; 242-249

Waldenström, K., Ahlberg, G.; Bergman, P.; Forsell, Y.; Stoetzer, U.; Waldenström, M. och Lundberg, I. (2007) 'Externally assessed psychosocial work characteristics and diagnosis of anxiety and depression.' *Occup. Environ. Med*. 2008;65;90-96

Waldenström, M., Theorell, T., Ahlberg-Hultén, G., Gustafsson, H., Josephson, M., Johansson, K., Nise, P., Vingård, E. and the MUSIC-group. (2002) 'Assessment of Psychological and social current working conditions in Epidemiological studies. Experiences from the MUSIC-Norrtälje study.' *Scand J Public Health* 2002;30:94-102.

Waldenström, M., Theorell, T., Josephson, M. och Persson, C. (1998) 'Interview reliability for assessing mental work demands.' *Journal of Occup*. Health Psychology, 3:1998.

Wigaeus-Thornqvist, E., Kilbom, Å., Vingård, E., Alfredsson, L., Hagberg, M., Theorell, T., Waldenström, M, Wiktorin, C., Hogstedt, C., and the MUSIC-Norrtälje Study Group. (2001) 'The influence on Seeking Care Because of Neck and Shoulder Disorders from Work-Related Exposures.' *Epidemiology 2001*, vol. 12 No. 5.

8. Hur ser kommunikationen ut?

Kommunikationsmönster och organisatoriska strukturer

Tina Forsberg Kankkunen, Lisa Björk, John Ylander och Annika Härenstam

Inledning

Kommunikation är en central aspekt av allt chefsarbete. Chefers kommunikation med andra aktörer inom organisationen är en förutsättning för att de ska kunna leda medarbetare och samordna aktiviteter utifrån gemensamma målbilder. En välfungerande kommunikation är också nödvändig för att aktörer på olika nivåer i organisationshierarkin får en gemensam förståelse för verksamhetens arbete och resursbehov. Hur kommunikationen mellan organisationens aktörer fungerar påverkar på så vis chefers möjligheter att ta ansvar för personal, ekonomi och verksamhet. Om chefen exempelvis saknar tillgång till viktiga mötesarenor spelar det ingen roll hur bra kommunikatör chefen är, chefen är i alla fall inte delaktig.

I den del av Chefios-projektet som vi kallat organisationsanalysen har vi fokuserat på hur det organisatoriska sammanhanget möjliggör respektive hindrar kommunikation och samordning i chefslinjen. Kapitlet redogör för teoretiska utgångspunkter samt de metoder vi har använt i analyserna. I kapitlet presenteras också resultat från de organisationsanalyser som gjordes i de sex kommunala förvaltningar som deltog i Chefios-projektets interventionsdel (se kapitel fyra för beskrivning av urvalet i Chefios-projektet). Vissa resultat från den kvantitativa datainsamlingen om organisatoriska förhållanden som gjordes i samtliga förvaltningar redovisas också.

Teoretiska utgångspunkter: Organisation och kommunikation

Organisationsanalysen utgår ifrån teorier om kommunikation och organisation (se Heide med flera, 2005; Jablin och Putnam, 2001 för en översikt). Inom forskning om kommunikation betonas att organisationens mening och innehåll skapas i och genom pågående kommunikationsprocesser bland organisationens medlemmar (se exempelvis Weick, 1979). Många forskare menar att ledarskap och kommunikation är nära förknippat (se exempelvis Alvesson och Ydén, 2000; Simonsson, 2002). En viktig roll för dagens chefer anses vara att skapa och

forma gemensamma idéer, värden och målbilder i organisationen genom kommunikation. Barnard (1968) noterade redan i början av 1900- talet att kommunikation ger chefer möjlighet att koordinera organisationens handlingar och skapa gemensam kunskap, förståelse och acceptans för organisationens mål bland medlemmarna. Andra menar att kommunikativa nätverk ger chefer viktiga resurser såsom information, inflytande och kontroll (se exempelvis Brass med flera, 2004).

Att kommunicera med andra organisationsmedlemmar tycks således vara viktigt för chefers möjligheter i ledningsarbetet. En *första utgångspunkt* för organisationsanalysen var att kommunikation mellan aktörer på olika nivåer i organisationshierarkin är särskilt viktigt för chefers möjligheter att skapa gemensam förståelse om organisationens värden och målbilder samt för att få resurser och handlingskraft (se Härenstam, 2010; Kankkunen, 2009; Ylander, 2008). Om chefen saknar kommunikation med aktörer på andra hierarkiska nivåer kan det bildas olika normer och subkulturer, det vill säga medlemmar på olika hierarkiska nivåer kan uppfatta verksamhetens innebörd, karaktär och behov på olika sätt. Förutom att sådana mönster skapar olika värden och målbilder i organisationen försvåras, enligt en tidigare studie, utvecklings- och förändringsarbeten inom organisationer (Ylander, 2008). Som Crozier (1964) beskriver i sin klassiska studie av fransk byråkrati kan avsaknad av kommunikation mellan hierarkiska nivåer inom organisationen resultera i att nivåer separeras och isoleras från varandra. En följd av sådan separering och isolering är att chefer på högre nivåer i hierarkin kan sakna information och möjligheter att styra arbetet samtidigt som medlemmar på lägre nivåer kan sakna möjligheter att påverka och forma strategiska beslut utifrån verksamhetens behov. Den forskning som studerar kommunikation i organisationer har i allmänhet fokus på kommunikation inom arbetsgrupper eller på relationen mellan första linjens chef och medarbetare (se exempelvis Simonsson, 2002). Det finns mindre forskning om hur kommunikationsflödet skapas i den formella organisationshierarkin (jfr McPhee, 1988). Organisationsanalysen i Chefios-projektet syftade till att studera kommunikationsmönster mellan den högsta politiska ledningen och första linjens chefer (enhetschefer) i olika kommunala verksamheter.

En *andra utgångspunkt* i organisationsanalysen var att kommunikationen mellan olika aktörer inom organisationen kan underlättas eller förhindras av det organisatoriska sammanhanget. *För det första* finns det ett beroende mellan

hierarkiska nivåer som innebär att förutsättningarna för chefer på en viss nivå påverkas av hur aktörer på andra hierarkiska nivåer inom organisationen agerar (McPhee, 1988). Exempelvis kan möjligheter för chefen att kommunicera om problem med aktörer högre upp i hierarkin påverkas av hur dessa aktörer bemöter chefen. Hur aktörer på högre nivåer kommunicerar påverkar också chefens möjlighet att ge medarbetarna relevant information. *För det andra* kan chefers kommunikation påverkas av de organisationsstrukturer som omger aktörerna och kommunikationen (se McPhee och Poole, 2001 för en översikt). Till exempel kan strukturer som centralisering, decentralisering och storlek på arbetsgrupp ha betydelse för vilka möjligheter chefer har att kommunicera med aktörer på andra hierarkiska nivåer. Andra faktorer som påverkar vilka möjligheter chefer har att kommunicera med medarbetare och aktörer på högre hierarkiska nivåer är hur många underställda de har, hur deras arbetsplatser är lokaliserade i förhållande till andra aktörer, vilken tillgång de har till administrativt stöd samt vilket tillträde de har till viktiga mötesarenor (Kankkunen, 2009; 2013).

En tredje utgångspunkt i organisationsanalysen var att chefers kommunikation inom organisationer kan påverkas av makt- och genusstrukturer. Bland annat har tidigare forskning noterat att aktörens position, roll och kön kan ha betydelse för vilka perspektiv och frågor som aktören har möjlighet att synliggöra och föra en dialog om i organisationen (se Deetz, 2001 för en översikt). Detta innebär att vissa aktörer inom organisationer kan vara hindrade från att forma och påverka organisationens värden och målbilder genom kommunikation. Exempelvis kan det vara enklare för aktörer med högre status att få tillgång till viktiga kommunikativa nätverk än aktörer med lägre status (Brass med flera, 2004) och aktörer i en minoritetssituation (exempelvis kvinna i ett mansdominerat sammanhang) (Brass, 1985; Kanter, 1977). Andra har visat att både kvinnliga och manliga chefer i kommunala verksamheter som associeras med typiskt kvinnliga arbetsuppgifter har sämre möjligheter att diskutera strategiska beslut i relation till pågående operativa aktiviteter med högre chefsnivåer än chefer i kommunala verksamheter som associeras med typiskt manliga uppgifter (Kankkunen, 2009; 2013). Detta innebär att strategiska beslut kring mål och budget betraktades som fasta ramar som cheferna i de typiskt kvinnliga verksamheterna fick anpassa sig till medan cheferna i de typiskt manliga verksamheterna kontinuerligt formade och omformade innehållet och innebörden i de strategiska besluten genom kommunikation med strategiska aktörer. Följaktligen hade cheferna i de typiskt manliga verksamheterna andra möjligheter att samordna strategiska beslut med behov i den operativa

verksamheten än cheferna i de typiskt kvinnliga verksamheterna, som istället för samordning själva tvingades ta ansvar för situationer när behov i verksamheterna inte var förenliga med strategiska beslut.

Sammanfattningsvis kan en god kommunikation mellan aktörer på olika hierarkiska nivåer inom en organisation skapa en gemensam förståelse för strategiska beslut och pågående operativa aktiviteter, medan avsaknad av kommunikation om dessa frågor kan resultera i att chefer på lägre hierarkiska nivåer själva tvingas ta ansvar för att få mål och medel att gå ihop. Vi har också beskrivit att organisationens strukturer kan ha betydelse för vilka möjligheter chefer har att kommunicera med aktörer på andra nivåer. Utifrån dessa utgångspunkter hade organisationsanalysen i Chefios-projektet fokus på kommunikation om strategiska beslut och pågående operativa aktiviteter samt på hur det organisatoriska sammanhanget möjliggör eller hindrar kommunikation. Analysen gav även en bild av hur möjligheterna att skapa en samsyn om mål, budget och operativa aktiviteter mellan hierarkiska nivåer såg ut inom verksamheter med olik könssammansättning och genusmärkning (se kapitel fyra om Chefios urval).

Organisationsanalysens syfte

Det övergripande syftet med organisationsanalysen var att analysera organisatoriska förutsättningar för kommunikation och samordning mellan aktörer på olika nivåer i organisationshierarkin. Med hjälp av ett komparativt perspektiv undersökte vi de organisatoriska förutsättningarna för kommunikation inom interventionsförvaltningarna, samt hur aktörer på strategiska och operativa ledningsnivåer kommunicerade kring budget, mål och pågående aktiviteter i verksamheterna. Det som framkom var olika kartor över hur de respektive interventionsorganisationerna såg ut och fungerade. De metoder som organisationsanalysen baseras på och de resultat som framkom beskrivs och diskuteras i följande avsnitt.

Organisationsanalysen i Chefios

Intresset i organisationsanalysen var att studera kommunikation om strategiska beslut och pågående operativa aktiviteter mellan aktörer på olika hierarkiska nivåer inom olika verksamheter och kommunala organisationer. Ett intresse var också att studera de organisatoriska strukturer som omger aktörerna och

kommunikationen. I syfte att öka förståelsen av kommunikationsmönstren baserades analysen på flera olika material, så kallad datatriangulering (se exempelvis Langemar, 2008). Detta avsnitt redogör för de material och de analysmetoder som användes i organisationsanalysen.

Material

I syfte att utveckla kunskap om organisationen och formulera relevanta intervjufrågor har vi i ett första steg samlat in och analyserat dokument. I detta förarbete studerades exempelvis dokument om organisationernas uppdrag och mål, organisatorisk placering och samverkan i kommunen samt beslutsnivåer inom verksamheterna och de kommunala organisationerna. Den huvudsakliga datainsamlingen för organisationsanalysen bestod av två delar; en kvalitativ som gjordes i de sex förvaltningar som deltog i interventionen och en kvantitativ inom samtliga 29 förvaltningar (Se Tabell 1 nedan för en sammanställning). Materialet i den kvalitativa delen utgörs av intervjuer i sex förvaltningar i fyra olika kommuner med representanter för olika nivåer i den formella hierarkin: Kommunstyrelsen, Förvaltningens nämnd, Förvaltningschef, Verksamhetschef och Enhetschef (se kapitel fyra för beskrivning av förvaltningarna). I syfte att få bredare förståelse av förvaltningarna har vi även intervjuat ekonomer inom förvaltningen och på kommunledningsnivå samt utvecklingsstrateger och nämndsekreterare inom respektive förvaltning. Därtill samlade vi med hjälp av de lokala projektledarna in enkäter från alla enhetschefer i de sex interventionsförvaltningarna för att göra oss en uppfattning om hur enhetschefernas kommunikation och samspel med aktörer på högre hierarkiska nivåer varierade mellan olika enheter inom förvaltningen. Resultaten fungerade som ett stöd för analysen av det kvalitativa intervjumaterialet. I dessa enkäter ingick även uppgifter som efterfrågades från jämförelseförvaltningarna. Materialet utgörs därför av organisationsfrågor som samlades in från samtliga förvaltningar som medverkat i Chefios-projektet (se nedan ”miniorga”). När respektive förvaltning analyserats återkopplades resultaten av organisationsanalysen till ledningsgrupper inom förvaltningen. De diskussioner som då uppstod mellan forskarna och ledningsgrupperna blev värdefulla för att öka förståelsen för innebörden av det kvalitativa intervjumaterialet. Det kunde handla om att resultaten bekräftades eller justerades, men framför allt att innebörden av analyserna fördjupades genom att aktörerna inom ledningsgrupperna kommenterade och diskuterade de återkopplade resultaten.

Intervjuer

Intervjuerna tog i genomsnitt 1-1,5 timme och spelades in på band. I de fall där vi kunde välja mellan olika informanter (till exempelvis på verksamhetschefs- och enhetschefsnivå) valde vi tillsammans med de lokala projektledarna ut informanter som hade god kännedom om förvaltningens funktionssätt och rutiner. Praktiska skäl såsom att chefen var intresserad av att delta i studien och hade tid för att ge en intervju spelade också in. Sammantaget intervjuades ett fyrtiotal personer. För att minska risken för att få en förskönad bild av hur kommunikationen *bör* vara hade intervjuerna fokus på berättelser om konkreta händelser i verksamheten och förvaltningen och inte på intervjupersonernas värderingar eller uppfattningar (Repstad, 1993). Särskilt intresse riktades till hur strategiska beslut och operativa händelser diskuteras och samordnas mellan aktörer på olika hierarkiska nivåer, samt på vilken typ av frågor som *inte* kommer upp på dagordningen. De två inledande frågeområdena handlade om verksamhetens uppdrag och budget. I båda dessa områden ställdes frågor för att förstå det konkreta uppdraget respektive budgetarbetet och hur eventuella målkonflikter diskuteras och hanteras mellan nivåerna. Vi ställde också frågor om hur uppdraget och budgeten diskuteras i relation till, samt hur det samordnas med, det dagliga arbetet i verksamheten med personalen. Det tredje frågområdet i intervjuerna handlade om det organisatoriska sammanhanget. Här var fokus på organisationsstrukturer – hur olika aktörer är lokaliserade i förhållande till varandra samt formella och informella möten. Syftet var att förstå hur organisationen hindrar respektive möjliggör chefers kommunikation och samordning mellan organisatoriska nivåer.

Organisationsenkäten (”minorgan”)

För att få information om hur organisationerna såg ut i jämförelsegruppen skapade vi en kortare enkät. Enkäten bestod av frågor om könssammansättning och utbildningsnivå bland personalen, om chefsomsättning, det genomsnittliga antalet anställda per chef, genomsnittlig lön för enhetschefer och verksamhetschefer, den fysiska placeringen av chefer i förhållande till personalen, chefernas tillgång till administrativt stöd och sjukskrivningstal bland personalen. Vi frågade också efter den ekonomiska situationen och om konsekvenser av eventuella budgetnedskärningar. Därtill ville vi veta hur ofta chefer och politiker på olika nivåer sammanträder och vad mötena handlar om, samt huruvida förvaltningen anammat styrtekniker såsom systematiskt kvalitetsarbete, brukarråd och beställar- utförarmodeller. Gemensamt för

frågorna i enkäten var att de handlade om organisationen. Vi frågade om faktiska organisatoriska förhållanden, inte om informanternas uppfattning om eller värdering av organisatoriska förhållanden.

Under våren 2009 distribuerades enkäten via e-post till en informant med god kännedom om förvaltningen. Informanternas funktion varierade – i vissa förvaltningar blev det upp till förvaltningschefen att redovisa uppgifterna, i andra var det administrativa chefer eller HR- chefer som svarade på enkäten. I interventionsförvaltningarna fick vi hjälp av de lokala projektledarna med att samla in informationen. Informanterna fick ett par veckor för att låta samla in uppgifterna och därefter genomförde vi telefonintervjuer med var och en av informanterna från de 23 jämförelseförvaltningarna. De flesta uppgifterna kunde direkt hämtas ur förvaltningarnas administrativa register, medan en del frågor krävde att informanten hade en god kännedom om organisationens rutiner. Forskaren fyllde i formuläret under samtalet som varade i ungefär en halvtimme. Proceduren upprepades under våren 2011. Svaren registrerades i en mindre databas och kunde sedan användas för att beskriva och jämföra förhållanden i förvaltningarna. I samband med 2011 års återrapporteringar använde vi även data från den större Chefios-enkäten (se kapitel fem) och använde medelvärden per förvaltning och verksamhetstyp - bland annat av hur många underställda enhetscheferna hade, samt om de hade tillgång till administrativt stöd - för att kunna jämföra organisatoriska villkor mellan förvaltningar.

Återkoppling

Efter en första analys av materialet presenterade forskarna preliminära resultat för ledningsgrupper inom de sex förvaltningarna. Här deltog chefer på olika hierarkiska nivåer. Förutom att syftet på dessa träffar var att presentera resultat, användes mötena till att ställa ytterligare frågor för att fördjupa förståelsen om chefernas möjligheter att kommunicera och samordna aktiviteter mellan hierarkiska nivåer. Sådana diskussioner skedde även i medverkande ledningsgrupper efter att de hade arbetat med ett förändringsarbete under ett år. De båda tillfällena dokumenterades och spelades in.

Tabell 1: Sammanställning av organisationsanalysens material.

	Interventionsförvaltningar	Jämförelseförvaltningar
Intervjuer	X	–
Enhetschefsenkäter	X	–
Organisationsenkäter (”miniorga”)	X	X
Gruppdiskussioner	X	–

Analys

En central uppgift i analysen var att hitta mönster avseende kommunikation mellan aktörer på olika hierarkiska nivåer inom förvaltningarna, samt att kartlägga vilka frågor som kommuniceras alternativt inte kommuniceras och hur organisationsstrukturen möjliggör respektive hindrar kommunikationen. Varje fallstudie analyserades för sig och baserades på kvalitativa analyser av intervjumaterialet, inspelade gruppdiskussioner vid återkopplingarna samt av de enkäter som samlats in av lokala projektledare. Analysen startade med att vi lyssnade på inspelningar av intervjuerna. Till detta material ställde vi frågor såsom: Hur är kommunikationen mellan hierarkiska nivåer organiserad? Vilken typ av kommunikation sker mellan nivåerna? Talar aktörer på olika hierarkiska nivåer om mål, budget och det som händer i verksamheten? Har aktörerna kännedom om varandras uppgifter och problem? Finns det en ömsesidig förståelse mellan aktörer på olika hierarkiska nivåer? Finns det frågor som inte kommuniceras mellan hierarkiska nivåer? Hur möjliggör det organisatoriska sammanhanget kommunikationen mellan hierarkiska nivåer? Har chefen tid att vara kommunikativ med aktörer på andra hierarkiska nivåer - möjliggör eller hindrar exempelvis chefens ansvarsområde, antal medarbetare och tillgång till administrativt stöd kommunikationen?

Efter att kommunikationsmönstren och de organisationsstrukturer som omger kommunikationen hade kartlagts i en förvaltning, klassificerades kommunikationen mellan två aktörer på två olika hierarkiska nivåer som A) stark, B) medelstark eller C) selektiv (svag); eller ingen kommunikation alls (se kriterier nedan). I ett nästa steg bildade kommunikationen – som kunde ha klassificerats med olika styrka – mellan aktörer på olika organisatoriska nivåer ett sammantaget kommunikationsmönster inom förvaltningen. Detta

kommunikationsmönster presenterades för ledningsgrupperna inom respektive förvaltning. Därtill fick ledningsgrupperna ta del av hur de organisatoriska villkor som kartlagts med hjälp av organisationsenkäten såg ut inom den egna förvaltningen i jämförelse med motsvarande villkor inom olika typer av verksamheter, samt till genomsnittet för alla förvaltningar som medverkat i Chefios-projektet. Under presentationen fördjupades analysen dels genom att medverkande chefer kommenterade och diskuterade resultaten, dels genom att forskarna fick möjlighet att ställa ytterligare frågor.

Efter att resultat presenterats för respektive förvaltning gjordes en jämförande analys. Intresset var att förstå likheter och skillnader avseende kommunikationsmönster och hur dessa likheter och skillnader följer verksamhetstyp och den kommunala könssegregeringen. Utifrån en jämförande analys av likheter och skillnader identifierades tre tydligt åtskilda typer av kommunikationsmönster. En av dem hade stora likheter i sina konsekvenser även om kommunikationsmönstren såg olika ut. De tre typerna som presenteras i avsnittet *Illustration* nedan beskriver alltså inte kommunikationsmönstren i respektive förvaltning. Istället ska de betraktas som en analytisk konstruktion som betonar karaktärsdrag i hur mål, budget och verksamheten kommuniceras mellan hierarkiska nivåer.

Kriterier för att klassificera styrkan på kommunikationen

Kommunikation kan ske på olika sätt, exempelvis som överföring av information eller som dialog som skapar gemensamma betydelser och synsätt (Simonsson, 2006). Då intresset i föreliggande studie var att förstå chefers förutsättningar att samordna och skapa gemensam förståelse mellan hierarkiska nivåer var fokus på kommunikation som sker som dialog. Som Simonsson (2006, sid. 7) noterar sker denna form av kommunikation ”som ett *samspel* mellan två eller flera människor”. Under detta kommunikativa samspel förändras ofta budskapet genom att alla parter är aktiva i att forma och tolka budskapet till en gemensam förståelse. I föreliggande studie är ett kriterium för att klassificeras som kommunikation att inblandade parter ser och hör varandra. Parterna måste också kunna föra en dialog som alla inblandande deltar aktivt i. Den kommunikation som är av intresse kan således inte ske utan aktiva sociala relationer. Denna form av kommunikation kan inte ske genom meddelanden i skriven form eller på ett informationsmöte där inblandande aktörer visserligen finns i samma rum men där

aktörerna inte är aktiva i att tillsammans forma och tolka budskapet till en gemensam förståelse.

A

En *stark* kommunikation är där en ömsesidig förståelse skapas mellan hierarkiska nivåer. Här redogör aktörer på två olika hierarkiska nivåer att det finns regelbunden och frekvent kommunikation mellan nivåerna. Kommunikationen sker genom såväl formellt organiserade som informella sociala relationer mellan dessa två nivåer. Innehållet i kommunikationen handlar om mål, budget och vardagsarbetet. Aktörerna på de två hierarkiska nivåerna talar på ett konkret sätt om det som händer i verksamheten och har också kännedom om varandras mål, uppgifter och problem. Två kriterier utgör en stark kommunikation:

1. Sociala relationer mellan nivåerna är regelbundna och frekventa.
2. Aktörer på olika hierarkiska nivåer pratar om mål, budget och det som händer i verksamheten på samma sätt. Aktörerna har kännedom om varandras mål, uppgifter och problem.

B

Även en *medelstark* kommunikation bygger på en ömsesidig förståelse mellan hierarkiska nivåer. Det som skiljer en medelstark kommunikation från en stark är innehållet. Kommunikationen handlar om mål och budget, det som händer i vardagsarbetet och i verksamheten berörs på ett – i jämförelse med en stark kommunikation – övergripande sätt. Två kriterier utgör en medelstark kommunikation:

1. Sociala relationer mellan nivåerna är regelbundna och frekventa.
2. Aktörer på olika hierarkiska nivåer pratar om mål och budget på samma sätt. Det som händer i vardagsarbetet och i verksamheten benämns övergripande. Aktörerna har kännedom om varandras mål men känner mindre till de uppgifter och problem som respektive aktör berättar om.

C

Vid en *selektiv* kommunikation saknas ömsesidig förståelse mellan hierarkiska nivåer. Kommunikationen är inte lika frekvent som vid en medelstark och stark kommunikation. Mycket av kommunikationen sker i skriftlig form eller som information på möten med många deltagare där det är svårt att i dialog skapa gemensam förståelse. Innehållet i kommunikationen handlar om mål och budget.

Det som händer i vardagsarbetet eller i verksamheten berörs mycket övergripande, ibland saknas diskussioner om den dagliga verksamheten. En eller båda nivåerna kan undanhålla viss information. Detta innebär att aktörer på olika hierarkiska nivåer saknar kännedom om varandras mål, uppgifter och problem. Två kriterier utgör en selektiv kommunikation i detta sammanhang:

1. Sociala relationer mellan nivåerna är regelbundna men inte frekventa.
2. Aktörerna på två hierarkiska nivåer pratar eller informeras om mål och budget. Det som händer i vardagsarbetet och i verksamheten benämns övergripande, ibland inte alls. Aktörerna saknar väsentlig kännedom om varandras mål, uppgifter och problem.

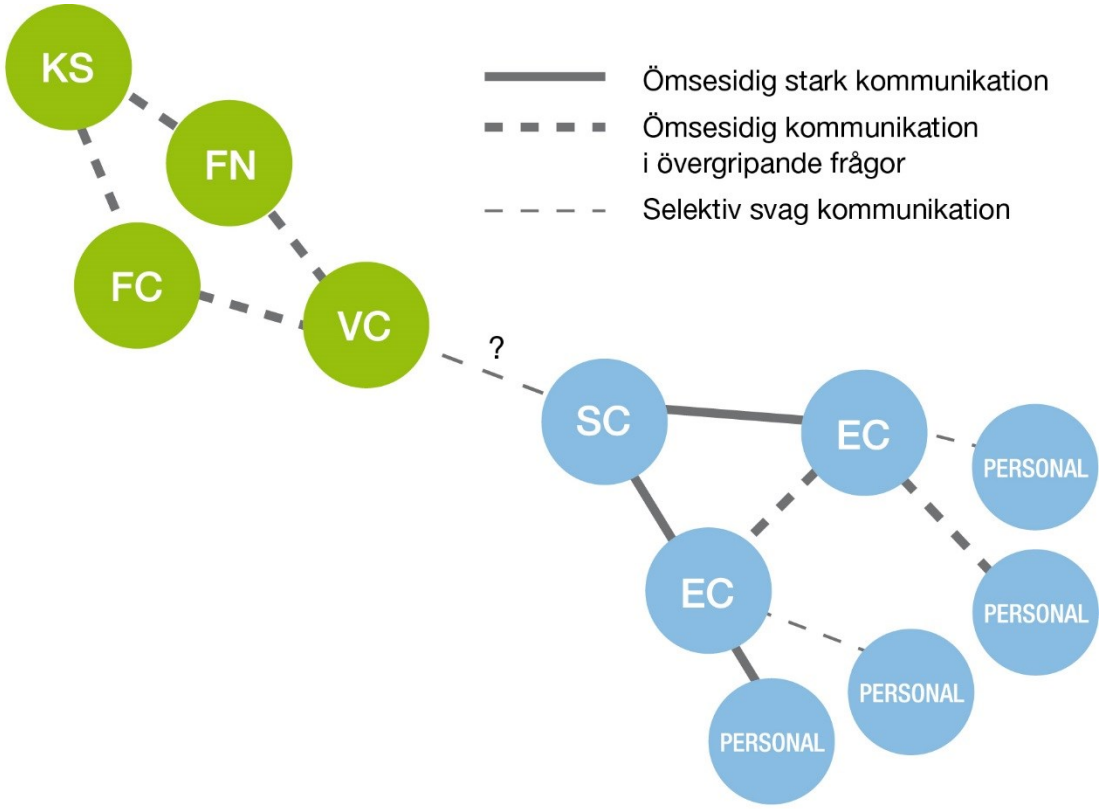
Illustration: tre typer av kommunikationsmönster i kommuner

De sex förvaltningar som deltog i Chefios-projektets interventionsdel har fått sina resultat presenterade för sig under ledningsgruppsmöten. Till detta tillfälle analyserades de sex förvaltningarna som sex fall: fall 1 (omsorgsförvaltning), fall 2 (omsorgsförvaltning), fall 3 (omsorgsförvaltning), fall 4 (utbildningsförvaltning), fall 5 (teknisk förvaltning) och fall 6 (teknisk förvaltning). I den jämförande analysen av fallen har tre olika typer av kommunikationsmönster framträtt, vilka illustreras översiktligt i detta kapitel. Inledningsvis illustreras kommunikationsmönster mellan hierarkiska nivåer och hur organisationen hindrar respektive möjliggör denna kommunikation i de tre olika typerna. Under varje kategori redogörs även för vilka fall och verksamheter som ligger till grund för analysen. Detta då kommunikationsmönster enligt projektets resultat följer typ av verksamhet. Därefter redogörs för några exempel på organisatoriska förutsättningar inom olika verksamhetstyper.

Typ 1: Den avskurna organisationen

Den avskurna organisationen baseras på tre fall: två omsorgsförvaltningar (fall 1 och 2) och en utbildningsförvaltning (fall 4). I denna typ av organisation kommuniceras inte mellan hierarkiska nivåer på ett sätt som leder till att gemensamma betydelser och synsätt skapas mellan nivåerna om strategiska beslut och om det som händer i verksamheterna. Aktörer på olika hierarkiska nivåer har också liten kännedom om varandras uppgifter och problem. Karaktäristiskt är att frågor separeras hierarkiskt i organisationen. Högre hierarkiska nivåer diskuterar strategiska frågor som budget och mål, vilka lägre

hierarkiska nivåer informeras om. Lägre organisatoriska nivåer diskuterar det som händer i verksamheterna och anpassar sig till de strategiska besluten.



Figur 1: Den avskurna organisationen.

Figur 1 visar att kommunikationen i den avskurna organisationen är hierarkiskt organiserad. Detta innebär att kommunikation till högre och lägre ledningsnivåer sker via närmaste nivå. Exempelvis sker kommunikationen till högre ledningsnivåer för Enhetschefer (EC) via Sektionschefen (SC) och verksamhetschefen (VC). Enhetschefen saknar enligt kriterierna för analysen kommunikation med Förvaltningschef (FC) och Politiker (Kommunstyrelse KS och Förvaltningsnämnd FN). Var separeringen mellan strategiska och operativa frågor sker kan skilja sig mellan förvaltningar, och det kan också skilja sig mellan avdelningar inom en förvaltning. Ibland bedöms kommunikationen mellan nivåerna Verksamhetschef och Enhetschef som svag på grund av att det sker en separering av strategiska och operativa frågor mellan dessa nivåer. I

andra fall sker separeringen mellan strategiska och operativa frågor högre upp i hierarkin.

Organisationsstrukturen kan enligt materialet påverka på vilken hierarkisk nivå strategiska och operativa frågor separeras. Exempelvis visar materialet att antal Enhetschefer per Verksamhetschef och var cheferna har sin arbetsplats kan ha betydelse för hur strategiska beslut samordnas med operativa händelser mellan nivåerna. I de fall när Verksamhetschef har ansvar för ett mindre antal Enhetschefer som också har sin arbetsplats på samma adress som Verksamhetschef finns andra möjligheter att skapa informella möten där strategiska beslut kan diskuteras i relation till operativa händelser än när Verksamhetschef ansvarar för många Enhetschefer som också har sin arbetsplats på andra adresser.

Materialet visar också att separeringen mellan strategiska och operativa frågor mellan nivåer i hierarkin kan vara formellt organiserad. Exempelvis kan Enhetschefer ha formella möten inom sin nivå - med andra Enhetschefer - om operativa frågor. Enligt formella beslut diskuteras här det som händer i den dagliga verksamheten. När Enhetschefer träffar Verksamhetschefer på formella möten har mötena en mer strategisk karaktär. På dessa möten diskuteras enligt formella beslut mål, budget och verksamhetens mål utifrån ett strategiskt perspektiv. I andra fall är separeringen mellan strategiska beslut och det som händer i den operativa verksamheten inte lika tydligt formellt organiserad. Det kan formellt finnas mötesarenor där olika nivåer kan mötas och diskutera strategiska beslut i relation till det som händer i den operativa verksamheten. I praktiken diskuteras emellertid inte händelser i den operativa verksamheten i relation till strategiska beslut på dessa mötesarenor. När det exempelvis uppstår problem att samordna strategiska beslut med operativa händelser stannar problembilden många gånger på Enhetschefsnivå eller Verksamhetschefsnivå, antingen på grund av att Enhetschefsnivån inte lyfter problembilden på möten eller att problembilden blir tystad på möten. Detta mönster finns även för kommunikationen mellan högre ledningsnivåer. Exempelvis kan avsaknad av mötesarenor mellan Förvaltningschefsnivån och Kommunstyrelsen förklara att vissa händelser och aktiviteter inte kommuniceras till Kommunstyrelsen. Andra gånger har Förvaltningschefsnivån tillgång till möten med Kommunstyrelsen men blir tystad under mötena.

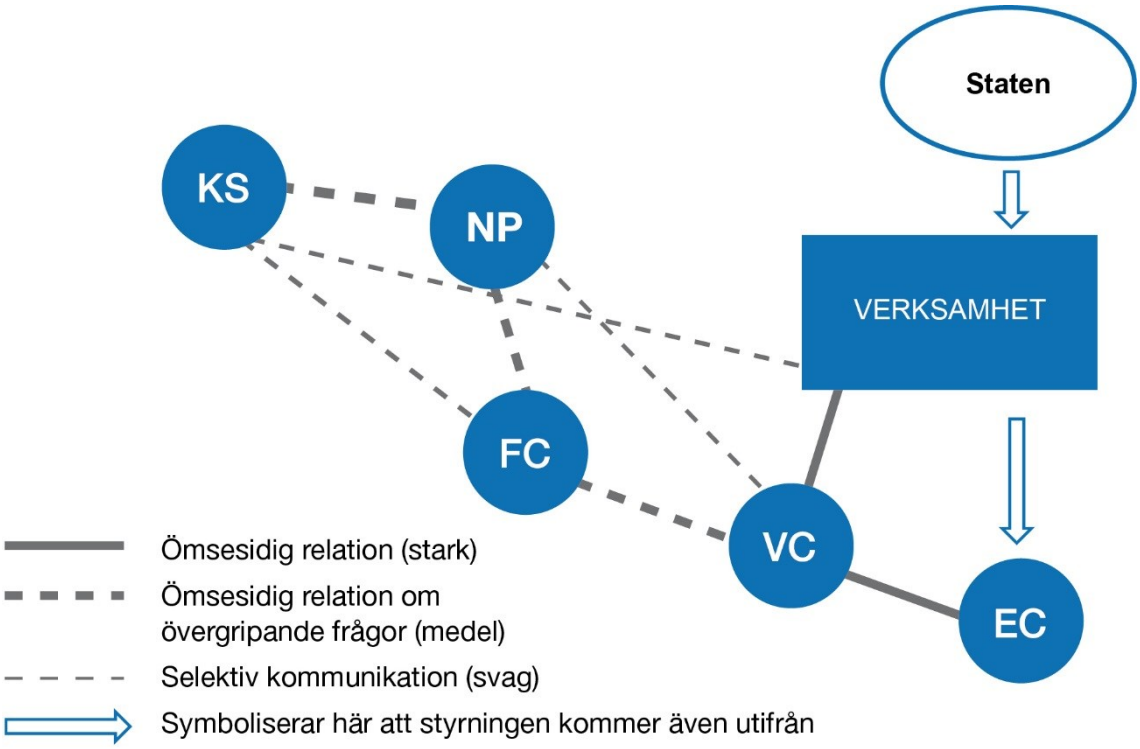
I de fall när separeringen mellan strategiska och operativa frågor sker mellan de hierarkiska nivåerna Verksamhetschef och Enhetschef kan kommunikationen mellan högre ledningsnivåer ändå vara bedömd som stark och ömsesidig. Detta för att aktörer på högre nivåer, såsom Verksamhetschef och Förvaltningschef *eller* Förvaltningschef och Politiker, träffas frekvent och regelbundet och visar stor kännedom om varandras situation, om såväl möjligheter som problem i arbetssituationen. Eftersom en del kunskap om den operativa verksamheten har stannat på Enhetschefsnivå finns det emellertid risk att högre ledningsnivåer saknar relevant kunskap om vad som händer i den operativa verksamheten.

Sammantaget finns det i den avskurna organisationen möten mellan hierarkiska nivåer men det är lite kommunikation mellan nivåerna utanför formella möten. Det är också lite kommunikation om strategiska beslut i relation till det som händer i den operativa verksamheten mellan hierarkiska nivåer i den avskurna organisationen. Beroende av organisationsstruktur - såsom mötesarenor, antal medarbetare per chef och hur nivåerna geografiskt är lokaliserade till varandra - skiljer det sig mellan förvaltningar och avdelningar vilken hierarkisk nivå som strategiska beslut separeras från operativa händelser. Materialet indikerar också att det finns ett beroende mellan hierarkiska nivåer. Om exempelvis en chefsnivå försöker kommunicera med högre ledningsnivåer men inte får gensvar bildas inte gemensamma betydelser och synsätt om strategiska beslut i relation till den dagliga verksamheten. Högre ledningsnivåer får inte heller möjlighet att vara med och skapa gemensamma betydelser och synsätt om en chefsnivå inte kommunicerar uppåt i organisationshierarkin. Konsekvenser av kommunikationsmönstren i den avskurna organisationen är att information och kunskap kan stanna i organisationshierarkin istället för att delas mellan nivåer. Detta innebär att budget som är enkelt att kommunicera med siffror kan få en gemensam betydelse medan andra mål och händelser i verksamheten kan bli otydliga och sakna gemensamma betydelser mellan nivåerna i den kommunala organisationen. En följd av sådana mönster är att aktörer på lägre hierarkiska nivåer kan få ta ansvar för när behov i verksamheterna inte överensstämmer med strategiska beslut samtidigt som att aktörer på högre hierarkiska nivåer kan sakna relevanta fakta för fortsatta beslut.

Typ 2: Den separerade organisationen

Den separerade organisationen baseras på ett fall: en omsorgsverksamhet som ingår i en stadsdelsförvaltning (fall 3). I denna typ av organisation kommuniceras

inte mellan organisatoriska nivåer på ett sätt som leder till att gemensamma betydelser och synsätt skapas mellan nivåerna om strategiska beslut och om det som händer i verksamheterna. Aktörer på olika hierarkiska nivåer har också liten kännedom om varandras uppgifter och problem. Karaktäristiskt i den separerade organisationen är att frågor separeras mellan olika delar i organisationen, exempelvis finns olika mötesarenor för strategiska frågor om ekonomi och strategiska frågor om verksamheten. Ledningsgruppen för verksamheten innehåller vidare olika typer av verksamheter och här diskuteras framför allt ekonomi medan verksamheten diskuteras separat på andra arenor.



Figur 2. Den separerade organisationen.

Figur 2 visar vilka förutsättningar och hinder som organisationen ger för att skapa samsyn om organisationens händelser genom kommunikation mellan hierarkiska nivåer i den separerade organisationen. Som bilden visar är kommunikationen mellan nivåerna, i likhet med den avskurna organisationen, hierarkiskt organiserade. Detta innebär att kontakten till högre ledningsnivåer sker via närmast ovanstående nivå. Exempelvis sker kommunikationen till högre ledningsnivåer i hierarkin för Enhetschefen via Verksamhetschefen.

Enhetschefen saknar enligt kriterierna för analysen kommunikation med Förvaltningschef och Politiker (nämndpolitiker NP).

I den separerade organisationen är kommunikationen mellan Verksamhetschef och Förvaltningschef bedömd som selektiv svag. Nivåerna träffas frekvent och regelbundet på Förvaltningsledningsgrupper. Materialet visar emellertid att det saknas kunskap om varandras arbetssituation, om såväl möjligheter som problem. Förvaltningsledningsgruppsmötena handlar framför allt om strategiska beslut som budget. Dessutom är kommunikationen mellan de formella förvaltningsledningsmötena minimal. En förklaring till kommunikationsmönstren mellan dessa nivåer är att organisationen till viss del hindrar kommunikationen. Kommunen är indelad i stadsdelar där Förvaltningschef, som är ansvarig för en stadsdel, är chef för olika typer av verksamheter, exempelvis förskola, skola, äldreomsorg och hemtjänst. Detta innebär att Förvaltningsledningsmötena består av många verksamheter som skiljer sig från varandra och det kan därför vara svårt för respektive Verksamhetschef att diskutera frågor som berör den enskilda verksamheten. För att en typ av verksamhet, exempelvis äldreboende, inte ska skilja sig mellan stadsdelar i kommunen träffas också alla Verksamhetschefer för denna typ av verksamhet i kommunövergripande grupper. Här diskuteras verksamheten, exempelvis mål för verksamheten och händelser i verksamheten. Då gruppen saknar mandat över ekonomi relateras dock inte verksamhetsfrågorna till strategiska beslut om ekonomi.

I den separerade organisationen är således kommunikation om ekonomi och kommunikation om verksamheten organiserad på olika mötesarenor. Denna separering kan i vissa fall ske redan mellan nivåerna Enhetschef och Verksamhetschef, men tydligast organiserad är separeringen på Verksamhetsnivå. Organiseringen innebär också att kommunikationen mellan Verksamhetschef och Förvaltningens nämnd är bedömd som selektiv svag. Då Förvaltningens nämnd ansvarar för flera typer av verksamheter visar materialet att kommunikationen inte kan betecknas som en dialog där ömsesidig förståelse uppstår. Nivåerna träffas på formella möten cirka två gånger i månaden men mötena handlar mer om att Verksamhetschef informerar utifrån givna frågor om verksamheten och levererar handlingar till nämnden.

På grund av organiseringen är även kommunikationen mellan Förvaltningschef och Förvaltningens nämnd bedömd som selektiv svag. Nivåerna har frekvent och regelbunden kontakt. Då Förvaltningschef, på grund av en selektiv svag

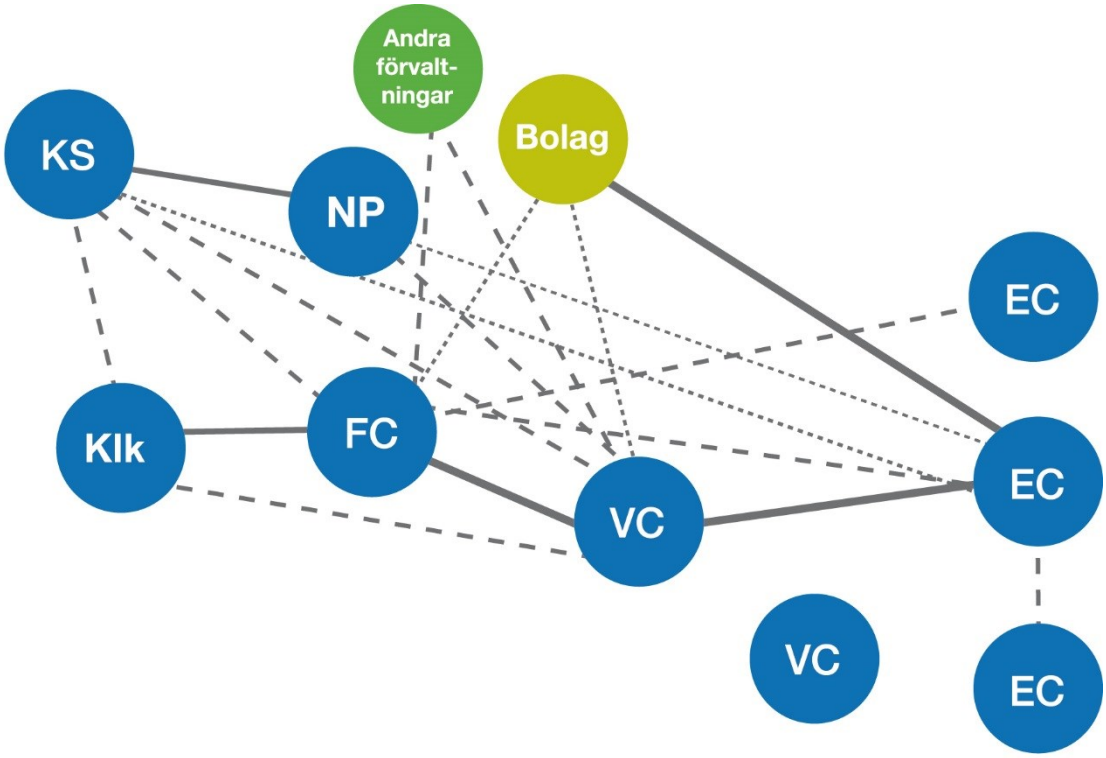
kommunikation med Verksamhetschef, inte har kännedom om vad som händer i de olika verksamheterna berör kommunikationen mer strategiska beslut om budget och vissa kommunövergripande frågor än att skapa en ömsesidig förståelse om verksamheten i relation till strategiska beslut. Organiseringen påverkar även kommunikationen mellan Förvaltningschef och Kommunstyrelsen. Denna är bedömd som obefintlig. Förvaltningschef träffar Kommunstyrelsen i en kommunövergripande Förvaltningschefsgrupp. Här deltar alla kommunens Förvaltningschefer vilket försvårar en kommunikation om enskilda strategiska och operativa frågor. Kommunstyrelsen har en mer frekvent kommunikation med den kommunövergripande Verksamhetsgruppen. Då denna grupp inte har något ekonomiskt mandat kommuniceras dock inte verksamhet i relation till beslut om budget utan handlar då enbart om verksamheten.

Sammantaget finns det i den separerade organisationen möten mellan hierarkiska nivåer. Typiskt i den separerade organisationen är dock att kommunikation om mål och aktiviteter som rör verksamheten separeras från kommunikation om strategiska kommunövergripande frågor och budget. Tydligast är separeringen organiserad på Verksamhetschefsnivå. Här skiljs verksamhet och budget åt genom att de kommuniceras på olika arenor. Verksamhetsfrågor betonas på de kommunövergripande grupperna samtidigt som förvaltningen har mandat över budgeten. Denna separering innebär att det framför allt är budgetrelaterade frågor som kommuniceras av Förvaltningschef till Politiker. Förvaltningschef saknar på grund av organiseringen information och kunskap om verksamheten och har därför svårt att föra upp verksamhetsanknuten information till politiker. Kommunstyrelsen får kännedom om verksamhetsanknutna frågor genom den kommunövergripande verksamhetsgruppen, men dessa frågor relateras inte tydligt till ekonomiska förutsättningar. Konsekvenser av kommunikations-mönstren i den separerade organisationen är att högre ledningsnivåer kan sakna kunskap om hur ekonomiska förutsättningar är relaterade till strategiska beslut om verksamheterna samt till eventuella problem i verksamheterna. Detta kan innebära att lägre organisatoriska nivåer får ta ansvar för obalans mellan mål och medel och de behov som finns i verksamheten.

Typ 3: Den nätverkande organisationen

Den nätverkande organisationen baseras på två fall: två tekniska förvaltningar (fall 5 och 6). I denna typ av organisation skapas gemensamma betydelser och synsätt mellan organisatoriska nivåer om strategiska beslut och om det som

händer i verksamheterna genom kommunikation. Parter på olika organisatoriska nivåer visar i allmänhet stor kännedom om varandras mål, uppgifter och problem. Vissa aktörer kan dock sakna tillgång till de kommunikativa nätverken och därmed sakna möjligheter att vara med och skapa gemensamma betydelser. Då det förekommer frekvent informell kommunikation mellan organisatoriska nivåer kan det också vara oklart var olika beslut tas i organisationen.



Figur 3: Den nätverkande organisationen.

Figur 3 visar vilka förutsättningar och hinder som organisationen ger för att skapa samsyn om organisationens händelser genom kommunikation mellan organisatoriska nivåer i den nätverkande organisationen. Som bilden visar följer kommunikationen i den nätverkande organisationen inte den formella organisationshierarkin, istället är kommunikationen frekvent mellan hierarkiska nivåer och aktörerna tar de kontakter som anses behövas. Exempelvis sker kommunikationen till högre ledningsnivåer för Enhetschefer ibland via Verksamhetschefen och ibland tar Enhetschefer direkt kontakt med Förvaltningschef och Politiker. Typiskt i den nätverkande organisationen är att kommunikationen mellan organisatoriska nivåer är personburen och kan skilja

sig mellan aktörer. Vissa Enhetschefer har en stark och frekvent kommunikation med Verksamhetschef. Här har aktörerna stor kännedom om varandras arbetssituation. Dessa Enhetschefer har även en kommunikation med Politiker och Förvaltningschef på sådant sätt att gemensam förståelse för varandras situation skapas. För vissa Enhetschefer är kommunikationen med Förvaltningschef och Politiker bedömd svagare än kommunikationen mellan Enhetschef och Verksamhetschef. För andra Enhetschefer är kommunikationen med Förvaltningschef och Politiker bedömd starkare än kommunikationen mellan Enhetschef och Verksamhetschef. I dessa fall kan Verksamhetschef sakna viktig information om händelser som Enhetschef och högre ledningsnivåer har kunskap om. Andra Enhetschefer inom den nätverkande organisationen kan sakna kommunikation med Förvaltningschef och Politiker. För dessa Enhetschefer följer kommunikationen till högre ledningsnivåer organisationshierarkin.

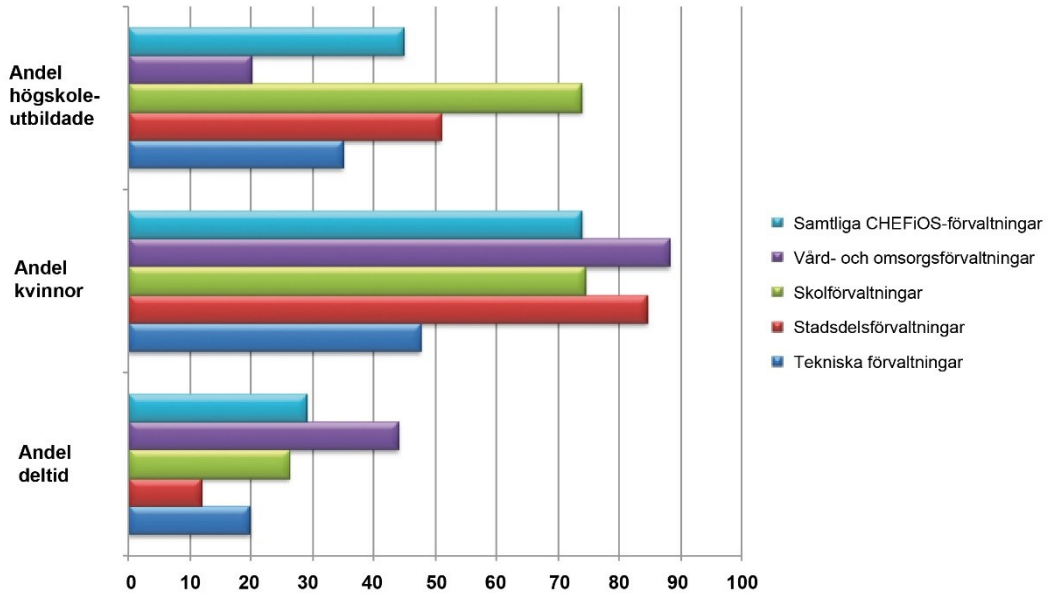
Verksamhetschef har i den nätverkande organisationen kommunikation med Politiker, såväl i Nämnden som inom Kommunstyrelsen. Även Förvaltningschef har kommunikation med Politiker, såväl i Nämnden som inom Kommunstyrelsen. Kommunikationens styrka mellan Verksamhetschef och Förvaltningschef kan i den nätverkande organisationen variera. Anledningen är att alla frågor inte alltid behandlas på formella möten, exempelvis kan ledningsgruppsmöten bli mer informationsmöten än möten där frågor diskuteras. Vissa, men inte alla, Verksamhetschefer diskuterar verksamhetsanknutna frågor med Förvaltningschef vid andra tillfällen. Andra Verksamhetschefer diskuterar dock i högre grad direkt med Politiker, Enhetschefer eller andra Verksamhetschefer. Detta innebär att Förvaltningschefsnivån kan sakna viktig kunskap om händelser och beslut inom förvaltningen.

Sammantaget generar organisering av kommunikationen mellan nivåer i den nätverkande organisationen förutsättningar för att skapa samsyn om organisationens händelser mellan nivåerna. Det finns formella mötesarenor men i synnerhet finns det många informella mötesarenor där aktörer kommunicerar mellan organisatoriska nivåer. Hinder med den informella organiseringen av de kommunikativa nätverken mellan organisatoriska nivåer är att en helhetssyn av förvaltningens händelser kan saknas. Tydligast är detta på Förvaltningschefsnivå. Eftersom vissa verksamhetsanknutna frågor inte diskuteras på ledningsgrupps-möten samtidigt som Verksamhetschefer kan ta direkt kontakt med Politiker eller andra Verksamhetschefer kan Förvaltningschefsnivån sakna kunskap om vad

som händer inom förvaltningen i sin helhet. Istället för att det skapas en kunskap om helheten finns det indikation på att verksamheterna till viss del fungerar som egna organisationer; det kan skapas små Verksamhetsorganisationer i den stora Förvaltningsorganisationen där aktörerna har svårt att få kunskap om hur helheten ser ut och hänger ihop. Det finns också indikation på att Verksamhets-chefsnivå kan sakna kunskap om helheten av sin verksamhet. Detta för att Enhetschefer och Politiker kan utbyta information som inte kommer Verksamhetschef tillgodo. I den nätverkande organisationen finns det i båda fallen indikation på att kommunikationen är personberoende och i ett av fallen tyder materialet på att chefens kön kan ha betydelse för tillgången till de kommunikativa nätverken. I detta fall är det kvinnliga chefer, vilka är i minoritet, som blir avskurna från de kommunikativa nätverken.

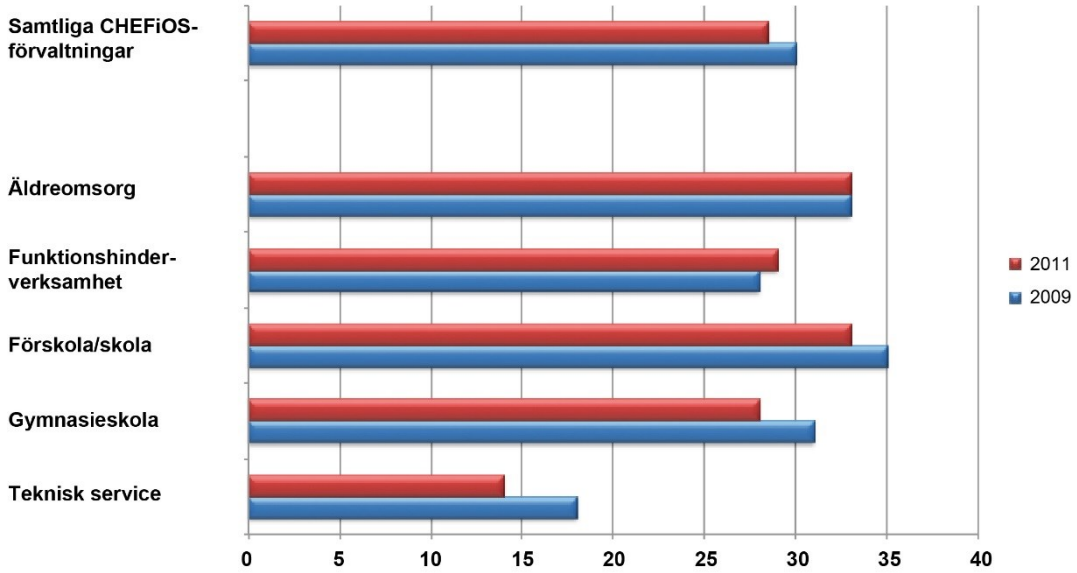
Organisatoriska förutsättningar för kommunikation

Inom ramen för organisationsstudien analyserade och jämförde vi även de organisatoriska villkor som råder inom olika typer av verksamheter. Detta för att fördjupa förståelsen för aktörernas förutsättningar för att skapa förståelse med kommunikation mellan aktörer på olika organisatoriska nivåer. Det handlade bland annat om personalsammansättning, antal medarbetare per chef, fysisk placering av cheferna samt deras tillgång till administrativt stöd. Nedan följer några exempel på organisatoriska förutsättningar inom olika verksamhetstyper. Kommunikationen mellan organisatoriska nivåer kan underlättas av att chefer har tid och möjlighet att vistas bland sina medarbetare och i verksamheten. Det är exempelvis vanligare att enhetschefer inom teknisk förvaltning sitter i samma lokal som verksamhetschefen, än i skol- och omsorgsverksamheterna. Vad gäller chefernas sociala miljö så finns det stora skillnader i utbildningsgrad och könssammansättning bland personalen (Figur 4).



Figur 4. Beskrivning av de anställda 2011 (procent/medelvärden).

Att chefen är belamrad med administrativt arbete minskar möjligheten för chefen att ha aktiv och regelbunden kommunikation mellan organisatoriska nivåer. I över hälften av de deltagande förvaltningarna angav cheferna att antalet stödresurser i verksamheten har minskat under de senaste tre åren. Likaså att chefen har många medarbetare att leda minskar möjligheten till regelbunden kommunikation mellan organisatoriska nivåer. Figuren nedan (Figur 5) visar antalet anställda per chef i respektive verksamhetstyp.



Figur 5. Antal underställda/ enhetschef (medelvärde).

I en avhandling som skrevs inom ramen för Chefios-projektet (Björk, 2013) jämfördes en rad olika organisatoriska villkor inom teknisk verksamhet samt omsorgs- och skolförvaltningar. Över 400 kommunala chefer på operativ nivå fick svara på frågor om sina organisationer. Vi frågade exempelvis i vilken utsträckning de möter chefer på andra organisatoriska nivåer, om de tycker att befogenheter och ansvarsområde är tydliga och avgränsade och om deras verksamheter präglas av resursbrist eller styrbrist. Totalt blev det 20 organisatoriska parametrar som analyserades. Det visade sig att de kvinno-dominerade omsorgssektorerna och förskola/grundskola föll sämre ut i relation till den könsintegrerade gymnasieverksamheten och den manligt genusmärkta tekniska verksamheten. Dessa resultat stärker tidigare forskning som visat att chefer har olika förutsättningar beroende på i vilken verksamhet de befinner sig (Kankkunen, 2009). Chefer i kvinnligt genusmärkta verksamheter har exempelvis fler underställda, sämre tillgång till administrativt stöd och rådgivning, upplever fler logikkonflikter, och mer resurs- och styrningsbrist i förhållande till chefer inom gymnasieskola och teknisk service. Särskilt chefer inom funktionshinderverksamhet tycktes vara missgynnade.

Reflektioner om metoden

Metoden som har använts för organisationsanalysen har utgått från tidigare forskning om chefers förutsättningar (Härenstam, 2010; Kankkunen, 2009; Ylander, 2008). Denna forskning påverkade såväl urvalet som de frågor som organisationsanalysen har sökt svar på. Exempelvis var det viktigt att finna intervjupersoner på olika organisatoriska nivåer och inom olika typer av verksamheter. Utifrån den tidigare forskningen utvecklades också en standardiserad frågeguide som användes vid intervjuerna inom de sex förvaltningar som ingick i interventionsprojektet, samt en organisationsenkät som hade intention att samla in material om organisatoriska strukturer och förhållanden.

De tillvägagångssätt och material som har använts i organisationsanalysen har visat sig ha såväl fördelar som nackdelar. Att studien baseras på olika material – intervjuer, organisationsenkäter och i ett senare steg också gruppdiskussioner vid återkopplingarna – har inneburit att det har varit möjligt att bedöma hur de olika materialen överensstämmer med varandra, men framför allt har de olika materialen ökat förståelsen för de frågor som varit i fokus för studien. Det har också varit en fördel att samla in information om organisationen och dess struktur genom enkäter. Detta för att inte behöva ägna tid åt dessa frågor vid enskilda intervjuer med chefer. Därtill innebar enkäterna – som lokala projektledare ansvarade för att besvara – att vi fick kunskap om helheter inom förvaltningen och inte enbart kunskap om enskilda chefers uppfattning om exempelvis chefskvot. En svårighet i studien har varit att fånga ett innehållsrikt och begripligt material (Geerts, 1973) genom standardiserade intervjuer. Det har varit svårt att fånga och förstå de olika aspekterna som guiden behandlar utan att lyhört och flexibelt följa intervjupersonens tankar under intervjusituationen. Denna aspekt kan ha förstärkts av att vi har varit flera forskare som har intervjuat (fyra stycken). I syfte att öka materialets innehållsrikedom har vissa av oss intervjuare – men inte alla – frångått den standardiserade formen för intervjun och istället fört ett relativt öppet samtal med intervjupersonen utifrån intervjuguidens teman. En lärdom från studien är att det är viktigt att diskutera och komma överens om hur intervjuaren ska förhålla sig till intervjuguiden och intervjupersonen innan intervjuarbetet påbörjas om det är fler än en som intervjuar i en studie. En annan lärdom är att en mycket standardiserad form för intervjuer fungerar bra för att söka kunskap om hur olika aspekter är förankrad i den miljö som studeras men den standardiserade formen kan göra det svårt att fånga den betydelse och mening som intervjupersonerna ger de olika aspekterna.

I denna studie visade det sig att de gruppdiskussioner som fördes mellan forskarna och cheferna vid återkopplingarna var viktiga för att fördjupa och berika förståelsen av de aspekter som de standardiserade kvalitativa intervjuerna hade undersökt.

En annan erfarenhet från arbetet är hur svårt det är att kvantitativt fånga reliabla och valida mått på organisatoriska villkor och processer. Medan en del av informationen i organisationsenkäten fungerade väl för att kunna beskriva och jämföra förvaltningarnas organisatoriska villkor, blev andra uppgifter oanvändbara på grund av för lite variation. Detta berodde dels på valet av informanter. De aktörer högre upp i organisationen som hade valts ut som informanter hade visserligen tillgång till nödvändiga register för att ta fram genomsnittliga värden, men det är tveksamt hur mycket inblick de hade i exempelvis enhetschefernas mötesrutiner. Om vi istället hade vänt oss till informanter längre ner i linjen hade troligen svaren blivit mer tillförlitliga, men det hade varit ett tidskrävande arbete som genererat ett oöverskådligt material.

Sammanfattning

Syftet med organisationsanalysen var att analysera organisatoriska förutsättningar för kommunikation och samordning mellan aktörer på olika nivåer i organisationshierarkin samt redogöra för de metoder och material som organisationsanalysen baseras på. Organisationsanalysen utgick ifrån teori som pekar på kommunikation mellan organisatoriska nivåer ger chefer handlingskraft och resurser. Andra teoretiska utgångspunkter för studien var att organisationsstrukturer samt makt- och genusstrukturer kan ha betydelse för vilka möjligheter chefen har att kommunicera mellan organisatoriska nivåer. Studien baserades på olika material såsom intervjuer, organisationsenkäter och gruppdiskussioner. Genom att använda ett komparativt perspektiv och olika typer av empiriskt material undersökte vi de organisatoriska förutsättningarna för kommunikation inom de sex interventionsförvaltningarna, samt hur aktörer på strategiska och operativa ledningsnivåer kommunicerade kring budget, mål och pågående aktiviteter i verksamheterna.

I den jämförande analysen av de sex fallen har tre typer av kommunikations-mönster utvecklats: den avskurna organisationen, den separerade organisationen och den nätverkande organisationen. De två första är egentligen varianter av samma tema särskilt med avseende på kommunikation mellan operativa och

strategiska funktioner. De diskuteras därför som en typ här. Typiskt för den avskurna och den separerade organisationen är att kommunikation om de händelser som sker i den operativa verksamheten åtskiljs från strategiska frågor. Detta innebär att det är det svårt för enhetschefer att samordna strategiska frågor med de aktiviteter som sker i den dagliga verksamheten. Inom de nätverkande organisationerna finns inte en lika tydlig separering mellan frågor. Istället kommuniceras olika frågor frekvent mellan aktörer på olika organisatoriska nivåer. I denna typ samordnas operativa händelser med strategiska beslut mellan aktörer på olika organisatoriska nivåer genom kommunikation. De två huvud typerna av kommunikationsmönster följer verksamhetstyp och könsfördelningen inom dessa verksamheter. Den avskurna organisationen fann vi i kvinno-dominerad äldreomsorg och könsintegrerad gymnasium medan den nätverkande organisationen förekom i mansdominerad teknisk verksamhet. Materialet visar också att organisatoriska förutsättningar för kommunikationen skiljer sig mellan dessa typer, exempelvis har enhetscheferna inom kvinnodominerad äldreomsorg och könsintegrerad gymnasium ansvar för fler medarbetare än enhetscheferna inom mansdominerad teknisk verksamhet.

Referenser

Alvesson, M. och Ydén, K. (2000) Ledarskap som verklighetsdefinition, relation och process. I K. Ydén (red.) *It, organiserande och ledarskap*. Göteborg: BAS.

Barnard, C.I (1968) *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts, och London: Harvard university press.

Björk, L. (2013) *Contextualizing managerial work in local government organizations*. Doktorsavhandling. Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap.

Brass, D.J. (1985) Men's and women's networks: a study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28(2): 327-343.

Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. och Tsai, W.P. (2004) Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6): 795-818.

Crozier, M. (1964) *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: The university of Chicago press.

Deetz, S. (2001) Conceptual foundations. I M. Jablin och L. Putnam (red.), *The new handbook of organizational communication of theory and research for the sociology of education*. Thousand Oaks: Sage.

Geerts, C. (1973) Thick description. Toward an interpretative theory of culture. I C. Geerts (red.), *The interpretation of cultures. Selected essays*. New York: Basic Books.

Heide, M., Johnasson, C. och Simonsson, C. (2005) *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.

Härenstam, A. (2010) Den samspelande och tydliga organisationen – förutsättningar för chefer och anställda att skapa goda jobb. I A. Härenstam och E. Bejerot (red.) *Sociala relationer i arbetslivet*. Malmö: Gleerups utbildning.

Jablin, M. och Putnam, L. (2001) *The new handbook of organizational communication of theory and research for the sociology of education*. Thousand Oaks: Sage.
Kankkunen, T.F. (2013) Access to networks in genderised contexts: The construction of hierarchical networks and inequalities in feminised caring and masculinised technical occupations. *Gender, Work and Organization* (online 20 dec 2013, doi:10.111/gwao.12040)
Kankkunen, T.F. (2009) *Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Doktorsavhandling. Stockholm: Acta.
Kanter, R.M. (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
Langemar, P. (2008) *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*. Malmö: Liber.
McPhee, R.D. (1988) Vertical communication chains: toward an integrated approach. *Management Communication Quarterly*, 1: 455-493.
McPhee, R.D. och Poole, M.C. (2001) Organizational structures and configurations. I M. Jablin och L. Putnam (red.), *The new handbook of organizational communication of theory and research for the sociology of education*. Thousand Oaks: Sage.
Repstad, P. (1993) *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
Simonsson, C. (2006) *Nå fram till medarbetarna*. Malmö: Liber.
Simonsson, C. (2002) *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Doktorsavhandling. Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap.
Weick, K.E. (1979) *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.
Ylander, J. (2008) *Constructive management: Synchronizing relations in change*. Doktorsavhandling. Göteborg: Göteborgs universitet, Handelshögskolan, Företagsekonomiska institutionen.

9. Hur väl fungerar verksamheten?

Stefan Szücs och Lisa Björk

Inledning – Chefers förutsättningar och möjligheter till välfungerande verksamhet

I internationella undersökningar upplever svenska kommunala och politiska och administrativa ledare och chefer, liksom i andra Europeiska länder, de lokala problemen som ökande och alltmer komplexa att hantera (Szücs 1995, 1998, Szücs & Strömberg 2006). Dessa studier, där 20 svenska kommuner följts under en 20-årsperiod, visar att detta framförallt beror på en tilltagande organisatorisk komplexitet, som i Sverige bl.a. kommer till uttryck genom gradvis minskande befogenheter att själva lösa problemen på ett effektivt sätt (Szücs & Strömberg 2009). Eftersom huvuddelen av den offentliga sektorn i Sverige drivs i primär-kommunal regi, pekar tidigare forskning och debatten kring forskningen om offentlig sektor på ett mer allmänt och angeläget behov av ökad kunskap om kommunala ledares och chefers förutsättningar och möjligheter att uppfylla sina åttaganden i termer av välfungerande verksamhet (Szücs 2011; Böhlmark m.fl. 2012; Björk m.fl. 2014).

I detta kapitel sammanfattas resultaten från studier av hur väl de verksamheter som ingått i Chefios-projektet fungerar. Verksamhetsstudiens syfte har varit:

1. att föreslå en modell för att ur olika perspektiv studera välfungerande verksamhet
2. att utifrån denna föreslå instrument för analys och feedback till ledare och chefer
3. att som del av detta instrument analysera och föreslå modeller för hur väl ledare och chefer själva upplever sina möjligheter uppfylla sina åtaganden i verksamheten, och hur de relaterar den egna verksamhetens resultat i förhållande till annan motsvarande verksamhet. I denna del kommer vi också att redovisa resultaten för två av de kommunala verksamheter till vilken återrapportering skedde efter intervention under november och december 2011.

Hur ligger verksamheten till? En modell för studiet av välfungerande verksamhet

Ett allt större intresse inom offentlig sektor har riktats mot att samla in, analysera och utvärdera information om olika verksamheters resultat och förutsättningar

när det gäller att prestera och leverera högkvalitativ service (Putnam 1993, Power 1997). Ett flertal myndigheter och organisationer håller idag på att bygga upp s.k. kvalitetsäkringssystem genom öppna jämförelser, ofta baserade på en stor mängd insamlade uppgifter i databaser vilka på detta vis är tillgängliga för allmänheten. Syftet är ofta att visa hur verksamheten ligger till exempelvis i en kommun med avsikt att styra genom att offentliggöra verksamhetens förutsättningar och resultat i just denna kommun, dvs. hur välfungerande verksamheten är. Men vad är egentligen välfungerande verksamhet inom offentlig sektor, och hur mäter vi, jämför och analyserar vi den?

I detta avsnitt kommer vi att föreslå en modell för att ur olika perspektiv studera välfungerande offentlig verksamhet. Tre centrala komponenter har identifierats som betydelsefulla för att kunna förstå under vilka villkor som en organisation, och dess chefer, presterar och kan leverera välfungerande verksamhet: innovativitet, produktivitet och effektivitet.

Begreppet innovativitet har använts i många olika sammanhang, men här handlar det om en unik utvecklingsförmåga som utgår från den egna organisationens möjligheter och förutsättningar. Men det måste finnas ett visst mått av nytänkande för att betrakta utvecklingsarbetet som innovativt. Det räcker ofta inte med att anamma en framgångsrik modell eller att ta grannkommunens idéer och implementera dem i den egna organisationen (Smith 1986; Clark 1994; Szücs m.fl. 2003; Szücs 2004). Det är särskilt viktigt att ta vara på de möjligheter och förutsättningar som faktiskt finns, men som kommunen kanske inte alltid ser själv (Szücs & Hemström 2010).

Produktivitet handlar ofta om hur mycket som produceras, oavsett om det handlar om kommunalt vatten eller vårdtimmar, medan effektivitet beskriver på vilket sätt man producerar varorna eller tjänsterna: ytterst gäller det att brukarna och övriga kommuninnevånare är nöjda med servicen (Wise & Szücs 1996). Begreppet effektivitet implicerar således att vi också vet något om måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning (se exempelvis, Jacobsen & Thorsvik 2008). Det anses i anslutning till detta också alltmer viktigt att de metoder och arbetssätt som används har prövats och verifierats i vetenskapliga sammanhang, och därför kan definieras som evidensbaserade (Bergmark m.fl. 2011; Bohlin & Sager 2011).

Enligt den utvecklade modellen i Figur 1 är det möjligt att göra en analytisk uppdelning av produktivitet som mäts via objektiva uppgifter såsom nyckeltal, och genom subjektiva mått vilka bygger på ansvariga chefers uppfattningar om t.ex. om förutsättningarna att uppfylla olika verksamhetsåtaganden (Björk m.fl. 2014). Effektivitet kan på liknande sätt analyseras via subjektivt baserade mått om måluppfyllelse exempelvis med hjälp av brukarundersökningar, och objektivt genom evidensbaserade metoder. Genom att i bästa fall kunna använda alla dessa fyra olika sätt att jämföra och utvärdera kommunala verksamheter skapas en mer sammansatt bild av förutsättningarna för innovativitet, produktivitet och effektivitet. Särskilt med tanke på den kritik som riktats mot öppna jämförelser som styrmedel (se exempelvis, Lindgren m.fl. 2012), är det viktigt att som i Figur 1 bena ut vad det är man egentligen mäter och kunna visa att det kan göras på flera olika sätt, och att resultatet blir liknande.

		Kvalitetsbedömning	
		Produktivitet	Effektivitet
Bedömnings-perspektiv	Objektivt	Nyckeltal	Evidensbaserade mått och metoder
	Subjektivt	Chefs-/ ledaruppfattningar	Brukar-/ medborgar-undersökningar

Figur 1. Modell med exempel för jämförelse och utvärdering av kommunala verksamheter

Verksamhetsstudien som återrapporteringsinstrument

Ett centralt moment i genomförandet av Chefios-projektet har varit att återrapportera det forskningsmaterial som samlats in för de olika delstudierna 2009 och 2011 till de chefer som ingått i interventionsstudien. För chefer inom sex organisationer (verksamheter/förvaltningar) i Ale, Alingsås, Borås och Göteborg som omfattats av forskningsinterventionen har vi för verksamhetsstudien utvecklat en återrapporteringsmodell (inom Chefios kallat instrument), baserad på uppgifter i enlighet med de kategorier som presenteras i Figur 1 (främst nyckeltal och brukarundersökningar presenterade i öppna jämförelser, organisationsdata, samt chefs- och ledaruppfattningar om förutsättningar att uppfylla sina åtaganden i den egna verksamheten). Dessa data har samlats in, bearbetats, analyserats och återrapporterats inom verksamhetsstudien på tre olika

nivåer: 1) på kommunnivå, baserad på jämförelser mellan kommuner; 2) på organisationsnivå, baserad på jämförelser av förutsättningar inom och mellan olika förvaltningar/verksamheter inom en kommun; samt 3) på chefsnivå, genom jämförelser baserade på individdata inom en organisation (verksamhet/förvaltning), främst genom enkätsvar i 2009 och 2011 års Chefios chefsenkät.

På kommunnivån baseras analyserna av data från öppna jämförelser för analys av hur den egna kommunen ligger till när det gäller t.ex. äldreomsorg, hemtjänst, funktionshinder, barnomsorg, förskola/skola och teknisk service. Eftersom öppna jämförelser rapporteras på ganska många olika sätt beroende på verksamhetstyp bygger återrapporteringen i denna del på skräddarsydda analyser av den egna förvaltningens resultat. Analys av innovativa inslag i det kommunala arbetet analyseras med hjälp av resultat från frågeundersökningen Kommunal innovation, nya organisationsformer och innovation (KOMINNOVA), som riktats till ledande politiska, administrativa och fackliga företrädare, med data från alla Sveriges 290 primärkommuner (Szücs & Hemström 2010).

På organisationsnivån analyseras hur den egna organisationens verksamhet ligger till när det gäller de egna organisatoriska förutsättningarna för uppdraget, vilket bl.a. rör personalens utbildningsnivå, personalhälsa (sjukskrivning), utvecklingspotential och chefsomsättning. Detta görs genom organisationsenkäten - inom Chefios-projektet kallad MINIORGA, då den utgjorde en miniatyr av organisationsstudien (se Forsberg Kankkunen m.fl. i denna rapport) - och som riktas till en ansvarig uppgiftslämnare inom den egna organisationen.

På chefsnivån analyseras den egna verksamhetens förutsättningar och kapacitet genom olika utvecklade index som bygger på enskilda chefers skattningar av hur väl den egna verksamheten fungerar.

Dessa olika delar av instrumentet har inom Chefios utprovats med mellanliggande intervention för sex kommunala förvaltningar i fyra typer av kommuner, med syftet att täcka så många olika kommuntyper som möjligt: storstaden, den större staden, den mindre staden och den mindre kommunen/förortskommunen.

Återrapportering av resultat från verksamhetsstudien gjordes inom Chefios-projektet hösten-vintern 2009/2010 och 2011/2012, d.v.s. före och efter intervention och processtudier i dessa organisationer. Tack vare medverkan från både forskare och chefer vid dessa återrapporteringstillfällen möjliggjordes ett

ömsesidigt utbyte av erfarenheter till gagn för utvecklingsarbetet. Metodiken ger således både praktiker och forskare instrument för fördjupad förståelse om bakomliggande komplexitet och förutsättningar i utarbetandet av en mer välfungerande verksamhet.

Läget i kommunen

Att veta hur den egna kommunen eller regionen ligger till i öppna jämförelser blir allt viktigare (Ingram m.fl. 2003). Men vad betyder dessa resultat egentligen när det gäller produktivitet, effektivitet och innovativitet? Genom att granska och jämföra kommunens resultat i öppna jämförelser, ges en fördjupad förståelse av hur resultaten skall tolkas och vilken betydelse de bör ges. Följande Öppna Jämförelser har granskats tillsammans med chefer inom respektive verksamhetsområde (med kontroll för kommungrupp/region och Sverige som helhet):

- Förskola, grundskola, gymnasieskola, vuxenutbildning (Skolverket)
- Äldreomsorg, hemtjänst, funktionshinder (Socialstyrelsen)
- Teknisk förvaltning (Sveriges Kommuner och Landsting, Svenskt Vatten)

Genom material från KOMINNOVA ges den egna kommunen perspektiv på sin förnyelse- och innovationsförmåga över tid i förhållande till andra liknande kommuner när det gäller:

- Generell förändringsgrad (större omorganisation har diskuterats, planerats och genomförts i kommunen)
- Sektorers förändringsgrad (större omorganisation har genomförts inom skola, omsorg, allmänkommunal)
- Specifik förändringsgrad (större omorganisation inom specificerad verksamhet)
- Sammantagen personalpåverkan under förändringsprocess
- Följder för personalen vid omorganisation (voice, exit, förbättring)
- Nya organisationsformer (t.ex. samverkans- och/eller marknadslik organisering)
- Exempel på innovation och innovativa inslag i det egna förändringsarbetet

Läget i verksamheten

Syftet med MINIORGA-studien har varit att kartlägga den formella och informella organisationen, kommunikationen mellan olika organisationsnivåer,

samt att samla in data om personalsammansättning, rekrytering, budget och sjukskrivningsnivåer. Den insamlade informationen utgörs inte av data från enskilda individer, utan berör endast organisationsnivån. Undersökningen genomfördes med en informant med lednings- eller stabsfunktion i det 30-tal förvaltningar/verksamheter som deltagit i Chefios-projektet 2009 och 2011. MINIORGA-undersökningarna genomfördes före och efter intervention, hösten 2009 och våren 2011. Följande information återrapporterades bl.a. till förvaltningarna:

- Personalsammansättning (könsfördelning, deltider, utbildningsnivå)
- Personalhälsa (sjukfrånvaro)
- Innovation och utveckling (utveckling av nya servicetjänster)
- Chefsomsättning

Olika sätt att studera chefers måluppfyllelse inom offentlig sektor

Ett chefsuppdrag i en kommun kan vara av mer strategisk art och knyts till de högre ledningsnivåerna som kommunledningen, bestående av ledande politiker och de högsta tjänstemännen, emedan det operativa chefskapet knyts till verksamheterna, dvs. till chefer d med verksamhets-, personal- och ekonomiansvar. Förutom att dela in offentliga chefer i operativa eller strategiska uppdrag (se t.ex. Feit & Holosko 2013), finns en rad förslag på indelningar. Ibland delas de in i olika kategorier beroende på om chefs- eller ledningsuppdraget är uppgiftsorienterat eller personal-/människoorienterat, och huruvida det är internt eller externt organisatoriskt orienterat (Schmid, 2010). En näraliggande indelning utgörs av uppdelningen mellan väktare och förkämpar enligt teorin om det offentliga budgetspelet (Wildawsky 1975).

För att mäta chefernas tillfredställelse med möjligheterna att klara olika typer av arbetsuppgifter, användes enkätfrågor som utvecklats i tidigare forskning om chefer i offentlig sektor (Dellve m.fl. 2008, Härenstam 1989). Frågorna omfattar generella aspekter av chefsarbete som teknisk/administrativa och relationella ansvarsområden (Dierdoff m.fl. 2009). I syfte att kunna bedöma chefernas egen bedömning av verksamhetens prestationer (effektivitet, kvalitet och produktivitet) konstruerades ett index som skulle vara lika användbart i olika typer av kommunala verksamheter. Detta åstadkoms genom att cheferna ombads göra en bedömning av hur den egna verksamhetens prestationer var i förhållande till motsvarande andra verksamheter; alltså ett jämförande perspektiv.

I Chefios-projektet, där alla chefer i ett 30-tal förvaltningar/verksamheter studerats 2009 och 2011, visar resultaten att uppdelningen mellan chefskap som syftar till att uppfylla interna och externa organisatoriska åtaganden är relevant. Det finns också en tredje dimension vilken handlar om att positionera sig i jämförelser med liknande verksamhet i andra kommuner.

Intern, extern och jämförande prestationsorientering

I Chefios verksamhetsstudie har intresset inte bara riktats mot den enskilda chefens bedömning av de egna möjligheterna att uppfylla olika åtaganden. Vi har också inkluderat chefernas jämförelse av den egna verksamhetens prestation med annan motsvarande verksamhet i analysen, samt aspekter som har att göra med ett verksamhetsresultat bygger på allmän tillfredställelse med arbetssätt som omfattar en bedömning av huruvida brukarnas behov blivit tillgodosedda. De frågor i Chefios chefsenkät som handlar om detta, visar i en faktoranalys att det empiriskt finns utrymme för tre olika typer av underliggande dimensioner som kan knytas till teoribildning om olika chefs- och ledarskapsorienteringar. Analysen i Tabell 1 omfattar alla chefer, från första linjens grupp- eller enhetschef till förvaltningschefen.

Dessa tre faktorer får ett starkt empiriskt och statistiskt stöd. Ett mått som visar hur väl faktorerna står sig i jämförelse med parvis korrelation, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy, ger starkt stöd för faktorlösningarna (KMO=0,86). Den tydligast framträdande faktorn utgörs en inre organisatorisk orientering; genom faktorn förklaras 26 procent av variansen. Detta är inte så konstigt då merparten av cheferna i urvalet utgörs av första och andra linjens chefer, vilket i sin tur är styrt av ambitionen att studera alla chefer inom respektive vald organisation inom Chefios-projektet.

Genom att på ett säkert och tillfredställande sätt främst måna om den egna verksamhetens personal, planering och genomförande förkroppsligas således en intern organisatorisk kapacitet. Ju mera nöjd en kommunal chef är med sina möjligheter att på ett säkert och tillfredställande sätt uppfylla dina åtaganden vad gäller arbetsmiljöarbete och arbete med medarbetares kompetensutveckling samt sjukskrivningar och rehabilitering, desto nöjdare är han eller hon också med både den löpande operativa verksamheten och den långsiktiga planeringen och utvecklingen av denna, inklusive kvalitetsarbetet. Ett lågt värde på indexet intern

organisatorisk kapacitet betyder således att chefen inte är nöjd med sina möjligheter att på ett säkert och tillfredsställande sätt uppfylla inre organisatoriska verksamhetsåtaganden. Ett högt värde har chefer som i hög grad är nöjda med detta. Sambanden mellan de olika inre indikatorerna är starka. I både 2009 och 2011 års studier är alla korrelationskoefficienter lika med eller över 0,30.

Analysens andra dimension ”extern organisatorisk kapacitet” mäter chefens nöjdhet med möjligheterna att på ett säkert och tillfredställande sätt hantera och vaka över budget, administration och att tillse att brukarnas behov blir tillgodosedda. Ett högt värde indikerar att chefen anser att möjligheterna är mycket goda att tillfredsställa brukarnas behov och goda resultat parat med ett säkert och tillfredställande budget- och administrationsåtagande. I både 2009 och 2011 års studier är alla korrelationskoefficienter lika med eller över 0,30 (förutom uppfattningen att brukarnas behov blir tillgodosedda).

Tabell 1. Intern, extern och jämförande organisatorisk kapacitet (Faktoranalys, 2009)

Som helhet, är du nöjd med dina möjligheter att på ett säkert och tillfredställande sätt uppfylla dina åtaganden vad gäller*:[1]	Intern organisatorisk kapacitet	Extern organisatorisk kapacitet	Jämförande organisatorisk kapacitet
* Den löpande operativa verksamheten	0,53	0,50	0,12
* Långsiktig planering och utveckling av verksamheten	0,78	0,24	0,16
Arbetsmiljöarbete	0,73	0,24	0,09
* Arbete med medarbetares sjukskrivningar och rehabilitering	0,70	0,05	0,11
* Kvalitetsarbete	0,73	0,06	0,14
* Medarbetares kompetens-utveckling	0,67	0,19	0,17
Kvalitet och servicenivå i jämförelse med motsvarande verksamheter	0,09	0,13	0,82
Kostnadseffektivitet i jämförelse med motsvarande verksamheter	0,14	0,14	0,68
Arbetsmiljön för de anställda i jämförelse med motsvarande verksamheter	0,19	0,03	0,74
I vilken grad brukarnas behov blir tillgodosedda	-0,24	0,68	0,27
Kan arbeta på ett sätt så att jag känner dig nöjd med resultatet på min arbetsplats	0,36	0,56	0,28
* Administrativt arbete	0,38	0,62	-0,08
* Budgetarbete	0,42	0,54	0,06
Andel förklarad varians (%)	**26**	**15**	**15**

Kommentar: Koefficienter över 0,50 I fetstil. KMO=0,86. Grunddata från chefsenkät (se teknisk rapport, Chefios 2013).

1. Delar av frågebatteri ursprungligen formulerat i Härenstam 1989, Dellve, Skagert & Eklöf 2004, 2008. Vidareutvecklat av CHEFiOS enkätgrupp för 2009 och 2011 års chefsenkät.

Analysens tredje dimension handlar om att värdera den egna organisationens resultat i jämförelse med andra motsvarande verksamheter. Analysen visar att den chef som anser att den egna verksamheten fungerar bättre eller mycket bättre än genomsnittet i jämförelse med andra motsvarande verksamheter avseende verksamhetens kvalitet, på motsvarande sätt bedömer den egna kostnads-effektiviteten och arbetsmiljön för de anställda som bättre eller mycket bättre. Alla korrelationskoefficienter ligger över 0,30 (förutom sambandet mellan bedömningen av kostnadseffektivitet och arbetsmiljö i 2011 års undersökning). Av dessa tre faktorer avseende chefernas bedömningar av förutsättningarna att klara uppdraget och verksamhetens resultat är det den jämförande faktorn som är ”renast” eller tydligast, d.v.s. genomgående har svaga koefficienter för de andra två faktorerna. De interna och externa kapacitetsfaktorerna är mer överlappande. En förklaring till dessa överlappningar kan bero på den ökade decentraliseringen och delegeringen av ansvar: I takt med att ansvar flyttats nedåt i chefshierarkin kanske det blir allt svårare att upprätthålla de klassiska chefsrollerna och uppdelningen i inre och yttre chefsorientering? I verksamhetsstudiens avslutande fas riktades fokus därför på de operativa cheferna.

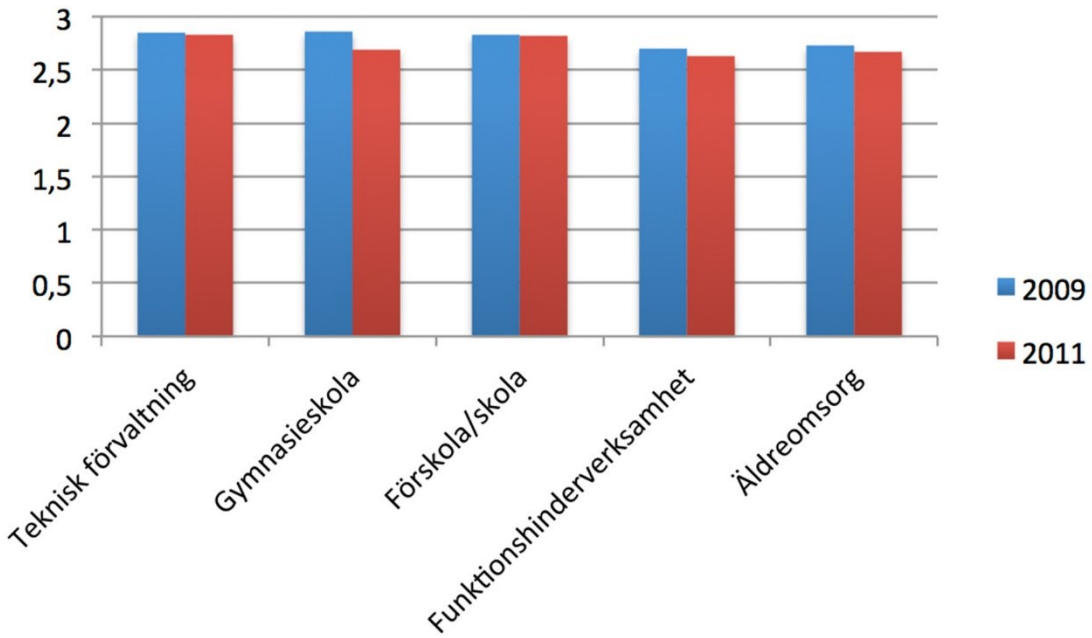
Sammantagen organisatorisk kapacitet bland operativa chefer

I studiet av enbart de operativa cheferna har verksamhetsstudien resulterat i en metodologisk artikel (Björk m.fl. 2014) där enhets- och verksamhetschefers förutsättningar att göra ett gott arbete framhålls som en viktig indikator på den sammantagna organisatoriska kapaciteten. I artikeln argumenterar vi för att en organisation som erbjuder goda förutsättningar för sina operativa chefer att göra ett gott jobb inom samtliga ansvarsområden (budget/administration, ekonomi och personal), är en kapabel organisation med välintegrerade ledningssystem. I studien visade det sig att de operativa chefernas möjligheter att genomföra sina åtaganden inom ett visst område - exempelvis verksamhet - hängde samman med deras möjligheter att ta ekonomiskt och administrativt ansvar samt arbetsmiljöansvar.

Den engelska benämningen på detta mått blev slutligen Organizational Capacity to Perform (OCAP). Indexet uppvisade en viss variation som kunde knytas till organisationsnivån, dvs. att chefer inom samma organisation delvis delade uppfattning om sina förutsättningar. OCAP korrelerade också med chefernas bedömning av hur verksamheten presterar avseende arbetsmiljö, kostnadseffektivitet och servicekvalitet (på engelska benämnde vi detta index

Comparative Service Performance) vilket stärkte OCAPs validitet som ett mått på organisationens kapacitet, dvs. dess förmåga att använda sina resurser för att uppnå relevanta mål. Frågorna som ingår i OCAP och CSP är ställda på ett sätt som gör att det är möjligt att jämföra både organisatorisk kapacitet och prestation inom olika typer av verksamheter - måtten är på så vis verksamhetsneutrala.

I figur 2 jämförs OCAP mellan olika verksamhetstyper. De tekniska förvaltningarna tycks erbjuda bäst förutsättningar för chefer, följt av skol- och omsorgsförvaltningarna. Mellan 2009 och 2011 sker en marginell tillbakagång i organisatorisk kapacitet, främst inom gymnasieskolan.



Figur 2. Jämförelse av Organizational Capacity to Perform (OCAP) mellan kommunala verksamhetstyper, 2009 och 2011 (medelvärden, index)

Avslutande diskussion

Genom verksamhetsstudien inom ramen för Chefios-projektet har vi försökt visa hur offentliga verksamheters resultat – i termer av produktivitet, effektivitet och innovativitet – kan mätas och utvärderas ur olika perspektiv som inbegriper både ett subjektivt och ett objektivt förhållningssätt. Det har dock varit svårt att göra detta fullt ut, särskilt då de olika kvalitets- och prestationsmåtten som t.ex. presenteras via s.k. öppna jämförelser, fortfarande ännu är outvecklade och svåra

att jämföra mellan så olika verksamheter som vård, skola, omsorg och teknisk service, trots att huvudmannen är densamma (se exempelvis även Lindgren m.fl. 2012). Det har visat sig särskilt svårt att skatta sådana resultat från s.k. människovårdande organisationer, troligen för att denna typ av verksamheter ofta till sin natur är komplexa (Hasenfeld 2010). Varför fungerar då inte alltid nyckeltal och liknande som lednings- och styrinstrument? Här kan vi resa en rad hypoteser, t.ex. att de inte hänsyn till lokala förutsättningar (se Lingrens kapitel i denna rapport om betydelsen av lokala förutsättningar). Det är tidskrävande att rapportera in denna typ av uppgifter och data, och det finns risk att för mycket av vissa chefers arbetstid läggs på uppgifter som inte har med själva verksamheten att göra och genereras stress (Björk m.fl. 2013). Ytterst är det dock fortfarande oklart om och vad öppna jämförelser och liknande kvalitetssäkringssystem gör för nytta.

I Chefios-projektet, där alla chefer i ett 30-tal förvaltningar/verksamheter studerats, visar resultaten att uppdelningen mellan chefskap som syftar till att uppfylla interna och externa organisatoriska åtaganden är relevant. Det finns också en tredje dimension vilken handlar om att som chef positionera sig i jämförelser med liknande verksamhet i andra kommuner. Efter återrapporteringarna i interventionsstudien utvecklades slutligen ett mått för att bland första och andra linjens operativa chefer fånga hur pass välintegrerade de olika ledningssystemen inom organisationen är. En kapabel organisation erbjuder sina chefer goda möjligheter att på ett säkert och tillfredställande sätt uppfylla sina åtaganden – i synnerhet de chefer som har att omsätta organisationens mål i praktik verksamhet.

Det har också visat sig att det finns ett värde av att få verksamhetsneutrala instrument som ett sätt att s.a.s. dela värld så att man på chefsmöten presentera sin verksamhet så att kollegor i andra verksamheter och chefer på högre nivåer och politiker och experter förstår och kan diskutera en rättvis, rimlig resursallokering, och lära av varandra. Verksamhetsstudien visar på betydelsen av fråga cheferna om den egna verksamheten, dels som ett komplement till de andra instrument som presenteras i denna rapport, men den har också ett värde i sig genom dess sätt att stärka chefernas status och tillskrivs värdefull kunskap om hur organisationen fungerar och vad de behöver för att kunna uppfylla sina åtaganden (Björk m.fl. 2014).

Referenser

Bergmark, Bergmark & Lundström, T. (2011) Evidensbaserat socialt arbete. Teori, kritik, praktik. Stockholm: Natur & Kultur.

Bohlin, I. & Sager, M (2011) Evidensens manga ansikten. Evidensbaserad praktik i praktiken. Lund: Arkiv förlag.

Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N. & Härenstam, A. (2013) I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress*, 27(3): 262-277.

Björk, L., Szücs, S. & Härenstam, A. (2014). Measuring capacity to perform across local government services – managers' perceptions. *International Journal of Public Sector Management* 27 (1).

Böhlmark, A., Grönqvist, E. & Vlachos, J. (2012) Rektorers betydelse för skola, elever och lärare. Rapport 2012:15. Uppsala: Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering, IFAU.

CHEFiOS (2013) Så skapas goda jobb och välfungerande verksamhet i offentlig sektor. En presentation av Chefios-projektet. Göteborg: Göteborgs universitet.

Clark, T.N. (1994) *Urban Innovation. Creative Strategies for Turbulent Times.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Dellve, L., Skagert, K and Eklöf, M. (2008), "The impact of systematic occupational health and safety management for occupational disorders and long term work attendance", *Social Science and Medicine*, Vol. 67 No. 6, pp. 965-970.

Dierdorff, E C, Rubin RS, and Morgeson FP (2009) The milieu of managerial work: an integrative framework linking work context to role requierments. *Journal of Applied Psychology*, 94;4:972-988.

Hasenfeld, Y. (2010), *Human Services as Complex Organizations.* (2nd Ed.), Sage Publications, Los Angeles.

Härenstam, A. (1989), *Prison Personnel - working conditions, stress and health. A study of 2000 prison employees in Sweden.* Doktorsavhandling, Stockholm: Karolinska Institutet.

Ingraham, P., Joyce, P. and Donahue, K. A. (2003), *Government Performance. Why Management Matters.* The John Hopkins University Press, Baltimore.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Lindgren, L., Ottosson, M. & Salas, O. (2012) Öppna jämförelser. Ett styrmedel i tiden eller "Hur kunde det bli så här?". Rapport 2012:2. Göteborg: FoU i Väst, Göteborgsregionens kommunalförbund.

Power, M. (1997), *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford University Press, Oxford.

Putnam, R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.

Schmidt S (1986) *Pionjärer, efterföljare och avvaktare: innovationer och deras spridning bland svenska primärkommuner* (doktorsavhandling). Lund: Lund Political Studies.

Szücs S. (1995) Democratization and the reorganization of the welfare state, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 540 (1): 105–117.

Szücs, S (1998) *Democracy in the Head: A Comparative Analysis of Democratic Leadership Orientations in Three Phases of Democratization*. Doktorsavhandling. Göteborg: Cefos, Göteborgs universitet.

Szücs, S (2001) *Nya arbetsmarknadsrelationer inom offentlig sektor: Arbetsliv, ledarskap och personaldemokrati vid 120 arbetsplatser i offentlig och privat regi* (Rapport 18). Göteborg: Cefos, Göteborgs universitet.

Szücs, S., Hemström, Ö. & Marklund, S. (2003) Organisatoriska faktorers betydelse för längre sjukskrivningar i kommuner, *Arbete och Hälsa,* 2003:6.
Szücs S. (2004) Omorganisation och ohälsa: Skyddsombuden vid kommunala arbetsplatser om förändringsarbetet. *Arbete och Hälsa*, 2004:14.
Szücs S. & Strömberg, L. (red.) (2006) *Local Elites, Political Capital and Democratic Development: Governing Leaders in Seven European Countries*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer.
Szücs, S. & Strömberg, L. (2009) The More Things Change, The More They Stay The same: The Swedish Local Government Elite between 1985 and 2005. *Local Government Studies*, Vol. 35, 2009:2, pp. 251–270.
Szücs, S. & Hemström, Ö. (2010). Effects of reorganization and innovation on long-term sick leave. In Marklund, S. & Härenstam, A. (red.) The Dynamics of Organizations and Healthy Work, *Work Life in Transition* 5 (2010): 93-111.
Szücs, S. 2011. Den offentliga sektorns organisation, ledning och styrning: en förutsättning för hög livskvalitet? I Höjer, I. & Höjer, S. *Familj, vardagsliv och modernitet*. Göteborg: Göteborgs universitet.
Wise, L. R. & Szücs, S. (1996) The Public/Private Cleavage in a Welfare State: Attitudes toward Public Management Reform, *Governance*, Vol. 9 (1): 43–70.
Wildavsky, A. (1975) Budgeting a comparative theory of budgetary processes. Boston:

10. Sammanfattningar av resultat

Det övergripande syftet med Chefios-projektet var att utveckla kunskap om sambanden mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer i kommunala förvaltningar. Resultaten av projektet var tänkta att kunna omsättas i verksamhetsutveckling och utbildningar för chefer i offentlig förvaltning. I inledningen av denna rapport introducerades ett antal teoretiska och metodologiska perspektiv och tidigare forskning som påverkade projektets design och formulering av specifika frågeställningar. Det har gått sex år sedan projektplanen skrevs 2008. Vi har varit ett femtontal forskare från åtta discipliner involverade från starten och ytterligare ett par har tillkommit, alla med sina utgångspunkter och metoder. Projektet har bedrivits i nära samverkan med organisationer som själva driver sådana verksamheter vi studerar. Även detta är både en utmaning och en fantastisk tillgång i ett forsknings- och utvecklingsprojekt. I nästa kapitel (11) sammanfattar vi våra erfarenheter om hur vi arbetat och kommunicerat i detta genuint tvärvetenskapliga projekt. I detta kapitel sammanfattar vi resultaten av de vetenskapliga analyserna så långt vi kommit vid projektets formella avslutning i juni 2014.

I planeringen av projektet formulerades ett antal forskningsfrågor uppdelade på de olika delstudier som projektet var organiserat i. I detta kapitel återvänder vi till dem och sammanfattar kort vad vi hittills kommit fram till med referenser till publikationer från Chefios-projektet där det går att läsa mera och finna mer referenser till annan forskning i området.

Hur har cheferna det?

Denna delstudie syftade till att undersöka arbetsförhållanden, särskilt belastningar och stödresurser för chefer samt hur dessa villkor påverkar välbefinnande, belastning, stress, motivation och hälsa hos chefer i olika typer av kommunala verksamheter.

- Forskningsfråga 1: Hur är chefens arbetsbelastningar, och stödresurser i olika chefspositioner och i olika typer av kommunala verksamheter?

Analyserna visade på stora skillnader i arbetssituationer för cheferna i studien. Det fanns chefer som trivdes, mådde bra och upplevde att de gjorde ett bra jobb. Dessa chefer återfanns framförallt i klustret som kallas för *De gynnade*. I den andra änden av skalan fanns chefer som sov dåligt på nätterna, kände olust varje dag de gick till jobbet, ville sluta som chef och som upplevde att de inte utförde ett bra jobb. De cheferna fanns i klustret *De motarbetade*. Arbetssituationen i form av chefsspecifika krav och resurser har med andra ord mycket höga samband med hur chefer mår och presterar (Berntson m fl 2012 a, Berntson m fl 2012 b). Situationen såg väldigt olika ut inom de deltagande förvaltningarna. I en organisation arbetade nästan hälften av cheferna i situationer som vi klassat som riskabla för chefers hälsa och i en annan organisation var det en mycket stor andel av cheferna som arbetade i en gynnsam miljö. Vi undersökte också om klustren var slumpmässigt eller systematiskt fördelade mellan olika typer av förvaltningar, chefspositioner samt mellan kvinnor och män. Även här fann vi skillnader. Klustret *De gynnade* var överrepresenterat i tekniska förvaltningar och bland män. Det näst mest fördelaktiga klustret, *De uppskattade,* som kännetecknades av mycket uppskattning från brukare och medarbetare och stöd från chefer, var överrepresenterat bland enhetschefer och var vanligare bland kvinnor än män. Enhetschefer var också överrepresenterade i det näst sämsta klustret, *De klämda*. Det gällde särskilt inom äldreomsorgsverksamheter. I det allra sämsta klustret, *De motarbetade,* fanns en överrepresentation av kvinnor och förvaltningschefer.

Den metodik vi använde kunde på detta sätt jämföra situationen både *inom* och *mellan* förvaltningarna och mellan olika organisatoriska och strukturella förutsättningar. En viktig slutsats är att vi på detta sätt synliggör skillnader inom kommuner vilket visar att det är möjligt att skapa gynnsamma arbetsförhållanden för chefer. Men det tycks finnas strukturer som inte är slumpmässigt fördelade mellan olika verksamheter, positioner och kvinnor och män. Generellt sätt har chefer i kvinnligt genusmärkta[7] verksamheter sämre arbetssituationer än chefer i manligt genusmärkta. Men metoden visar också att det inte gäller alla kvinnor respektive män vilket är viktigt att påpeka. Resultaten av klusteranalysen

[7] Vi använder ofta beteckningen *genusmärkning*. Det är ett teoretiskt begrepp för att beskriva hur sektorer, verksamheter, yrken eller enskilda arbetsuppgifter ofta förknippas med egenskaper och beteenden som i sin tur associeras med antingen det kvinnliga eller manliga könet. Mer beskrivning av begreppet finns i kapitel 2

utgjorde en viktig utgångspunkt för ett förändringsarbete som baseras på förutsättningarna vid den egna arbetsplatsen.

I en annan delstudie som fokuserade chefer för vård- och omsorgs-verksamheterna (Dellve m fl 2013, samt kapitel 6 i denna rapport) visades signifikanta skillnader i arbetssituation mellan första linjens chefer och chefer på högre nivåer. Jämfört med högre chefspositioner fanns högre grad av betungande rollkrav, högre grad av logikkonflikter, gruppdynamiska problem och buffertproblem bland första linjens chefer. Under 2009 och 2011 hade också de upplevda organisatoriska styrningsbristerna och värdedilemman ökat bland cheferna i vårdorganisationer. Chefspecifika stressorer visade samband med upplevd stress, psykosomatiska symtom hälsa och sjuknärvaro i uppföljningsmätningen.

- Forskningsfråga 2: Hur påverkar olika situationer av belastningar och stöd, chefers stress, hälsa och arbetsmotivation?

Klustren följdes upp efter två år där dess betydelse för chefernas hälsa, stress och rörlighet undersöktes (Corin med flera 2014 a och b). Preliminära resultat av uppföljningen visar att det finns signifikanta skillnader mellan klustren i hälsa och chefsrörlighet. De klustren med de bästa psykosociala förhållandena 2009 hade också mindre risk för ohälsa och stress 2011. Därtill hade de i lägre grad intentioner att lämna sin arbetsplats och sitt yrke. De chefer som befann sig i klustren i andra änden av spektret, dvs. med ofördelaktiga psykosociala förhållanden, uppvisade istället en ökad risk för ohälsa och stress samtidigt som de i högre grad ämnade att lämna, såväl sin nuvarande arbetsplats som sitt yrke. De goda arbetsmiljöerna tenderade positivt nog att ha en större genomslagskraft än de dåliga. Den psykosociala arbetsmiljön hade under tvåårsperioden till synes begränsade effekter på chefers faktiska rörlighet där enbart de chefer som befann sig i en situation karaktäriserad av avskurenhet ifrån brukarkontakter riskerade att sluta i högre grad än andra. Resultaten understryker vikten av att ge chefer goda psykosociala arbetsvillkor, karaktäriserade av en balans mellan krav och resurser, för att säkra att chefer både kan och vill fortsätta verka som chefer i framtiden (Corin med flera, 2014a, och 2014b).

Betydelse av chefsstöd för chefers hållbarhet har särskilt studerats bland cheferna inom vård- och omsorgsverksamheterna (Dellve med flera 2013, samt kapitel 6 i denna rapport). Data från Chefios-enkäten med instrumentet ”Gothenburg

Manager Stress Inventory" (Eklöf med flera 2010) användes. Resultaten visade att samtliga former och källor av chefsstöd, dvs. stöd från ledning, kollegor, privatliv, medarbetare och externt stöd samvarierade med mindre stress, färre symtom på ohälsa och överbelastning och bättre arbetsförmåga. Även stöd från kollegor hade betydelse. När hänsyn togs till förhållandena vid första mätningen visade det sig att enbart stödjande privatliv hade signifikant betydelse för stress, symtom, betungande rollkrav och hälsa. Det fanns däremot betydelsefulla samband mellan chefers stödresurser och hållbarhet när chefen hade fler än 30 underställda eller hade kortare chefserfarenhet. Sammantaget visar studien att stödresurser har betydelse för chefers hållbarhet i kommunala vårdorganisationer. Att ha ett stödjande privatliv har stor betydelse för chefers stress och hälsorelaterade hållbarhet över tid. Chefens kontrollspann och erfarenhet som chef påverkade resultaten. Särskilt för chefer i mer utsatta situationer som att vara ny som chef och ha många underställda var stöd från ledning, chefskollegor och externt stöd av stor betydelse för hållbarhet över tid.

I en annan delstudie som fokuserade chefer i vård- och omsorgsorganisationer (Dellve med flera, manus) undersöktes betydelsen av stöd till chefer för hur de sedan själva arbetade med att underlätta medarbetares arbetssituation. En strategi handlade om att minska belastningen på medarbetare genom att fungera som en buffert mellan processer på högre nivåer i organisationen och medarbetarna. Detta genom att i kontakter uppåt i organisationen försöka begränsa enhetens åtaganden, verka för realistiska mål och mer resurser och i relationen med medarbetarna prioritera bort uppgifter när det är nödvändigt och ta ansvar för att vissa uppgifter inte hinner göras. Denna strategi stärktes genom en god samverkan med medarbetare som var trygga i sina roller och ansvarsfulla. En annan strategi handlade om att avlasta medarbetare genom att ta över deras uppgifter när de inte kan eller hinner. Denna strategi minskade genom externt chefsstöd (t ex handledning).

- Forskningsfråga 3: Hur påverkar organisatoriska förutsättningar chefers arbetsinnehåll, arbetsbelastning, stress och ohälsa?

I en flernivåanalys undersöktes hur chefers kontrollspann, dvs. antal medarbetare per chef bland första- och andra linjens chefer påverkar kravbilden i deras arbete. Studien visade att det är ofördelaktigt att som chef vara ansvarig för ett stort antal medarbetare när det gäller majoriteten av de krav som visat sig vanliga bland chefer i offentlig sektor. Betungande rollkrav och att utgöra en container för

medarbetares frustration var i högst grad associerade med chefernas kontrollspann. Förutom att vara associerade med de individuella chefernas kontrollspann visade sig dessa krav också påverkas av det genomsnittliga antalet medarbetare per chef i det ledningsteam som chefen ingick i. Att ha chefskollegor med många medarbetare visade sig således addera ytterligare till den enskilde chefens kravbild i arbetet. Vid sidan av betungande rollkrav och att utgöra en container för medarbetares frustration var logikkonflikter det krav som i störst utsträckning påverkades av chefernas kontrollspann. Det innebär att ju fler underställda medarbetare desto större slitningar mellan chefskapts olika uppgifter såsom administration, personalvård och strategiskt arbete. Därtill innebar fler medarbetare högre arbetsbelastning rent generellt men också större risk för problem i arbetsgruppen. Således tycks antalet medarbetare påverka såväl chefsrollen som chefernas arbetsbelastning och relation till medarbetarna. Kontrollspannets storlek påverkade lika mycket i människovårdande som tekniska verksamheter och tycks därför vara av generell betydelse för kommunala chefers krav i arbetet. Studien visar att ett rimligt antal underställda per chef, oavsett chefsnivå och verksamhet, kan bidra till att skapa mer hanterbara krav och därigenom ökad hållbarhet bland kommunala chefer (Wallin med flera, 2013).

- Forskningsfråga 4: Hur påverkar arbetssituation för chefer balans mellan arbete och fritid?

I en pågående studie undersöks om det finns skillnader i arbetsbelastning och möjligheter att kombinera arbete och familj mellan kvinnor och män och mellan olika genusmärkta kontexter (Allard med flera 2014). Resultaten visar att chefer som rapporterar höga arbetskrav också rapporterar mer konflikter mellan arbete och familj. Högre flexibilitet att kunna anpassa arbetet och handlingsstrategier för att lösa problem som grundas på gränssättning, har samband med mindre konflikter mellan arbete och familj. Chefer i organisationer där majoriteten av chefskollegorna uppger mer gränssättning, har också mindre konflikter. Det tycks alltså vara en ”smittande” kulturfråga om det är OK att sätta gränser som chef. Chefer som var män, rapporterade lägre krav, mindre flexibel organisation men mer egna individuella gränssättande handlingsstrategier än vad chefer som var kvinnor gjorde (se även om organisationens betydelse under forskningsfråga 9).

Vad gör chefer?

I denna delstudie var huvuduppgiften att ur ett så kallat externt perspektiv undersöka chefers arbetsåtagande, dvs. mål, arbetsinnehåll och förutsättningar och hinder för att utföra arbetet. Det innebär att istället för att bygga på individens egen perception och upplevelse, är skattningarna teoribaserade. Den metod för arbetsinnehållsanalyser (ARIA) som använts bygger på handlingsregleringsteori (Se kapitel 7). Här identifieras alla arbetsuppgifter som ingår i arbetsåtagandet och den procentuella tid som används för olika arbetsuppgifter.

- Forskningsfråga 5: Vilka faktiska hinder och möjligheter finns för operativa chefer i olika typer av kommunala verksamheter att både uppfylla verksamhetens mål och få rimliga arbetsvillkor?

Genom arbetsinnehållsanalyser kartlades första linjens chefers balans mellan krav och resurser i arbetet utifrån ett externt perspektiv med hjälp av en speciell frågeteknik samt etablerade analyskriterier. Fokus riktades mot två av de chefsgrupper som i tidigare studier visat sig arbeta under mest problematiska villkor dvs chefer inom äldreomsorgen och skolan. Resultaten pekar på en likartad situation för båda dessa chefsgrupper vilken karaktäriseras av höga krav i arbetet vilka inte balanseras av motsvarande mängd resurser i arbetet. Preliminära resultat visar att de krav som cheferna har att leva upp till formuleras på olika nivåer innanför och utanför organisationen. Det handlar bland annat om lagstiftning, myndighetsspecifika policies och lokala mål. Ofta handlar om det om generella målskrivningar som lämnar stort utrymme för tolkning.

Flera av de faktorer som är tänkt att fungera som resurser såsom t ex stöd ifrån medarbetare, staber och tekniska hjälpmedel brister så pass mycket att de istället tenderar att utgöra ytterligare krav i chefernas arbete. Cheferna dras ofta med undermåliga och slitna lokaler, personalbrist, krångliga IT-system och bristande stöd från ledning och stab. De funktioner och procedurer som är tänkta att stötta chefer blir påfallande ofta ytterligare kravställare. Den uppdragsdialog mellan chefer på strategisk och operativ nivå som blir nödvändig när målen är tolkningsbara är ofta undermålig. Höga krav och högt arbetstempo genom hela chefslinjen och bland personalen gör att cheferna drar sig för att be om hjälp från andra i sin omgivning. Förstalinjecheferna blir ofta ensamma med att avgränsa arbetet och sätta upp kriterier för när verksamheten är av tillräckligt god kvalitet. Konsekvenserna blir att uppdraget som chef tenderar att bli gränslöst och att

chefen som individ försöker kompensera obalansen mellan krav och resurser genom att jobba mer och hårdare. Studien visar att chefserfarenhet, åtminstone till viss del, tycks kunna buffra eller fördröja effekterna av dessa tuffa arbetsvillkor. Resultaten understryker vikten av att förbättra villkoren för kommunala chefer för att kunna attrahera och behålla framtidens kommunala chefer (Corin & Björk, 2014).

- Forskningsfråga 6. Vad innebär det för chefer inom olika kommunala verksamheter att utföra uppgifter som inte uppfattas som centrala för yrket eller befattningen som chef? Vilken är omfattningen av sådana arbetsuppgifter och hur påverkar de chefers arbetsbelastning, stress och motivation?

Tidigare forskning har pekat ut betydelsen av att de förväntningar en individ har på sin yrkesroll stämmer överens med de faktiska arbetsuppgifter man har att utföra. Om det uppstår ett alltför stort glapp däremellan och om detta glapp dessutom orsakas av faktorer som skulle kunna undvikas - såsom otydlig styrning, personalbrist eller undermålig utrustning - så tenderar situationen att leda till stress. Uppgifter som hamnar utanför kärnuppdraget och som på olika sätt skulle kunna undvikas har kallats för *illegitima arbetsuppgifter* (se kapitel 7). Med hjälp av ARIA-analyserna som presenteras i kapitel 7 kunde vi identifiera olika illegitima arbetsuppgifter i chefsarbetet. Det kan handla om att chefer inte hinner med att leda sin personal och utveckla verksamheten eftersom de tillbringar så mycket tid med att rapportera in uppgifter till olika system för kontroll och uppföljning. Eller om att cheferna tar hand om enklare fastighetsskötsel eftersom det går fortare att göra det själv än att kalla på hjälp från centraliserade serviceenheter. I en analys av enkätdata undersökte vi dels sambandet mellan illegitima arbetsuppgifter och stress bland operativa chefer, dels vilka organisatoriska förhållanden som påverkade omfattningen av sådana arbetsuppgifter (Björk med flera 2013). Vi fann ett förväntat samband mellan illegitima arbetsuppgifter och självskattad stress bland cheferna. Därtill fann vi att ju mer organisationen präglas av att strategiska beslut är svåra eller omöjliga att implementera i verksamheten, att beslutsstrukturen är oöverskådlig och ansvarsfördelningen otydlig, desto fler illegitima arbetsuppgifter upplever cheferna. Vi kallade detta för organisatorisk styrbrist (Eklöf med flera, 2010). Vi fann också att antalet underställda hade betydelse; ju fler underställda, desto mer illegitima arbetsuppgifter. Däremot fann vi inget samband mellan graden av resursbrist organisationerna och illegitima arbetsuppgifter bland operativa chefer. Sammantaget är det önskvärt att se till att resurs- och ansvarsfördelningen är

rättvis och tydlig för alla parter i organisationen, samt att alla chefer har rimligt många underställda för att klara av sitt uppdrag, om man vill undvika illegitima arbetsuppgifter i operativt chefsarbete.

Hur ser organisationen ut?

Denna delstudie är den mest centrala för att besvara projektets huvudfråga. Det är också de organisatoriska förutsättningarna som var avsikten att förbättra för de förvaltningar som deltog i interventionen. Projektet utgick från en normativ modell baserad på tidigare forskning om det ”goda” arbetet och en jämförande ansats. I sin avhandling från 2009 fann Tina Forsberg Kankkunen att enhetschefer inom olika kommunala verksamhetsområden har olika förutsättningar i sitt arbete. Dessa skillnader hänger ihop med verksamheternas genusmärkning (se fotnot 1), snarare än med individernas kön. I manligt genusmärkta tekniska verksamheter hade cheferna färre underställda, mer administrativt stöd och en tätare dialog med överordnade chefer och politiker vad gäller krav i relation till resurser än cheferna inom de kvinnligt genusmärkta skol- och omsorgsverksamheterna. I Chefios-projektets analyser har vi fått stöd för alla de tidigare identifierade karaktäristika på en organisation som ger chefer och medarbetare goda förutsättningar för att nå målen för verksamheten och själv må väl. Vi har dessutom fått ytterligare kunskap om hur variationer i organisering kan förstås och förklaras.

- Forskningsfråga 7: Hur ser de organisatoriska förutsättningarna ut i olika typer av verksamheter? (chefskvot, mötesformer, kommunikations- och beslutsprocesser om mål och prioriteringar)

I Chefios-projektet jämfördes de organisatoriska förutsättningarna för operativa chefer mellan olikt genusmärkta kommunala verksamheter (Björk och Härenstam, 2013). Vi jämförde medelvärden och fördelningar för chefer inom fem olika typer av kommunal verksamhet: teknisk verksamhet, gymnasieskola, för- och grundskola, funktionshinderverksamhet samt äldreomsorg. Faktorer som vi jämförde var bland annat antalet underställda per chef, mötesvanor, administrativt stöd, resurser samt hur cheferna ser på de anställdas möjligheter till avancemang och löneutveckling. Vi fann signifikanta skillnader mellan verksamheter i 17 av 20 de variabler vi undersökte. Sammantaget föll de kvinnligt genusmärkta omsorgssektorerna och förskola/grundskola systematiskt sämre ut i relation till de genusintegrerade gymnasieverksamheterna och de

manligt genusmärkta tekniska verksamheterna. Dessa resultat tyder på att chefer verkligen har olika förutsättningar beroende på i vilken verksamhet de befinner sig. Chefer i kvinnligt genusmärkta verksamheter har exempelvis fler underställda, sämre tillgång till administrativt stöd och rådgivning, upplever fler logikkonflikter, och mer resurs- och styrningsbrist i förhållande till chefer inom gymnasieskola och teknisk service. Särskilt chefer inom funktionshinderverksamhet tycks vara missgynnade.

I en studie har vi särskilt undersökt kontrollspannet, dvs. antalet medarbetare per chef. Första- och andra linjens chefer hade i medeltal 27 underställda. Det fanns stora variationer. Chefer i första linjen hade mellan 2-105 underställda medan chefer i andra linjen hade mellan 2-50 underställda medarbetare. I genomsnitt hade manliga chefer 23 underställda medan kvinnliga chefer hade 29 underställda vilket utgjorde en signifikant skillnad. Detta hänger också ihop med den signifikanta skillnad mellan typ av verksamhet och antalet underställda som identifierades, där cheferna inom human service organisationer hade större kontrollspann (medel=30) än cheferna i de tekniska verksamheterna (medel=16). Flernivåanalyser visade dock att effekterna av kontrollspann var lika viktiga för chefernas upplevelser av olika krav i arbetet oavsett typ av verksamhet. Ur arbetsmiljösynpunkt kan man därför ifrågasätta att det ska finnas så stora skillnader mellan verksamheter i antal medarbetare per chef (Wallin med flera, 2013). Resultaten indikerar att de generellt sett större kontrollspannen i de människovårdande verksamheterna kan vara en viktig del i förklaringen till varför cheferna som jobbar i dessa verksamheter ofta upplever en obalans mellan krav och resurser i arbetet (Berntson med flera, 2012; Corin med flera, 2014a och b; Corin & Björk, 2014).

- Forskningsfråga 8: Vilka organisatoriska förutsättningar underlättar samordning och dialog mellan nivåer och funktioner i kommunala förvaltningar?

Tidigare forskning noterar att kommunikation mellan organisatoriska nivåer ger chefer handlingskraft och möjligheter att samordna beslut och händelser mellan organisatoriska nivåer. Med hjälp av organisationsanalysen som presenterades i kapitel 8 undersökte vi de organisatoriska förutsättningarna för kommunikation mellan organisatoriska nivåerna inom de sex interventionsförvaltningarna, samt hur aktörer på strategiska och operativa ledningsnivåer kommunicerade kring budget, mål och pågående aktiviteter i verksamheterna. I en jämförande analys av de sex fallen har tre typer av kommunikationsmönster utvecklats: den avskurna

organisationen, den separerade organisationen och den nätverkande organisationen. De två första är egentligen varianter av samma tema särskilt med avseende på kommunikation mellan operativa och strategiska funktioner. Vi har ändå valt att redovisa båda då de är formellt organiserade på olika sätt även om konsekvenserna för möjligheterna att kommunicera är likaratade. I både den avskurna och den separerade organisationen åtskiljs kommunikation om de händelser som sker i den operativa verksamheten från kommunikation om strategiska frågor. Detta innebär att det är det svårt för enhetschefer att samordna strategiska frågor med de aktiviteter som sker i den dagliga verksamheten. Inom de nätverkande organisationerna finns inte en lika tydlig separering mellan frågor. Istället kommuniceras olika frågor frekvent mellan aktörer på olika organisatoriska nivåer. I denna typ samordnas operativa händelser med strategiska beslut mellan aktörer på olika organisatoriska nivåer genom kommunikation. De två huvud typerna av kommunikationsmönster följer verksamhetstyp och könsfördelningen inom dessa verksamheter. Den avskurna organisationen fann vi i kvinnligt genusmärkt äldreomsorg och mer könsintegrerad gymnasium medan den nätverkande organisationen förekom i manligt genusmärkt teknisk verksamhet. Materialet visar också att organisatoriska förutsättningar för kommunikationen skiljer sig mellan dessa typer, exempelvis har enhetscheferna inom äldreomsorg och gymnasium ansvar för fler medarbetare än enhetscheferna inom manligt genusmärkt teknisk verksamhet.

- Forskningsfråga 9: Hur integreras strategiska ledningssystem med den operativa verksamheten och vad betyder det för konkreta chefspraktiker i olika kommunala verksamheter?

Den omvandling av den offentliga sektorns organisationer som sedan början av 1990 talet gått under samlingsnamnet New Public Management (NPM) har inneburit en motstridig utveckling för chefer på operativ nivå. Å ena sidan har linjechefernas ansvar för ekonomi och implementering av verksamhetens mål ökat, å andra sidan har kravet på effektivisering, standardisering och målstyrning minskat chefernas handlingsutrymme. Det är ont om studier som jämför denna utveckling inom olika verksamheter, särskilt utifrån ett genusperspektiv. I en av studierna inom Chefios-projektet ville vi därför undersöka hur utveckling tett sig inom två kommunala verksamheter med olika genusmärkning. Med hjälp av kvalitativa intervjuer med chefer inom en omsorgsförvaltning och en teknisk förvaltning, undersöktes hur olika NPM-inspirerade styrtekniker ”fäster” i

kommunala verksamheter och vilka konsekvenser de får för chefsarbetet, givet verksamheternas olika förutsättningar (Björk, Forsberg Kankkunen och Bejerot, 2011). Resultaten visade att olika styrteknologier hängde samman enligt ett liknande mönster inom de två organisationerna. Den ekonomiska kontrollen hade ökat genom möjligheten att utkräva ekonomiskt ansvar av enhetscheferna. Ekonomerna hade fått en nyckelroll i att med hjälp av ökade befogenheter följa upp de olika enheterna. Detaljerade enhets- och verksamhetsplaner avkrävdes regelbundet linjecheferna inom båda förvaltningarna och arbetet med att standardisera arbetsprocesser var i full gång i båda organisationerna. Ändå hade den förändrade styrningen trängt djupare in i omsorgsverksamheten än i den tekniska verksamheten. Medan den tekniska kärnverksamheten på olika sätt värnades av personal och chefer gentemot de styrmekanismer som upplevdes som alltför kontrollerande, så genomsyrades omsorgsverksamheten av ett minst lika detaljerat styrsystem. De nya styrteknikerna var välintegrerade i kärnverksamheten men konsekvenserna av att försöka leva upp till alla nya krav på budgetkontroll och avrapportering, samtidigt som chefer och anställda bedrev omsorgsverksamhet utifrån verksamhetens behov, ledde stundtals till en mycket hög arbetsbelastning bland omsorgens chefer och anställda.

I en annan pågående studie undersöks om det finns skillnader mellan olika genusmärkta verksamheter med avseende på att hantera arbetskrav och möjligheter att kombinera arbete och familj (Allard med flera, 2014). Preliminära resultat visar att kraven är lägre för både kvinnor och män i mansdominerade verksamheter, samtidigt som båda könen i dessa verksamheter rapporterar mindre flexibilitet att hantera kraven. Kanske kan detta avspegla en större tydlighet och gränsdragning av arbetsåtagandet i de mansdominerade verksamheterna. Flexibilitet kanske inte alltid är det bästa för att minska den egna belastningen. De egna strategierna att hantera belastningen hade dock inget med könsfördelningen i organisationen att göra. Slutsatsen i denna studie är att det är viktigt att ta hänsyn till de organisatoriska villkoren i olika genusmärkta organisationer i studier av hur arbete och familj kombineras.

- Forskningsfråga 10: Vilka slutsatser kan dras ur ett makt- och genusperspektiv om systematiska jämförelser av organisering och styrning mellan kommunala verksamheter som har olika personalsammansättning med avseende på kön och utbildningsnivå?

Medan flertalet lokala och nationella ansträngningar har gjorts för att bryta könssegregeringen på arbetsmarknaden genom att locka kvinnor in i mansdominerade sektorer och vice versa, jämna ut löner, utbildningsnivåer och antalet arbetande timmar, så har betydligt mindre uppmärksamhet ägnats åt de organisatoriska villkor som råder inom verksamheter med olika genusmärkning. Utifrån Chefiosprojektets teoretiska perspektiv blev det intressant att fråga sig om chefer inom olika kommunala sektorer har liknande organisatoriska förutsättningar för att göra ett gott arbete, eller om det varierade. Vi har kommit en bit på väg för att kunna konstatera att det ser olika ut för chefer inom olika verksamheter, och att dessa skillnader tycks hänga ihop med verksamheternas genusmärkning. Ett strukturellt perspektiv på genus, organisation och ledningsarbete behöver alltså komplettera det individperspektiv som för närvarande dominerar. Både kvinnliga och manliga chefer är styrda av det genus som kommit att prägla organisationens strukturer, rutiner och praktiker. Det kan vara intressant att jämföra manliga och kvinnliga chefers beteenden och handlingsmönster, men aldrig utan att också ta hänsyn till den genusmärkta kontexten. Det återstår dock att göra en metaanalys av många av Chefiosprojektets delstudier för att kunna ge ett slutligt svar på denna omfattande fråga.

Hur fungerar verksamheten?

I denna delstudie har vi fokuserat på en central aspekt avseende projektets övergripande fråga, nämligen de organisatoriska förutsättningarna för att vara chef och klara sina åtaganden för verksamhet, personal och budget. Tidigare studier av kommunalt ledarskap och olika verksamheters effektivitet har byggt på subjektiva skattningar eller självvärderingar (se kapitel 9). I denna delstudie utgjordes huvuduppgiften att föreslå en modell för att kunna belysa verksamhetens produktivitet och effektivitet även ur ett objektivt perspektiv. Detta gjordes genom att låta chefer ta del av och diskutera resultat från olika typer av datakällor inom respektive verksamhetsområde, t.ex. öppna jämförelser, som ett komplement till den individuella chefens perception eller chefsgruppens gemensamma upplevelse inom en verksamhet av prestation inom ramen för chefsåtagandet. I ansökan ställdes en fråga om samband mellan organisatoriska förutsättningar för chefer och kvalitet.

- Forskningsfråga 11: Vilka samband finns mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och effektivitet och kvalitet i olika kommunala verksamheter?

Detta är en svår fråga eftersom att det finns så många olika sätt att mäta verksamheters effektivitet och kvalitet på (se vidare i kapitel 9 om hur verksamheten fungerar). De mått som ändå finns är ofta verksamhetsspecifika vilket försvårar jämförelse mellan olika verksamhetsområden. Det är därutöver en utmaning att få till ett samlingsmått över chefers förutsättningar. I en av studierna gav vi oss på båda dessa utmaningar och undersökte huruvida chefernas förutsättningar för ett gott chefskap hände ihop med deras uppfattning om verksamhetens resultat avseende effektivitet, arbetsmiljö och servicens kvalitet (Björk, Szücs och Härenstam, 2014). Meningen var här att skapa två mått - dels ett mått som kunde fånga förutsättningarna för olika aspekter av chefsuppdraget (personal-, budget- och verksamhetsansvar) dels ett resultatmått som kunde fånga olika aspekter av resultat. Målet var också att dessa båda mått skulle gå att använda för att jämföra förutsättningar och resultat inom olika typer av verksamheter, de skulle alltså vara verksamhetsneutrala. Vi ville också att måtten till skillnad från de många externa och administrativa mått som idag finns i omlopp skulle 'ge röst' åt de som finns nära verksamheterna. Resultatet av studien blev ett mått på chefernas förutsättningar (Organizational Capacity to Perform, OCAP) och ett mått på verksamheternas resultat (Comparative Service Performance, CSP). Vi fann ett visst stöd för ett positivt samband mellan chefers förutsättningar och verksamhetens effektivitet och kvalitet, men det behövs mer robusta sambandsanalyser för att utforska detta vidare.

- Forskningsfråga 12. Hur är sambanden mellan chefers arbetssituation och hur väl verksamheten fungerar?

Resultaten från analyser av enkätsvar visar på samband mellan chefernas arbetssituation och deras självskattade prestationer eller bedömning av hur väl verksamheten fungerar. I Berntson med flera (2012) rapporteras att de chefer som ingick i mer gynnsamma kluster också rapporterade att deras verksamheter fungerar bättre och lättare nådde uppsatta brukarmål (se kapitel 5 för närmare beskrivning av klustren).

- Forskningsfråga 13. Vilka indikatorer på effektivitet, innovativitet, arbetsmiljö och hälsa i kommunala verksamheter är lämpliga att använda för att utvärdera effekter av interventioner?

Det mått på organisatorisk kapacitet för att prestera väl (OCAP) som prövats och vidare utvecklats inom projektet (Björk, Szücs och Härenstam, 2014), har använts för att utvärdera effekter av interventionen (se Härenstam med flera, slutrapport del 2). Resultaten visade att OCAP ökade när en intervention genomfördes på ett bra sätt och minskade när interventionen inte lyckades. Måttet är inget direkt effektivitetsmått men kompletterar sådan med ansvariga chefers perspektiv på förutsättningarna att prestera väl.

När det gäller arbetsmiljö fungerade flertalet av de speciellt framtagna indexen för att mäta chefsbelastningar väl för att fånga effekter av en intervention. Forskare har i flera år arbetat med att ta fram ett förändringskänsligt instrument om chefers arbetsmiljö. Indexen testades i Chefios-projektet och flertalet tycks fungera som avsett (Eklöf m fl 2010). Frågor om hälsa fungerar sämre. Chefer är generellt sett en frisk grupp så det är små variationer i hälsa.

Hur gick förändringsarbetet till och vad ledde det till?

Chefios projektet var inte bara ett forskningsprojekt utan också ett interventionsprojekt med avsikten att få till stånd förändringsprocesser som skulle förbättra förutsättningarna för chefer i några av de deltagande organisationerna. Projektet var designat för att studera sådana processer. De frågeställningar som definierades till denna delstudie, rapporteras i slutrapport del 2 (Hans Lindgren).

En viktig fråga som ett interventionsprojekt bör besvara är: fungerar interventionen? Blev det några effekter? Redan i projektplanen skrev vi att med enbart en förmätning och en eftermätning direkt efter genomförandeåret, kan vi inte förvänta oss effekter. Projektet har designats för att med trianguleringsmetodik utvärdera effekter i interventionsförvaltningarna jämfört med jämförelseförvaltningarna. I slutrapport del 2 redovisas resultaten.

Övergripande reflektioner över projektets resultat

Projektet hade en övergripande fråga: Hur ska en organisation se ut där man kan vara chef och klara sina åtaganden för verksamhet, personal och budget utan att riskera sin egen hälsa? Den frågan är för allmän och för bred för att kunna besvara kortfattat. Även om Chefios-projektet formellt är avslutat i juni 2014 kommer vi att fortsätta diskutera och reflektera tillsammans i forskargruppen och

även med mottagarna av resultaten för att kunna göra en bra syntes av vad projektet har kommit fram till. Dessutom pågår fortfarande analysarbete av all den mängd data som samlats in.

Flera av forskningsfrågorna som vi formulerade från början kommer att få en fördjupad belysning i något av de forskningsprojekten som beviljats nya externa medel. Flera nya forskningsfrågor har också genererats inom Chefios-projektet, inte minst genom dialog med samarbetspartners och mellan forskare i olika discipliner som samverkat nära under så lång tid. Tvärvetenskapligheten och närheten till praktiker och beslutsfattare och andra aktörer i offentlig sektor, har utgjort en mycket kreativ plattform för att generera idéer som är relevanta för praktiken och teoretiskt och metodologiskt intressanta för forskarna.

I inledningen av denna rapport beskrevs en del av de problem som kännetecknar många offentliga organisationer idag. För att åstadkomma förändring behövs kartor, verktyg så att alla aktörer som vill organisationens bästa kan dela värld och synsätt om vad problemen består av[8]. Det är en nödvändig utgångspunkt inför allt förändringsarbete. Om de berörda inte är överens om vad problemet är och vad man vill åstadkomma är det inte fruktbart att ordinera en ny medicin. Offentlig sektor är ständigt föremål för omstruktureringar. Chefios-projektets ambition har varit att synliggöra och paketera kunskap som baseras på den konkreta vardagen i välfärdsverksamheterna.

Chefios-konceptet innebär inte en ny expertinitierad eller ideologiproducerad organisationsmodell. I stället ges verktyg som synliggör olika aspekter i en organisation som visar på hur möjligheterna ser ut för chefer att klara sitt uppdrag. På så sätt ges ansvariga chefer tillsammans med sina ledningsgrupper och medarbetare chansen att mejsla fram vad som är viktigast för att klara uppdraget och planera för att bygga en organisation som fyller de behov kärnverksamheten har av styrning, koordinering och arbetsdelning. Under arbetet med Chefios har detta varit en viktig ståndpunkt – att ge tid för gemensam reflektion och kunskapsuppbyggnad i redan befintliga ledningsgrupper och ge dem möjligheten att dela värld och själva bestämma vad som ska göras. Det

[8] Delar av denna text har publicerats i Härenstam A, Björk L & Corin L (2013). Dags att ge offentliga sektorns chefer bättre villkor för att leda. Pp105-126. I Leda mot det nya. En forskningsantologi om chefskap och innovation. Red Kreuger M, Crevani l & Larsen K. Vinnova.

handlar också om att dessa chefer på operativ nivå ska kunna kommunicera och ha en konstruktiv dialog med chefer på strategiska nivåer, och även med politiker om hur beslut de fattar kan bättre stödja utveckling av en välfungerande verksamhet. Chefios kartläggningsmetoder och pedagogiska bilder och begrepp avser att underlätta en sådan dialog.

I Chefios-projektet har vi identifierat styrmodeller, arbetsuppgifter och administrativa processer som inte alltid fungerar som ett stöd för kärnverksamheten. Genom att utgå från den vardagliga praktiken inom respektive verksamhet så skulle man kunna bygga organisationer på ett mer funktionsdugligt sätt. Det är rimligt att alla de mål som kommer från olika håll och landar på linjechefernas bord sätts i förhållande till de resurser som faktiskt finns ute i verksamheterna. Omvärldens krav på standardisering, transparens, jämförelsemått, resultatmätningar etcetera måste vägas mot de resurser som går att ta fram dessa uppgifter och mot de behov som basverksamheterna har på närvarande chefer och administrativt stöd för att verksamheten ska fungera.

Ambitionerna i välfärdstjänsterna ökar i takt med krav på ekonomisk effektivitet. I ett sådant läge behöver beslutsfattare som politiker, tjänstemän och chefer på strategiska nivåer ställa sig frågan; vad är viktigast för att verksamheten ska fungera väl? Hur ser en ändamålsenlig väl fungerande organisation ut? Vi menar att här behövs kunskap från chefer som har överblick och ansvar över verksamheten och daglig kontakt med de professionella medarbetarna som ska göra jobbet, dvs. att synliggöra hur det faktiskt ser ut och vilka behoven är ute i verksamheterna. Med Chefios-projektets perspektiv, verktyg, vetenskapliga metoder och resultat ges röst åt dem som kan verksamheten bäst – cheferna som leder arbetet och de professionella medarbetarna som utför arbetet gentemot brukarna.

Chefios-projektet har syftat till att stödja förändringar som leder till välfungerande organisationer där chefer och medarbetare gör ”rätt saker” med rimliga arbetsinsatser. Vi menar att det är viktigt att bygga ledningssystem och organisatoriska strukturer som utgår från de verksamhetsspecifika förutsättningarna och som i första hand svarar mot kärnverksamhetens behov av stödjande organisatoriska strukturer. På så sätt kan organisationer i offentlig sektor bli attraktiva som arbetsgivare.

I nästa kapitel beskriver vi erfarenheter och reflektioner kring att arbeta i nära samverkan med omvärlden, av att samverka i forskarvärlden och vi redovisar även aktiviteter för att sprida resultat och metoder och de avtryck projektet gett i form av nya forskningsprojekt, uppdragsutbildningar och nyttiggörandet av modellen och metoderna i faktiska förändringsarbeten i andra offentliga organisationer.

Publikationer med empiri från Chefios-projektet

Allard, Karin, Pousette, Anders, Tengelin, Ellinor, Härenstam, Annika och Dellve, Lotta (2014). A gender perspective in the relationship between work demands, boundary setting strategies and organizational flexibility in work-family conflict among managers in the public sector. *Abstracts. The 7th Nordic Working Life Conference, Göteborg, Sweden*, Juni 2014

Berntson, Eva, Wallin, Linda och Härenstam, Annika. (2012a). Typical situations for managers in the Swedish Public sector: cluster analysis of working conditions using the job demand-resources model. *International Public Management Journal*, 15(1): sid. 100-130.

Berntson, Erik, Härenstam, Annika, och Wallin, Linda. (2012b*). Chefens perspektiv - En studie om hur chefer har och om förutsättningar för att vara chef. Strategi och ledarskap, Bonniers ledarskapshandböcker:* Bonniers Publishing AB.

Björk, Lisa, Bejerot, Eva, Jacobshagen, Nicola och Härenstam, Annika. (2013). I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress*, *27*, 3, 262-277.

Björk, Lisa, Szücs, Stefan. och Härenstam, Annika (2014). Measuring capacity to perform across local government services- managers' perceptions. *International Journal of Public Sector Management.* 27, 1;. 26-38.

Björk, Lisa, Forsberg Kankkunen, Tina och Bejerot, Eva. (2011). Det kontrollerade chefskapet-variationer i genusmärkta verksamheter. *Arbetsmarknad och arbetsliv*, *17*, 4, 79-95.

Björk, Lisa och Härenstam, Annika (2013*).* Organizational conditions of managerial work in gendered organizations. Manuskript, ingår i Lisa Björks avhandling, Contextualizing managerial work in local government organizations. University of Gothenburg. 2013.

Corin, Linda, Berntson, Erik, Härenstam, Annika. (2014a) Managers' turnover in the public sector – the role of psychosocial working conditions. Manuskript under bedömning.

Corin, Linda, Berntson, Erik, Dellve, Lotta, Härenstam, Annika. (2014b) Job demands-resources as predictors of manager's health and well-being: a two year follow up in the Swedish public sector. Manuskript.

Corin, Linda och Björk, Lisa (2014) An external assessment of work tasks and working conditions in human service managerial work. Abstracts. *The 7th Nordic Working Life Conference*, Göteborg, Sweden, June 11-13 2014.

Dellve Lotta, Andreasson Jörgen och Jutengren, Göran. (2013) Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift*, 2013:6;866-877.

Eklöf, Mats, Pousette, Anders, Dellve, Lotta, Skagert, Katrin, & Ahlborg, Gunnar Jr. (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. *ISM-Rapport Nr 7*, 2010

Flodén, Simon (2012). Att odla lärgemenskaper. Masteruppsats. Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.

Härenstam, Annika, Björk, Lisa och Corin, Linda (2013). Dags att ge offentliga sektorns chefer bättre villkor för att leda. Pp105-126. I *Leda mot det nya. En forskningsantologi om chefskap och innovation*. Red Kreuger M, Crevani l & Larsen K. Vinnova.

Stengård, Johanna. (2012). Mönster av coping- och handlingsstrategier bland kommunala chefer. Masteruppsats. Stockholms universitet, Psykologiska Institutionen.

Wallin, Linda, Pousette Anders, Dellve, Lotta (2013). Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic and Industrial Democracy* June 10, 2013 0143831X13488002

För mer litteratur i området se respektive delstudie kapitel 5-9.

11. Chefios-projektets kommunikation och avtryck

Anders Östebo och Annika Härenstam

Begrepp som nyttiggörande, kunskapsspridning och påverkan blir allt viktigare både i samband med enskilda forskningsansökningar och på ett övergripande plan för universitet och högskolor. En konsekvens av detta blir att det måste finnas resurser och kompetens som kan ansvara för kommunikationen i vidare bemärkelse både i de enskilda projekten och på en övergripande nivå i organisationerna.

Det finns två vägar för kommunikationen, en väg från projektet till olika målgrupper och en väg från dessa tillbaka till projektet. Målsättningen med kommunikationen kan vara olika beroende på vart man vänder sig, men rätt hanterad blir det ett kraftfullt verktyg för att såväl driva projektet i hamn som att kunna sprida kunskap om projektets resultat.

Projektets tillkomst

Två av villkoren för att få finansiering från Vinnovas utlysning *Chefskap; förutsättningar, former och resultat* var att projektets skulle medfinansieras med minst 30 % och att resultaten av projekten skulle komma till nytta genom exempelvis utbildningar eller framväxten av nya arbetsformer och villkor. Syftet med den forskning man ville stödja vara att ta fram kunskap som kan bidra till en välfungerande offentlig sektor genom att kunna attrahera och behålla kompetenta chefer.
Resultatet av dessa villkor blev för Chefios-projektets del en bred finansiering med flera olika samarbetspartners[9]. Förväntningarna från finansiärer och partners på tillämpningsbar kunskap innebar att tid och kraft behövde läggas på kommunikation, samordning och kunskapsspridning. Förutom projektledaren tillsattes en projektkoordinator med bland annat ansvar för projektets interna och externa kommunikation. Projektet skrev också avtal med de kommuner där

[9] Förutom huvudfinansiären Vinnova, investerade Göteborg stad, Västra Götalandsregionen medel i projektet och de 6 förvaltningar i Göteborg stad, Borås, Ale och Alingsås kommuner investerade med egen personal samt Previa.

någon av deras förvaltningar deltog som interventionsförvaltning. I avtalet reglerades bl a deras åtagande för att underlätta samverkan och kunskapsspridning. I dessa förvaltningar utsågs lokala projektledare som skulle utgöra en länk mellan forskare och praktiker. Dessa personer fick utbildning i vissa delar av projektet så att kunskapen kunde finnas kvar i organisationerna när projektet var avslutet (se även kapitel 3). Projektet har också hela tiden haft ett nära samarbete med och fått stöd av Institutet för Stressmedicin för informationsspridning. Det var alltså mycket resurser och många personer som involverade i att underlätta gemensam kunskapsbildning och kunskapsspridning både under och efter projektet.

Samarbetspartnernas investeringar

Spännvidden i samarbetspartnernas intresse för projektet var stor, från att få tillgång till, och kompetens om olika kartläggningsinstrument, till en övergripande strategisk kunskapsuppbyggnad inom den egna organisationen. Utifrån intressenternas perspektiv var det avgörande att projektet på ett trovärdigt sätt kunde kommunicera att de skulle få någonting tillbaka, dvs ”nytta”, som kunde motivera deras investeringar. Ovan nämnda organisationer kan man kalla samarbetspartners, med ett tydligt ekonomiskt intresse i projektet. Men det fanns även en stor grupp andra organisationer som var intresserade av projektet, men satsade bara sin egen tid, man kan kalla dem intressenter. Projektet hade knutit till sig ett stort antal kommunala förvaltningar som skulle svara på projektets enkät vid två tillfällen, de så kallade jämförelseförvaltningarna. Deras investering bestod i att hundratals chefer ägnade tid åt att besvara enkäten och att ett par telefonintervjuer gjordes med någon centralt placerad person. Arbetsmarknadsparter på både lokal och nationell nivå visade också stort intresse för projektet på olika sätt och även andra nätverk och enskilda personer deltog i olika aktiviteter. Även dessa investeringar skulle på något sätt återbetalas. Det kunde handla om att få tillgång till ny kunskap, inflytande över formulering av forskningsfrågor och tillgång till metoder och verktyg för utvecklingsarbete. Till största delen handlade det om olika typer av kommunikativa insatser.

Följande text innehåller två delar. Först beskrivs hur det kommunikativa arbetet organiserades och vad vi gjorde. Därefter beskrivs vilka avtryck Chefios-projektet hittills gjort framförallt hos projektets intressenter. Även avtryck i akademin beskrivs. De vetenskapliga resultaten har beskrivits i kapitel 10. Effekterna, eller avtrycken av ett projekt är alltid svåra att mäta. Projektet har satt sina spår hos enskilda chefer, i förvaltningar och på ett övergripande plan och att

detta är ett resultat av projektets medvetna kommunikativa arbete är otvetydigt. Man skall inte heller underskatta generella strömningar i den allmänna debatten, som kan ha påverkat våra ansträngningar att föra ut de kunskaper och erfarenheter som projektet genererat.

Projektets kommunikation

En viktig del i forskarens uppdrag är att kommunicera sina resultat till övriga forskarsamhället. Detta har givetvis gjorts inom ramen för projektet. Detta avsnitt handlar om den kommunikation projektet haft med aktörer utanför forskarsamhället. Kommunikationens uppgift har varit att dels vara ett verktyg för forskargruppen för att kunna genomföra forskningsarbetet, dels ett medel för att på olika sätt nyttiggöra de resultat som framkommit. Det går att se tre delvis parallella processer när det gäller projektets kommunikation som på olika sätt hakar i varandra. Det första är kommunikationen med interventionsförvaltningarna och jämförelsekommunerna, det andra är kommunikationen med intressenter utanför projektet. En tredje faktor som är viktig är hur projektets interna kommunikation organiserades. Projektgruppen var stor och spridd över landet och det fanns varken tid eller resurser för täta möten med alla forskare.

Kommunikationen med interventionskommunerna

En grundläggande förutsättning för att kunna genomföra Chefios-projektet var att det fanns en god kommunikation mellan projektet och kommunerna, i första hand de förvaltningar som deltog i interventionen. En nyckelroll spelade de lokala projektledarna. Dessa var anställda vid interventionsförvaltningarna på 25 % och blev den naturliga länken mellan projektet och förvaltningen. De lokala projektledarnas uppdrag var stort. De skulle fungera som forskarnas ögon och öron inne i förvaltningen och hjälpa till med olika typer av datainsamling. De utbildades i ett av kartläggningsinstrumenten som de också tillämpade. De lokala projektledarna blev på olika sätt ”översättare” mellan forskningen och praktiken. För att klara denna uppgift hade en av forskarna ett särskilt uppdrag att stötta dem. Detta skedde bl a genom att åka ut till förvaltningar för att förklara och hjälpa till att underlätta ledningsgruppernas utvecklingsarbete. En annan viktigt faktor var de regelbundna träffar två av forskarna hade med alla lokala projektledare där man gick igenom det aktuella läget i de olika förvaltningarna. De lokala projektledarna spelade en viktig roll i projektets kommunikativa arbete

genom det nära samarbete de hade med både forskargruppen och förvaltningarnas ledningsgrupper. Några av dem har också tillsammans med forskarna varit ute på konferenser och spridit kunskap om Chefios. Den regelbundna kontakten mellan forskare och de lokala projektledarna ledde också till fortsatta kontakter och möten genom det så kallade ”Nyttiggörande-projektet”. De lokala projektledarna och projektledaren för detta projekt har bildat en Alumnigrupp som träffas regelbundet och har för avsikt att fortsätta ha kontakt för erfarenhetsutbyte och fortsatt kunskapsbildning tillsammans med akademin.

Återrapportering av resultaten

På ett tidigt stadium konstaterades att informationen som skulle komma fram i kartläggningarna skulle bli omfattade. Projektet beslöt att det skulle bli två återrapporteringstillfällen på en halv dag vardera och målgruppen var varje förvaltnings ledningsgrupp. Återrapporteringarna genomfördes ute på de olika förvaltningarna. Två kartläggningar skulle presenteras vid varje tillfälle av några av de forskare som arbetat med instrumenten. Sammanlagt var ett 10-tal forskare involverade i denna första återrapportering.

Kartläggningarna, analyserna och rapportskrivandet blev mycket pressat för forskarna eftersom den första återrapporteringen skulle ske cirka sex veckor efter den sista kartläggningen. I samband med återrapporteringen fick även varje medlem i ledningsgrupperna en pärm som innehöll dels en generell information om varje instrument, dels specifika resultat för varje förvaltning. Uppskattningsvis innehöll pärmarna ett hundratal sidor med text och illustrationer. Sammanlagt delades cirka 100 pärmar ut.

Ur ett mottagarperspektiv uppfattades informationen under återrapporteringarna som massiv. En genomgående reaktion bland ledningsgrupperna var ett igenkännande och en bekräftelse från en extern forskningsorganisation. Att återrapporteringarna kom så snabbt efter kartläggningarna upplevdes också positivt.

Under 2010 genomfördes olika typer av utvecklingsarbete ute i interventionsförvaltningarna med utgångpunkt från de handlingsplaner som varje ledningsgrupp hade gjort. Parallellt med detta följde forskarna processen med hjälp av olika enkäter, kartläggningar och dialog med framförallt de lokala

projektledarna. I slutet av året träffade forskarna ledningsgrupperna för ett arbetsmöte. Under våren 2011 gjordes eftermätningarna och under hösten 2011 avslutades projektet för ledningsgruppernas del genom ett tredje möte tillsammans med forskargruppen där det blev en kombination av forskarnas redovisningar av deras undersökningar och ledningsgruppernas redovisning av sitt arbete.

Kommunikationen med jämförelsekommunerna

Projektet hade även ett antal likartade förvaltningar som fungerade som jämförelseförvaltningar. Dessa fick enbart svara på projektets enkät vid två tillfällen. Samtliga kommuner erbjöds ett informationstillfälle för en allmän presentation av projektet och kommunens övergripande resultat från enkäten efter den andra datainsamlingen. Fyra av kommunerna antog erbjudandet och projektledningen besökte olika typer av möten, från kommungemensamma träffar för samtliga chefer till kommunens centrala ledningsgrupp. Kommunikationen med jämförelsekommunerna var av naturliga skäl glesare än med interventionsförvaltningarna.

Kommunikation med intressenter

Styr- och referensgrupp

Under det första året skapades en styrgrupp, bestående av representanter för finansiärerna, och en referensgrupp med en bred representation av personer som var intresserade av projektet. Som exempel på organisationer kan nämnas universitet och högskolor, arbetsmarknadens parter, intresseorganisationer och konsulter. Även kommunchefer och politiker från ett par av de inblandade kommunerna fanns med.

Den ursprungliga tanken var att såväl styr- som referensgruppen skulle träffas två gånger per år och vid dessa tillfällen skulle projektet få tillfälle att redovisa det pågående arbetet, men också ta in synpunkter och erfarenheter som skulle kunna vara till nytta för det fortsatta arbetet. Ambitionen med styrgruppen var också att diskutera projektet ur ett finansierings- och organisationsperspektiv. Det visade sig med tiden att intresset att delta i styrgruppen från finansiärerna avtog och i november 2010 beslöts att de bägge grupperna skulle slås samman.

Mötena i referensgruppen var förhållandevis välbesökta och det kom personer från hela regionen och från Stockholm för att delta i dessa möten. I stort sett kan man konstatera att ambitionen med referensgruppen fullföljdes, men i slutet av projektperioden, då det konkreta samarbetet med kommunerna hade avslutats, upphörde också mötena i referensgruppen.

Övrig kunskapsspridning

En del förvaltningars arbete uppmärksammandes även utanför den egna förvaltningen och delar av forskargruppen och nyckelpersoner i förvaltningarna bjöds in för att informera om projektet på centrala träffar för kommunens HR-chefer.

Inom ramen för Vinnovas utlysning *Chefskap: förutsättningar, former och resultat*" träffades alla "systerprojekt" en till två gånger per år för att dels avrapportera läget och för att få information om utvecklingen i de andra projekten.

En del av projektet som även passar in under kommunikationsavsnittet är Göteborgs universitet satsning på en forskarskola Miljö och Hälsa. Projektets två doktorander (varav en var finansierad av Göteborgs universitet) var knutna till universitets forskarskola som bl a har som syfte att öka kontakterna med det omgivande samhället och förbereda doktoranderna inför ett arbetsliv utanför akademin efter avslutade studier. En del i detta var att projektets två doktorander fick tre mentorer från arbetslivet som de träffade vid några tillfällen.

Genom referensgruppen blev projektet snabbt känt även utanför interventionskommunerna och genom projektledarens och även andra forskares omfattande kontaktnät blev företrädare för projektet inbjudna till många olika typer av möten, exempelvis på Sveriges kommuner och landsting (SKL), konferensen Sunt Liv, Vinnova och projektet Satsa friskt. Även enskilda kommuner och kommungemensamma sammanslutningar bjöd in projektet.

Fackförbundet Vision kontaktade projektet på ett tidigt stadium och detta resulterade i en "turné" till 15 orter runt om i landet under 2013.

Projektet bokförde alla informationsaktiviteter och sammanlagt har olika företrädare för projektet haft presentationer vid över 100 tillfällen och uppskattningsvis 3-4 000 personer har lyssnat på dessa.

Tryckt information

Redan i ett tidigt stadium fanns ett behov av att ha någon form av tryckt information att dela ut och projektet producerade sin första broschyr 2009 som innehöll en generell presentation. Ett drygt år senare gjordes broschyr nummer två, då inriktad på en presentation av resultaten från den första enkäten. Bägge broschyrerna var i formatet A4 och på fyra sidor och målgruppen var i första hand praktiker.

I slutet av projekttiden uppstod även en efterfrågan på en samlad och mer omfattande information om projektet och projektkoordinatorn sökte extra finansiering från Vinnova för en populärvetenskaplig skrift. Ambitionen var att kunna ge dels en beskrivning av det så kallade Chefios-perspektivet, alltså att det finns organisatoriska förutsättningar som till stora delar styr villkoren för chefernas arbete, dels en förhållandevis noggrann genomgång av de olika kartläggningsinstrumenten. Målgruppen var ”intresserade praktiker” och personer som kan vara intresserade av att delta i några av de planerade uppdragsutbildningarna. Skriften är på 80 sidor, rikt illustrerad och har tryckts i 5 000 exemplar. Ambitionen var att den skall vara aktuell under fem år.

Fram till mars 2011 skickades även sammanlagt fem nyhetsbrev ut till personer som på olika sätt hade visat projektet till intresse, sammanlagt ca 130 personer.

Under projekttiden producerades även en teknisk rapport där hela enkäten med deskriptiva resultat presenterades. Rapporten gavs ut i samarbete med Institutet för Stressmedicin, vid Västra Götalandsregionen, en av projektets samarbetspartners och finansiärer. Genom att den gavs ut i deras rapportserie fick rapporten spridning via deras nätverk och web-sida (www.stressmedicin.com).

Hemsida och logotyp

I samband med projektstarten skapades en hemsida vid institutionen där nyheter, rapporter publiceras och där informationsmaterial kan laddas ner. Projektet skapade också en logotyp och inom ramen för Göteborgs universitet

domänadress finns domänen www.chefios.gu.se. Projektet har även registrerat www.chefios.se och www.chefios.com.

Projektets interna kommunikation

Det är en utmaning att hålla ihop långa projekt och med många medarbetare spridda över flera städer. Det är också en balansgång mellan styrning och frihet. Även om interventionskommunerna, och främst de lokala projektledarna, var en integrerad del i projektet så var forskargruppen den primära målgruppen för den interna kommunikationen.

Vid det första gemensamma mötet hösten 2008 presenterades en övergripande planering, men även en gemensam vision för projektet diskuterades och bestämdes. Chefios-projektet hade två olika perspektiv, ett forskningsinriktat och ett utvecklings- och tillämpningsinriktat. Detta manifesterades i projektets vision: *Projektet skall bidra till en väl fungerande offentlig sektor och skapa ett forskningsfält*. Att diskutera ett projekts övergripande inriktning och återkomma till den med jämna mellanrum har varit ett verktyg för att både medvetandegöra projektdeltagarna om projektets övergripande inriktning och sina, och andras, roll i projektet. Detta gäller inte minst när det tillkommer nya medarbetare i projektet. Under det första året ägnades mycket tid på planering och att kommunicera detta internt. En mindre grupp, bestående av projektledare, projektkoordinator, doktoranderna och en forskare träffades regelbundet för löpande planering och uppföljning. Forskarna, totalt ett femtontal, var indelade i fem grupper, en för varje kartläggningsinstrument och en för processtudien. Var och en av dessa grupper hade en ansvarig forskare som hade regelbunden och tät kontakt med projektledaren.

Efter det första intensiva året med mycket utvecklingsarbete, datainsamling, analys och presentationer gick projektet in i en lugnare fas. De flesta av arbetsgrupperna avskaffades och den gemensamma diskussionen och planeringen skedde i huvudsak på de gemensamma forskarträffarna som genomfördes två gånger per år och i mindre konstellationer av forskare för analyser och författande av vetenskapliga artiklar.

Projektets avtryck

Vad händer med ett projekt som Chefios när det tar slut? Återgår allt till det ”normala” eller har det skett några bestående förändringar? Vilka påverkas av denna typ av projekt? Enskilda individer eller hela organisationer? Sker det omedelbara förändringar eller påverkas de långsamma strukturella förändringarna? Händer det något med den ”allmänna debatten”? Finns det andra faktorer som påverkar debatten i större omfattning än ett enskilt projekt? Hur påverkas forskningen av de resultat som framkommit? Det är alla relevanta frågor som diskuteras i detta avsnitt. En erfarenhet som bekräftats i projektet är att förändring och utveckling tar lång tid. Det är i stort sett omöjligt att se några varaktiga förändringar ens på några års sikt. Det är många faktorer som påverkar utvecklingen och som ligger långt utanför projektets objektiva resultat. Skiftande politiska majoriteter i beslutande församlingar, organisationsförändringar och nya personer på centrala tjänster kan innebära att år av utvecklingsarbete rinner ut i sanden. För att beskriva vad som hänt i Chefios-projektets omvärld som åtminstone delvis kan kopplas till projektets arbete har vi valt att använda begreppet ”avtryck”, väl medvetna om att det finns många aktörer som på olika sätt har påverkat utvecklingen.

Avtryck i forskarvärlden

Forskningsprojekt har sina etablerade sätt att visa resultat. Vetenskapliga publikationer som artiklar och bokkapitel brukar räknas som det mest väsentliga. Även konferenspapers och presentationer (abstract) brukar betraktas som avtryck i forskarvärlden av forskningsprojekt. Doktorsavhandlingar, metoder och databaser är andra exempel. Alla dessa typer har även producerats i Chefios-projektet. Därutöver har flera så kallade spin off projekt startats. En tredje variant är bidrag till nätverksbyggande. Det viktigaste avtrycket är enligt vår mening ett perspektiv i synen på chefers arbete och chefskap som vi tror kommer att prägla och vidareutvecklas i både forskning och tillämpning. Som tidigare nämnts hade Chefios från start två inriktningar på sin vision. Den ena var att bidra till att etablera ett nytt forskningsperspektiv på chefskap som ser till förutsättningarna för chefer snarare än på ledarrollen som sådan. Nedan presenteras dessa olika typer av avtryck närmare.

Vetenskapliga publikationer

Ett tiotal vetenskapliga artiklar har publicerats eller skickats till bedömning våren 2014 (se appendix 11.1). Flertalet av dessa artiklar ingår eller kommer att ingå i två doktorsavhandlingar av Lisa Björk (disputerade december 2013) och Linda Corin (planerar disputera våren 2015). Ytterligare artiklar är på gång. De kommer att presenteras på projektets hemsida www.chefios.gu.se. Några bokkapitel och rapporter är publicerade. Resultat har även presenterats vid ett tiotal vetenskapliga konferenser (se appendix 11.1)

Metoder

Chefios-projektet har använt fyra olika kartläggningsverktyg som är tänkta att kunna användas i fortsättningen. Aria-metoden är utvecklad av medarbetare i projektet och har publicerats tidigare, bl a i en avhandling (Waldenström 2007, se kapitel om ARIA) men har vidareutvecklats för studier av chefsarbete. Nya mått för att mäta organisatoriska förutsättningar för att prestera och ett jämförande prestationsmått är utvecklat baserat på tidigare studier av forskarna i projektet. Dessa metoder är publicerade i en vetenskaplig artikel (Björk m fl 2014). Enkätfrågorna som använts är också baserade på instrument som utvecklats tidigare av några av forskarna som deltog projektet. Det har prövats psykometriskt i Chefios och är publicerade (Eklöf med flera 2010). De mest centrala frågorna för Chefios-projektets ansats är också presenterade i en vetenskaplig publikation (Berntson m fl 2012). Organisationsanalysen som metod är presenterad i Lisa Björks avhandling (Björk L 2013). Det innebär att alla kartläggningsmetoder är publicerade i vetenskapliga artiklar och rapporter.

Två mindre anslag har beviljats av Vinnova respektive AFA försäkring för att utveckla program och IT stöd för två av metoderna. Syftet var att möjliggöra och underlätta att använda de pedagogiska analys- och presentationsmetoder som utvecklats inom projektet i kommande utvecklingsprojekt. Det ena gäller en programvara för att data från efterföljande enkäter kan användas för inplacering i det kluster som passar bäst utifrån en individs svar på samma frågor som klustren bildats. Professor Lennart Bodin, Karolinska institutet deltog i detta arbete. Det andra, som är en utvidgning av det så kallade Nyttiggörande-projektet handlar om att utveckla en programvara för att illustrera organisationsanalysens kommunikationsmönster. Detta arbete utförs i samarbete med IT-universitetet i Göteborg.

Databaser

I samarbete med Svensk Nationell Datatjänst (SND är vetenskaplig serviceorganisation, finansierad av Vetenskapsrådet) kommer alla data att arkiveras och göras sökbar. Syftet är att möjliggöra för kvalitetskontroll och fördjupade analyser av all data som samlats in i projektet och all data har avidentifierats. Såväl resultat och databaser kommer att förvaltas av SND i framtiden.

Spin-off projekt

Fem forskningsprojekt har på olika sätt sin tillkomst utifrån frågor som väckts i samverkan med våra samarbetspartners i Chefios. En fråga som tidigt kom upp handlade specifikt om chefers rörlighet. Andra handlade om överorganisatorisk styrning, organisationsförändringar, värderingar samt ett om anpassning och vidareutveckling för fortsatt tillämpning i offentlig sektor (se appendix 11.2). Härigenom vet vi att forskning med Chefiosrelaterade perspektiv och metoder kommer att fortsätta i flera år till. Ett av projekten leds av projektledaren för Chefios och de fyra övriga av fyra olika forskare som varit medarbetare och ansvariga för delstudier i Chefios-projektet. Även detta befrämjar spridande av projektets idéer.

Nätverk

Chefios-projektets projektledare och flera av medarbetarna medverkar i, och har även bidragit till att bygga, nätverk där Chefios-projektet kunskapsperspektiv på chefskap är centralt.

Ett nätverk är LOK, (Ledarskap och Organisatorisk Komplexitet). Detta nätverk skapades som en länk mellan en väletablerad forskargrupp med koppling till Institutet för Stressmedicin, Västra Götalandsregionen; Forskargruppen Hälsofrämjande organisation och ledarskap, forskargruppen Organisationsutveckling och ledarskap vid Högskolan i Skövde och Chefios-projektets forskargrupp. Nätverket startade 2010 och till gruppen knöts flera andra organisations- och ledarskapsforskare vid fler institutioner vid Göteborgs universitet, Chalmers, Högskolorna i Borås, Skövde och Högskolan Väst. Anna Cregård vid Förvaltningshögskolan är ledare för nätverket. Nätverket sökte och fick medel från FORTE 2013 och är numera nationellt. Gruppen planerar bl a att skriva en antologi om Organisatorisk komplexitet och chefers dilemman.

Chefios-projektet ingår även i ett informellt nätverk om organisatoriska interventioner där forskare från hela landet ingår. I detta nätverk har vi utbytt erfarenheter om hur interventioner kan göras och utvärderas. Nätverket har haft en workshop vid en vetenskaplig konferens (FALF, Stockholm 2013).

Perspektiv

Chefios perspektiv är inte något som kan ses isolerat för detta projekt. Det är frukten av flera forskningsprojekt som letts av forskare som medverkar i Chefios-projektet. I inledningen av denna rapport presenteras de tankar och idéer som präglat detta perspektiv. Här vill vi framförallt betona det kontextuella perspektivet. Det handlar om att ta hänsyn till och förstå det sammanhang som de människor vi studerar omges av. Det innebär att alltifrån förhållanden på makronivå, såsom ägarskap, globalisering, lagar och regler och annat som påverkar styrning av organisationer och dess medlemmar till förhållanden på mesonivå som organisering, ledningssystem, arbetsmiljö, resursallokering till förhållanden på individnivå som arbetsåtaganden, arbetsförhållanden, och individers prestationer, motivation och hälsa. Det är egentligen kärnan i ämnet arbetsvetenskap. Just i Chefios-projektet är vårt huvudsakliga intresse riktat mot chefskap. Men perspektivet kunde lika gärna handla om medarbetare.

Med ett kontextuellt perspektiv riktas intresset till strukturella faktorer som könsstrukturer. Till exempel att istället för att förklara skillnader mellan kvinnor och män, jämförs förhållandena mellan olika genusmärkta strukturer och mellan olika typer av verksamheter eller mellan olika nivåer i en organisation. Om man finner och kan förklara systematiska skillnader, till exempel i resurstilldelning, handlingsutrymme, handlingslogiker och kommunikationsmönster, kan kunskap genereras om förhållanden i organisationer som går att påverka.

Med ett kontextuellt och komparativt perspektiv följer nödvändigtvis krav på metoder som klarar av att väga in kontexten i analysen. Sådana metoder präglar alla våra studier. Det kan vara kvantitativa explorerande metoder som klusteranalyser, metoder som kan särskilja nivåer som kan förklara varians på olika nivåer (som flernivåanalys) eller metoder som prövar hypoteser om systematiska skillnader t ex mellan olika verksamheter. Men det kan också vara kvalitativa metoder där intresset riktar sig till fenomen på olika nivåer som över- och inomorganisatorisk styrning, strukturella förhållanden som kan förklara

variationer mellan verksamheter och hur styrningen påverkar individer, t ex för chefer. Även sådana frågeställningar kräver datainsamling på olika nivåer.

Sammantaget innebär studier av komplexa fenomen med nödvändighet tvärvetenskaplig kompetens. Detta är det andra karaktärsdraget för det perspektiv vi haft i Chefios-projektet. Chefios-projektet ingår i en kedja av många forskningsprojekt (se figur 1 i kapitel 2) som präglats av dessa två perspektiv: kontextens betydelse och tvärvetenskaplig kompetens. Genom spin-off projekten, nätverken och två nya doktorer vars avhandlingar präglas av dessa perspektiv är förutsättningarna goda att projektet har gjort bestående avtryck i vetenskapssamhället.

Avtryck i kommunerna

Interventionskommunerna var inblandade i projektet på olika nivåer och spridningen i avtrycken är mycket stora. I ett par förvaltningar har delar av kartläggningsinstrumenten blivit en integrerad del i verksamheten. I andra har ingenting hänt eftersom verksamhetens organiserades om och ledningsgruppen splittrades. På ett individuellt plan kan det dock finnas avtryck. Enskilda chefer har sagt att det var en lättnad att kunna se sitt uppdrag även ur ett organisatoriskt perspektiv: ”Det är inte bara mitt fel om vi inte uppnår våra mål, det finns organisatoriska förutsättningar som påverkar mitt arbete i stor utsträckning och dessa förutsättningar har jag mycket små möjligheter att påverka”.

Vid de bägge återrapporteringstillfällena hösten 2009 fick ledningsgrupperna en massiv information om såväl kartläggningarna i stort som resultatet för den egna förvaltningen. Föredragningarna var på tre, fyra timmar vardera och blev en kombination av presentationer, frågor och diskussioner. Projektet har medvetet använt sig av fotografier, bilder och symboler av olika slag för att skapa en känsla av vad forskningsresultaten visade. Dessa användes i såväl föredragningarna som i den pärm som varje medlem av ledningsgrupperna fick. Pärmen innehöll också en omfattade skriftlig dokumentation som bestod i generella redovisningar och data för den egna förvaltningen. I efterhand har det visat sig att det som ledningsgrupperna kom ihåg var bilderna och de upplevelser som dessa gav. Ett diagram över kommunikationsvägarna i en kommun synliggjorde var problemen fanns eller en illustration av villkoren för ett kluster skapade ett igenkännande. Generellt användes knappast pärmarna av cheferna i ledningsgrupperna. I de förvaltningar där de lokala projektledarna var mest

aktiva användes pärmarna som en form av kunskapsbank eller uppslagsverk, som underlag för sammanfattningar och som utgångspunkt för fördjupade analyser och det kommande utvecklingsarbetet. I efterhand kan man ifrågasätta värdet av att dela ut pärmen till samtliga chefer. En del i villkoren från finansiären Vinnova var att resultaten skulle komma till nytta och tidigt insåg vi att det krävdes mer resurser för att vidareutveckla kartläggningsmetoderna så att de skulle kunna användas i ett bredare sammanhang ute i kommunerna. Detta var en av förutsättningarna för en ansökan till Afa försäkring som beviljades medel, det så kallade Nyttiggörande-projektet.

Nyttiggörande-projektet

Nyttiggörandeprojektet skapar användarvänliga och kostnadseffektiva koncept i förändringsarbete med chefers faktiska förutsättningar. Detta projekts syfte är att nyttiggöra den utvecklade kunskapen genom att kvalitetssäkra Chefios-konceptet över tid, skapa databaser och analyskompetens för instrumenten samt möjliggöra fortsatt utveckling. De anpassade och utvecklade instrumenten och förändringsmodellen skall bilda bas i en uppdragsutbildning vid Göteborgs Universitet. Utbildningen skall möjliggöra spridning av en kostnadseffektiv modell där offentliga organisationers egen expertis på organisations- och ledarutveckling, externa hjälpfunktioner och akademin samverkar. Projektet genomförs via tre pilotuppdrag i offentliga organisationer i Västsverige. Uppdragen omfattar de fyra kartläggningsinstrumenten och modellen ”gynnsamma förutsättningar för förändringsarbete”. I projektet deltar flertalet forskare från Chefios. Dessa utbildar också lärare för genomförandet av kommande uppdragsutbildningar. Hösten 2014 avslutas den första uppdragsutbildningen i ARIA metoden där 17 HR specialister deltog.

Avtryck i samhället

Avtryck i samhället, till exempel i debatten om offentlig sektors organisering och villkor är inte möjliga att uppskatta. Projektet är dock tämligen välbekant bland arbetsmarknadens parter och i fackpress. Projektledaren har deltagit i paneldebatt i Almedalen, presenterat för kommunstyrelser, i nätverk av kommundirektörer och på chefsdagar för alla chefer i kommuner och regioner och i chefsutbildningar. Projektkoordinatorn har presenterat projektet för riksdagsmän och för fackföreningar. Centrala personer på den offentliga arbetsmarknaden har vid ett flertal tillfället fått olika typer av presentationer. Chefios-perspektivet har presenterats i fackförenings- och branschaktiviteter, t ex nätutbildningar och

nätverksträffar som filmats och lagts ut på nätet (Youtube). Flera gånger i månaden får projektledningen och några av forskarna förfrågningar om att komma och presentera projektet, dess metoder och resultat. På ett eller annat sätt börjar de så kallade Chefios-perspektivet tränga in i den allmänna debatten om chefskap och offentlig sektors organisering.

Parallellt med detta blir frågan om kompetensbristen i den offentliga sektorn alltmer påtaglig och detta gäller inte enbart chefsförsörjningen. En aspekt på denna problematik är hur arbetet inom den offentliga sektorn skall organiseras så att villkoren för chefer och annan personal blir rimliga och här har erfarenheterna från Chefios-projektet sannolikt spelat en viss roll.

Avtryck vid Göteborgs universitet

Göteborgs universitet är också en organisation i den offentliga sektorn och det finns likheter mellan universitetet som organisation och andra offentliga förvaltningar. Svenska universitet och högskolor har tre uppdrag; forskning, utbildning och samverkan och Chefios-projektet har varit inblandat i alla dessa uppdrag. Under projekttiden har flera frågeställningar kommit i dagen som universitetet som organisation har svårt att hantera.
Sedan 2012 har Göteborgs universitet utvecklat metoder och modeller för hur ett universitet skall hantera sitt uppdrag att nyttiggöra sin forskning, framförallt inom ramen för ett projekt, finansierat av Vinnova, Knowledge Management Platform, KMP. Som en del i KMP-projektets utvecklingsarbete gjordes en kartläggning av de olika typer av tillgångar som uppstått inom ramen för Chefios-projektet och universitet har i olika sammanhang presenterat Chefios-projektet som ett exempel på samverkansprojekt mellan universitet och omgivande samhälle.

Under många år har det funnits en efterfrågan på en ökad samverkan mellan näringslivet och svensk forskningen inom Human Resource Management. Det område som Chefios arbetar inom angränsar till detta. I januari 2014 startades Centrum för Global Human Resource Management (CGHRM). Chefios-projektets forskning har varit ett viktigt argument för att centret ska omfatta även offentlig sektor.

Uppdragsutbildningar

Ett resultat av projektet är att Göteborgs universitet har skapat ett antal uppdragsutbildningar som vänder sig till yrkesverksamma inom offentlig sektor. Det är dels en grundkurs, dels utbildningar med inriktning mot de olika kartläggningsinstrumenten.

Uppdrag

För att kunna genomföra uppdragsutbildningarna och involvera fler verksamheter inom universitet har ett samarbete utvecklats mellan Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap (Chefios-projektets hemmainstitution) och Förvaltningshögskolan på Göteborgs universitet. Syftet är att utgöra en länk till omvärlden för att upprätthålla tillgång till kompetens om Chefios konceptet och dess metoder. Denna ”hub” ska utgöra en administrativ ”ingång” för eventuella uppdrag i form av föreläsningar, utbildningar, uppdragsforskning, analysstöd och andra mer forskningsnära konsultativa insatser. För närvarande (våren 2014) pågår diskussioner om uppdrag i form av konsultativa insatser, uppdrags-forskning och uppdragsutbildning med några offentliga organisationer. Efterfrågan på föreläsningar har varit större än vad vi kunnat åta oss. Efterfrågan fortsätter och flera föreläsningar vid nationella konferenser och liknande är inbokade hösten 2014.

Aktualiserade frågeställningar

Under projekttiden har flera frågeställningar framkommit som berör konkreta problem i samband med ett ökat samarbete mellan universitet och samhället. Frågorna är exempel på problem som ännu inte funnit bra lösningar men som kan vara intressanta att ta med i fortsatta diskussioner om samverkan mellan universitet och omgivande samhälle.

Hur ser samverkansytorna ut mellan universitetet och externa parter?

Frågeställningarna som praktikerna har är ofta av generell, mångvetenskaplig karaktär. Universitetet är organiserat utifrån olika kunskapsområden i institutioner. Flera institutioner på universitet interagerar med aktörer inom den offentliga sektorn och detta kan både utveckla en otydlighet i relationen mellan universitet och samhället och skapa en intern konkurrens mellan institutioner i samband med olika typer av upphandlingar.

Hur förvaltar universitetet den kunskap, kompetens och andra immateriella tillgångar som byggts upp under projekttiden?

Alla projekt avslutas, men behoven ute i samhället består. Kunskapen och kompetensen finns bland projektmedarbetarna och hur skall universitetet säkerställa att dessa kan både fortsätta forska och kunna bidra till att forskningen kommer samhället till nytta. I projektet finns även immateriella tillgångar i form av databaser. Dessa har varit avgörande för att kunna utveckla kunskap inom projektet, men skulle också kunna skapa stora värden i framtiden genom att lägga till nya data. Men det kostar att behålla, förvalta och utveckla databaser och finns det inget projekt som har intresse och resurser är risken stor att databaserna förfaller. En annan frågeställning som kommit upp i samband med databasen är äganderätten och tillgången till data. Hur påverkar exempelvis offentlighets-principen möjligheten för andra än forskare att få tillgång till datamaterialet?

Hur skyddas rätten till begreppet Chefios?

Kartläggningsinstrumenten och deras resultat skall ses i ett gemensamt sammanhang. Vi har talat om ”Chefios-perspektivet”. Att studera exempelvis kommunala förvaltningar utifrån detta perspektiv har blivit allt mer intressant. Detta är givetvis glädjande, men det finns också en risk för missbruk. Vem vårdar och säkerställer kvaliteten efter att projektet är avslutat?

I samband med planeringen av uppdragsutbildningarna har diskussioner förts om någon form av certifiering för att säkerställa kvaliteten. Är det önskvärd och finns det möjlighet för universitetet att certifiera personer som genomgått en uppdragsutbildning eller på annat sätt förkovrat sig i ”Chefios-perspektivet”.
I detta sammanhang har även frågan om varumärkesskydd dykt upp. Begreppet Chefios och logotypen är förhållandevis välkända, men de är inte varumärkesskyddade. Skall detta göras och i så fall av vem?

En fortsättning av Chefios kostar pengar men kan också generera intäkter. Hur skall den ekonomiska delen av verksamheten organiseras?

Universitetets ekonomi är uppbyggd efter i första hand den forskning och utbildning som bedrivs. Men krav finns på samverkan och nyttiggörande som måste finna sin finansiering. En verksamhet som bygger på samverkan med externa aktörer har delvis andra logiker och detta får ekonomiska konsekvenser. Hur kan universitetet skapa förutsättningar för att verksamheter inom

universitetet och hur ska prissättningen ske? Hur förhålla sig till prissättning i tjänster som upphandlas? Hur skall intäkterna från olika typer av uppdragsverksamhet bokföras så att det tydligt går att se hur kostnaderna och intäkterna från uppdragsverksamheten fördelas?

Alla dessa frågor har väckts och arbetats med under projektet men problemen kvarstår i hög grad. Det är frågor som behöver lyftas till strategisk nivå om universiteten ska arbeta med samverkan och nyttiggörande tillsammans med andra aktörer utanför akademin.

Reflexioner

Chefios-projektet har varit helt beroende av att det funnits en väl fungerande kommunikation på både forskningens villkor och de villkor som gäller arbetslivet i kommunala förvaltningar. Diskussioner och ambitioner har funnits om att utarbeta en strukturerad kommunikationsplan, men detta har inte gjorts. Mycket av det kommunikativa arbetet har varit ad hoc-betonat och det har funnits en ovana hos projektledningen att tänka, och genomföra strategiskt motiverade kommunikativa insatser. Samtidigt har vi till en viss del blivit överväldigade av det stora intresset för projektet från olika delar av samhället. Resultatet blev att projektledningen försökte i första hand sålla bland de förfrågningar om ex föreläsningar som kom, i stället för att aktivt närma sig för projektet strategiska aktörer. Det fanns också en osäkerhet i hur en långsiktig samverkan med exempelvis centrala parter på arbetsmarknaden skulle utvecklas eftersom projektet avslutas och det är oklart om universitet kan eller vill agera efter projekttiden.

Ett problem med kommunikation är att det finns skillnader i tidsperspektiv mellan forskning och praktik. För en första linjens chef är beslutsfattandet centralt och många gånger handlar det om snabba beslut. Arbetet är resultatorienterat och ambitionen är att så snabbt som möjligt gå från ord till handling. Tidsperspektivet är förhållandevis kort. I forskarvärlden är tidsperspektivet längre, forskningsfrågor skall mejslas fram och ansökningar skall skrivas och beviljas. Denna del i processen kan ta upp till ett år och i vissa fall är forskarna tvungna att knyta kontakter med praktiker redan i början av denna process. När ansökan väl är beviljad kanske de aktuella personerna har slutat som forskarna tidigare varit i kontakt med.

Startsträckan för ett forskningsprojekt kan också vara lång. Chefios-projektet startade officiellt i november 2008 och det första testet av några av kartläggningsinstrumenten gjordes sex månader senare. Då hade en omfattande metodutveckling genomförts av forskarna som inte praktikerna ute i kommunerna varit inblandade i. När kartläggningarna kom igång runt sommaren 2009 hade det gått drygt ett halvt år och pågick till oktober. I denna del var de lokala projektledarna involverade. När kartläggningarna kom igång runt sommaren 2009 hade det gått drygt ett halvt år och pågick till oktober. För första linjens chefer kan det upplevas som en lång tid, men ur ett forskarperspektiv kan det upplevas som en kort startsträcka.

Ett generellt problem i denna typ av förhållandevis stora och långsiktiga projekt är att det förekommer en naturlig omsättning av personal. Detta märks inte minst när det gällde de lokala projektledarna och kommunikationen. Det är inte lätt för en nytillträdd lokal projektledare att dels sätta sig in i projektets tankar, idéer, villkor och resultat och dessutom fortsätta driva projektet på förvaltningen.

En av de saker som var unikt för projektet var den snabba och omfattande återkopplingen av kartläggningarna hösten 2009. Denna snabba återkoppling var delvis en effekt av projektets design och en förutsättning för det fortsatta arbetet, men det ställde också stora krav på forskarna att snabbt beskriva resultaten på ett ”användarvänligt sätt”. Dessutom fick de lägga en hel del tid på att åka runt till de olika ledningsgrupperna för att presentera resultaten.

Det allmänna intrycket från denna del i projektet är att det krävde mycket tid av forskarna, men det gav dem en hel del tillbaka i form av nya insikter och kontakter. Kommunikationen med kommunerna har både varit nödvändig och värdefull, men detta har gått ut över det traditionella forskningsarbetet i form av att skriva vetenskapliga artiklar. Dessa har till stor del fått skrivas utanför projektets ekonomiska ramar.

Det generella intrycket från kommunernas sida är att relationen mellan forskargruppen och ledningsgrupperna har varit mycket gott, mycket beroende på den täta kommunikationen. De lokala projektledarnas regelbundna träffar tillsammans med några av forskarna var givande för alla partner och skapade förståelse för varandras villkor. De lokala projektledarna förde detta vidare in i sina förvaltningar.

I den attitydenkät som genomfördes (se kapitel 3 i slutrapport del 2) framkom tydligt att kontakten med forskarna ansågs av alla deltagande kommuner ha gett värdefull kunskap. I detta avseende infriades de höga förväntningarna innan projektets start av alla deltagande förvaltningar, även dem där effekterna för den egna arbetsmiljön inte infriades.

Extern kommunikation

Chefios-projektet har inte marknadsfört sig i en vanlig mening. Relationerna till parterna inom interventionskommunerna och jämförelsekommunerna har givetvis varit viktiga att vårda och genom referensgruppen fick projektet möjlighet att såväl sprida kunskap om projektet som att få värdefulla kommentarer från olika delar av den offentliga sektorn.

Det var två faktorer som i första hand gjorde att intresset för projektet spreds i en vidare krets; referensgruppen och projektledarens omfattande kontaktnät. Flera av forskarna har gjort presentationer vid olika konferenser för relevanta målgrupper. Under hösten 2010 skedde de första presentationerna för externa parter med möten för chefer inom Göteborgsregionens kommunalförbund, fackföreningar och på olika typer av mässor och kongresser. Därefter har intresset för föreläsningar från omvärlden ökat. Givetvis är det i grunden mycket positivt och stimulerande att det finns ett intresse för pågående forskning, men samtidigt uppstår problem mellan att prioritera forskning eller kunskapsspridning.

Tidsbrist

Att det avsätts resurser för olika typer av kunskapsspridning under pågående projekt är ovanligt. I rollen som projektkoordinator fanns ett visst utrymme för detta, men det var omöjligt att säga på ett tidigt stadium i projektet hur efterfrågan skulle utvecklas. Av naturliga skäl inriktades efterfrågan mot projektledaren. Att ha huvudansvaret för den vetenskapliga delen av projektet, bedriva forskning och samtidigt tillmötesgå alla förfrågningar om föreläsningar blev en ohållbar situation. Projektledarens tid räckte inte till. Resultatet har blivit att huvudansvaret för kunskapsspridningen successivt fördelades mellan projektledaren och projektkoordinatorn. Även enskilda forskare har haft flera föreläsningar.

Tidsperspektiv

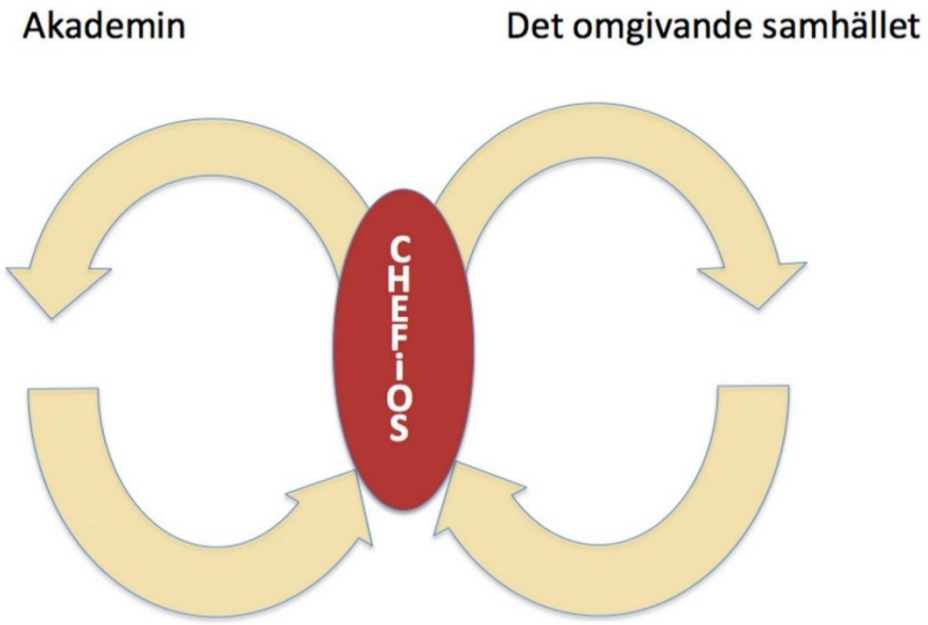
Forskning tar lång tid. Tiden från de första undersökningarna till färdiga, publicerade, resultat tar ofta många år. Projektets målgrupper, exempelvis chefer i offentlig sektor, har en vardag präglad av ständigt nya situationer som kräver omedelbar handling och beslut. Förenklat kan man säga att det är först efter det att de vetenskapliga artiklarna är publicerade som man kan gå ut med påståendet: ”Forskningen visar att ….” och då kan det har gått flera år sedan interventionen gjordes, merparten av cheferna kan ha slutat och eventuella omorganisationer har medfört att ledningsgrupperna splittrats.

Det finns en naturlig efterfrågan från praktiker på konkreta förslag, som bygger på vetenskaplig grund, på förändringar av exempelvis de organisatoriska villkoren för chefer. Det är en balansgång mellan å ena sidan önskemål om att ge användbara vetenskapliga resultat som kan ligga till grund för fortsatt utvecklingsarbete ute i kommunerna och å andra sidan säkerställa vetenskapliga resultat enligt de regler som finns. För att eliminera risken att de skulle uppstå några förväntningar på konkreta lösningar var projektet mycket noga med att informera om att i stort sett enbart presentera det organisatoriska perspektivet och de olika kartläggningsinstrumenten i samband med externa presentationer.

Sammanfattning

Projektet har skapat stora mängder av information som dokumenterats och kommunicerats på olika sätt, allt från doktorsavhandlingar och vetenskapliga artiklar till broschyrer och populärvetenskapliga föreläsningar. Vilken effekt olika typer av kommunikation får på mottagaren och hur varaktig denna effekt är går inte att säga. Projektet har medvetet arbetat mycket med bilder, diagram och symboler. Tanken är att dessa mer intuitivt skall förmedla en faktisk kunskap eller en känsla av igenkännande. Detta bekräftas av några av de lokala projekt-ledarna att det som ledningsgrupperna kom ihåg efter forskarnas genomgång var till stora delar bilderna och en känsla av igenkännande. ”Det känns skönt att någon utifrån, speciellt från Göteborgs universitet, kommer till samma slutsats som vi har haft på känn” var en kommentar. Detta anknyter också till det faktum att det var forskare som genomförde kartläggningarna och analyserna. Den akademiska legitimiteten är viktig och inte helt oproblematisk. I en kommunikationssituation är det många budskap som förs mellan aktörerna och på flera olika plan. Förutom tal, bilder och skriven text förmedlas också olika former och trovärdighet genom hur man uttrycker sig.

Flödet av information fram och tillbaka mellan projektet, projektets olika aktörer och externa intressenter har förhoppningsvis gynnat alla, praktikerna tillförs nya kunskaper och insikter och forskningen för nya problemställningar och forskningsfrågor att besvara. Figuren 11:1 nedan illustrerar hur vi tänker oss att forskning och praktik har befruktat varandra.



Figur 1. Resultat och erfarenheter från projektet kommunicerades till olika intressenter. Detta resulterade i nya frågeställningar som i sin tur blev underlag till nya forskningsansökningar.

Avtrycken i form av beviljade forskningsansökningar tyder på att samverkan har befrämjat forskningen. Den efterfrågan vi mött på föreläsningar och uppdragsutbildningar tyder också på att Chefios-projektet har relevant och tillämpbar kunskap värd att förmedla.

Referenser

Berntson, E., Wallin, L., Härenstam, A. (2012) Typical situations for managers in the Swedish public sector: cluster analysis of working conditions using the Job Demands-Resources model. *International Public Management Journal, 15 (1), 100-130.*

Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations.* Doktorsavhandling. University of Gothenburg. 2013.

Björk, L., Szücs, S. och Härenstam, A. (2014) Measuring capacity to perform across local government services – managers' perceptions. *International Journal of Public Sector Management* Vol 27 Nr 1. Sid 26-38

Eklöf, M., Pousette, A., Dellve, L., Skagert, K, och Ahlborg, G. jr. (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 10*. Göteborg: Institutet för Stressmedicin.

Waldenström, K. (2007). Externally assessed psychosocial work characteristics: a *methodological approach to explore how work characteristics are created, related to self-reports and to mental illness.* Doktorsavhandling. Karolinska Institutet, Stockholm.

Östebo, A., Härenstam, A. och Chefios-projektets forskargrupp (2013). *Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksamhet i offentlig sektor, en populärvetenskaplig presentation av projektet.* Göteborgs universitet.

Appendix

Mer material från Chefios-projektet ligger på projektets hemsida www.chefios.gu.se/publikationer.

Appendix 3:1

Mall för avsiktsförklaring för deltagande organisationer i interventionsstudien

Respektive kommun eller organisations brevmall

Syftet med avsiktsförklaringen är att ha ett dokument som kan "ärvas" om det blir någon form av organisations- eller personförändringar under projekttiden
Utkast

Avsiktsförklaring

… kommun avser att delta i projektet "Organisatoriska förutsättningar för chefskap – så skapas goda jobb och effektiv verksamhet". Det övergripande syftet med kommunens engagemang är att….

Åtagande

..kommun kommer att genomföra projektet i X förvaltningen
..kommun kommer att tillsatta X som lokal projektledare som kommer att bli kommunens kontaktperson med Göteborgs universitet.
..kommun kommer att avsätta tid motsvarande totalt X kronor för att genomföra projektet. Kostnaderna är fördelade på åren 2009-2012
De huvudsakliga arbetsuppgifterna för …kommun blir att

- X
- Y
- Z

Parter

Följande parter är delaktiga i projektet
Göteborgs universitet
Borås kommun
Alingsås kommun
Ale kommun
Previa
Västra Götalandsregionen
Institutet för stressmedicin
Göteborgs stad
Datum

Namn

Namnförtydligande

Befattning

Appendix 3:2

Åtaganden för de lokala projekten, Chefios-projektet

Innehåll och åtaganden för lokala projekt inom Chefiosprojektet

Förvaltningen utser en lokal projektledare

Arbetsuppgifter och tidsåtgång för lokal projektledare
Utgöra kontaktlänk mellan forskarna och chefer/ledningsgrupper i den egna förvaltningen.
Trolig tidsåtgång: periodvis ca 25 % av heltid under 2009 och 2010 och mindre del under 2011.

- Februari 2009: Tillhandahålla namnlistor med deltagande chefer; deras organisatoriska placering och e-mailadresser (inför chefsenkäten 1 april).
- Vara behjälplig med bokning av tider för intervjuer och arbetsinnehållsanalyser med chefer.
- Vara behjälplig med att ta fram dokument och annan information om den egna förvaltningens organisation.
- Delta i projektmöten med processtödjaren Mats Eriksson och lokala projektledare i tre andra kommuner.
- Delta i ledningsgruppsmöten i den egna förvaltningen, dokumentera beslut, handlingsplaner mm (i samarbete med forskarna)

Chefer: samtliga chefer i förvaltningen:

1. Fylla i enkät under april 2009 trolig tidsåtgång 2 timmar (kan delas upp i flera tillfällen under 2 veckor). (se nedan chefsenkäten)
2. Delta i arbetsinnehållsanalys (ca 2 timmars intervju). Innebär en genomgång av arbetsåtagandet, målen för arbetet, krav, inflytande och stöd för att utföra arbetsuppgifterna, resurser och hinder för arbetet. (Gäller merparten av cheferna).
3. Eventuellt kommer ett par representanter för baspersonalen också att erbjudas arbetsinnehållsanalyser för att belysa hela produktionsprocessen i förvaltningen.
4. December 2010- jan 2011; andra chefsenkäten (även denna ca 2 timmar under en 2 veckorsperiod).
5. December 2010: gruppsamtal i ledningsgruppen(rna) tillsammans med forskarna om vad som skett sedan första kartläggningen.

Några chefer, t ex förvaltningschef, verksamhetschef, enstaka enhetschefer

1. Medverka i ett par intervjuer (1-2 timmar) om organisationen, om hur verksamheten styrs, om interaktion mellan nivåer och funktioner, om förändringar som skett, hur effektivitet mäts och hur nyckeltal används, om personalens arbetsmiljö och hälsa och hur det följs upp mm. (se nedan om organisationsanalysen och förvaltningsstudien)

2. Även chefer och personer med expertfunktion i andra delar av kommunen kan komma att intervjuas för organisationsanalysen (t ex beställarorganisation, kommunledning, facklig representant, skyddsombud).

Ledningsgrupperna:

1. Delta i informationsmöte inför projektet (i ledningsgruppen/rna).

2. Troligen två halvdags ledningsgruppsmöten för återkoppling av forskarnas kartläggningar under hösten 2009. Därefter diskutera tolkning av resultaten och ev upprättade handlingsplaner i ledningsgrupperna. Det är ledningsgrupperna som ”äger” och driver eventuella förändringar med resultaten från kartläggningarna som utgångspunkt.

1. Under 2010: Om ledningsgrupperna bestämmer sig att använda resultaten som underlag för åtgärder kommer tid att gå åt för att planera och initiera förändringar
2. Delta i informationsmöte om självvärdering, ett instrument och en metod för att öka förutsättningarna för eget lärande i förvaltningen. Processtödjaren Mats Eriksson håller i detta och stödjer lärandet under hela projekttiden.

De lokala projekten och projektledarna ges processtöd av en av forskarna: Mats Eriksson. Övriga forskare (ett team bestående av 3-4 personer) gör kartläggningarna under hösten 2009 och återkopplar resultaten till ledningsgrupperna. Ett par forskare och en doktorand kommer att vilja följa vad som sker i förvaltningen under 2010, framförallt genom regelbunden kontakt med den lokala projektledaren men också genom att delta i några ledningsgruppsmöten och några intervjuer.

Personaladministratörer

Om ni önskar, erbjuds 1-2 av era personaladministratörer att genomgå en utbildning i ARIA (arbetsinnehållsanalys). Troligen en dags introduktion, sedan en ”övningsARIA” som tar ca 2 dagar, därefter återsamling och uppföljning en dag. Därefter utförs arbetsinnehållsanalyser med de egna cheferna under handledning av forskaren Måns Waldenström. Varje ARIA tar ca 2 -3 dagar inklusive dokumentation. Genom att göra arbetsinnehållsanalyserna själv i förvaltningen finns kompetensen kvar och kan utföras vid behov senare.
Om ni inte anser att ni har resurser för att göra egna arbetsinnehållsanalyser, kan forskarna utföra dessa.

Beskrivning av de olika instrumenten inom ChefiOS projektet

Chefsenkäten

I CHEFiOS kommer vi att samla in data med en enkät, vilken lämnas ut till samtliga chefer i berörda kommunala förvaltningar under våren 2009 samt som uppföljning vid årsskiftet 2010/11. Syftet med enkäten är att fånga chefers egna beskrivningar av sina arbetsuppgifter och upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön. Det är en omfattande enkät med frågor om belastningar och resurser i arbetet samt sätt att hantera stress och allmänna frågor om stress och hälsa. Där ingår också frågor om hur man organiserar arbetet i de berörda förvaltningarna. Med enkäten ska vi dels kunna ge en bild till cheferna av sin situation som de kan arbeta med under

interventionen och dels kunna följa upp om interventionen har gett upphov till några förändringar i arbetsmiljö, stress och hälsa för cheferna. Vi har också för avsikt att undersöka hur chefers situation hänger samman med hur verksamheten fungerar. Informationen är en viktig utgångspunkt för förändringsarbete i kommunerna.
Tidsåtgång: ca 2 timmar per enkät (totalt ca 4 timmar för varje chef i förvaltningen).

ARIA – Arbetsinnehållsanalys

ARIA är ett verktyg för att beskriva arbetets innehåll, hinder och möjligheter. Med ett externt perspektiv försöker man få en neutral beskrivning av hur arbetet faktiskt ser ut. Genom framförallt intervjuer med berörda chefer går man igenom ett antal frågeområden utifrån fastställda kriterier. Frågorna belyser vilka åtaganden som arbetet innebär och utgår från det arbete som faktiskt utförs, de anställdas egna strategier i arbetet och ställer dessa i relation till de faktiska förutsättningarna. Intervjumetoden kopplar på ett konkret sätt samman vilka konsekvenser arbetsorganisationen har för arbetsförhållandena, för verksamheten och måluppfyllelsen. Informationen från intervjuerna beskriver dels om de anställda tycker målen för deras arbetsinsats är tydliga och avgränsade och dessutom om de mål som de anställda har är samstämmiga med de mål som ledningen prioriterar för verksamheten.
I huvudsak kommer dessa arbetsanalyser göras genom enskilda intervjuer med ett urval av första linjens chefer ur berörda ledningsgrupper. Avsikten är att få en överblick över hur arbetet med hinder och möjligheter ser ut inom metodens frågeområden för dessa ledningsgrupper.

Tidsåtgång: Ca 2 timmars intervju för varje individ som omfattas av studien. (Räkna med merparten av alla med chefsposition i berörda verksamheter).

Organisationsanalys
Organisationsanalysen syftar till att synliggöra villkor och utmaningar för att lösa det strategiska uppdraget i praktisk verksamhet. I fokus står de organisatoriska förutsättningarna för chefskap, snarare än den individuella ledarrollen. Genom att på flera nivåer studera kommunorganisationens förutsättningar att lösa gemensamma problem kan forskningen bidra till att illustrera såväl den formella organisationen som det reella chefskapet. Organisationsanalysen grundar sig på information från dokument och intervjuer med chefer på olika organisatoriska nivåer, alltifrån politisk nämnd, eventuella beställarenheter till kommunledningsnivå, förvaltningsnivå, verksamhetsnivå och enhetsnivå. Studier av den formella organisationen, beslutsprocesser, samspel och mötesarenor synliggör organisationens förutsättningar att ha ett gemensamt tidsperspektiv. Analysen ger möjlighet för kommunorganisationerna att etablera ett konstruktivt lärande och en gemensam förståelse mellan olika organisatoriska nivåer av kommunens strategiska och operativa uppdrag.
Tidsåtgång: Ca 5 intervjuer à 1- 2 timmar för varje berörd verksamhet/förvaltning.

Förvaltningsstudien
Myndigheter och organisationer såväl som kommunerna själva samlar regelbundet in information som syftar till att fastställa hur väl olika kommunala verksamheter

fungerar. Sällan görs dock försök att väga samman denna information. Syftet med studien är därför att skapa ett nytt sammanvägt mått som mer översiktligt speglar den lokala offentliga sektorns funktionssätt, vilket baseras på ett tiotal indikatorer avseende arbetsmiljö, hälsa, effektivitet, innovativ förmåga och kvalitetsbedömningar av vård, skola, omsorg och teknisk service. Även information om hur verksamheten i förvaltningarna organiseras, styrs och följs upp och större organisationsförändringar samlas in. Studien omfattar så långt som möjligt material som finns insamlade på verksamhetsnivå för alla Sveriges kommuner, men information som de medverkande kommunerna själva samlar in lokalt kommer också att beaktas. Målet är att studera hur väl de kommunala verksamheterna fungerar i de sju kommuner som ingår i studien, med möjlighet till kontroll för övriga svenska kommuner, i syfte att besvara projektets frågeställning om hur och varför en väl fungerande verksamhet är beroende av chefskapets förutsättningar. Merparten av informationen samlas in av den ansvarige forskaren vid CEFOS (Centrum för forskning om offentlig sektor) via befintliga register och databaser. Denna information kommer att kompletteras via telefon, t ex med förvaltningschef och ekonomichef.
Tidsåtgång: Telefonsamtal med en eller ett par chefer inom varje förvaltning.

Annika Härenstam, projektledare
Professor, Institutionen för Arbetsvetenskap, Göteborgs universitet
annika.harenstam@av.gu.se, tel 031-7866140

Appendix 3:3

INFORMATION till deltagande i Chefios-projektet

Till dig som erbjuds att delta i fördjupningsdelen av CHEFiOS-projektet

Du som får detta brev i anslutning till Chefsenkäten arbetar i en förvaltning i Ale, Alingsås, Borås kommuner eller i Göteborgs Stad som deltar i en fördjupning av CHEFiOS projektet.(Se bifogad broschyr om vad CHEFiOS- projektet i stort syftar till). Ledningsgruppen för Din förvaltning har fattat beslut att Era chefer inbjuds delta i projektet. Här nedan beskrivs vad det kommer att innebära för Din del. Du har givetvis rätt att tacka nej till att medverka i de delar som rör Dig personligen.
Förvaltningen har utsett en lokal projektledare. I Din förvaltning är det: xxxx xxxxxx. Denna person utgör en kontaktlänk mellan forskarna och chefer och ledningsgrupper i Din förvaltning.

För Dig personligen innebär deltagandet följande

- *April 2009*: Fylla i enkät, trolig tidsåtgång 2 timmar (kan delas upp i flera tillfällen under 2 veckor, se nedan chefsenkäten)
- *April – oktober 2009*: Vissa av Er chefer kommer att enskilt eller i grupp erbjudas en arbetsinnehållsanalys (ca 2 timmars intervju). Arbetsinnehållsanalys syftar till att kartlägga chefers arbetsåtagande, mål för arbetet, krav, inflytande och stöd för att utföra arbetsuppgifterna, resurser och hinder för arbetet från ett externt perspektiv (se mer information nästa sida). Eventuellt kommer ett par representanter för baspersonalen också att erbjudas arbetsinnehållsanalyser för att belysa hela produktionsprocessen i förvaltningen. Om det blir aktuellt för Din del att medverka enskilt eller i grupp i arbetsinnehållsanalyser, får Du information om detta i god tid.
- *December 2010- jan 2011*; Den andra chefsenkäten (även denna ca 2 timmar).

Utöver dessa aktiviteter riktade till chefer, innebär projektet följande aktiviteter på organisations- och förvaltnings- och kommunnivå:
Några chefer, t ex förvaltningschef, verksamhetschef, enstaka enhetschefer

1. Medverka i ett par intervjuer (1-2 timmar) om organisationen, om hur verksamheten styrs, om interaktion mellan nivåer och funktioner, om förändringar som skett, hur effektivitet mäts och hur nyckeltal används, om personalens arbetsmiljö och hälsa och hur det följs upp mm (se nedan om organisationsanalysen och förvaltningsstudien).
2. Även chefer och personer med expertfunktion i andra delar av kommunen kan komma att intervjuas för organisationsanalysen (t ex beställarorganisation, kommunledning, facklig representant, skyddsombud).

Ledningsgrupperna:

1. Delta i informationsmöte inför projektet (i ledningsgruppen/rna).

2. Troligen två halvdags ledningsgruppsmöten för återkoppling av forskarnas kartläggningar under hösten 2009. Därefter diskutera tolkning av resultaten och ev upprättande handlingsplaner i ledningsgrupperna. Det är ledningsgrupperna som ”äger” och driver eventuella förändringar med resultaten från kartläggningarna som utgångspunkt.
3. *Under 2010*: Om ledningsgrupperna bestämmer sig att använda resultaten som underlag för åtgärder kommer tid att gå åt för att planera och initiera förändringar
4. Delta i informationsmöte om självvärdering, ett instrument och en metod för att öka förutsättningarna för eget lärande i förvaltningen. Processtödjaren Mats Eriksson håller i detta och stödjer lärandet under hela projekttiden.

De lokala projekten och projektledarna ges processtöd av Mats Eriksson. Övriga forskare (ett team bestående av 3-4 personer) gör kartläggningarna under hösten 2009 och återkopplar resultaten till ledningsgrupperna. Ett par forskare och en doktorand kommer att vilja följa vad som sker i förvaltningen under 2010, framförallt genom regelbunden kontakt med den lokala projektledaren men också genom att delta i några ledningsgruppsmöten och några intervjuer.

Beskrivning av de olika instrumenten inom CHEFiOS-projektet

Chefsenkäten

I CHEFiOS-projektet samlas det in data med en enkät, vilken lämnas ut till samtliga chefer i berörda kommunala förvaltningar under våren 2009 samt som uppföljning vid årsskiftet 2010/11. Syftet med enkäten är att fånga chefers egna beskrivningar av sina arbetsuppgifter och upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön. Det är en omfattande enkät med frågor om belastningar och resurser i arbetet samt sätt att hantera stress och allmänna frågor om stress och hälsa. Där ingår också frågor om hur man organiserar arbetet i de berörda förvaltningarna. Med enkäten ska vi dels kunna ge en bild till cheferna av sin situation som de dels också kan använda för eventuellt förändringsarbete samt följa upp om förändrade förutsättningar för chefer påverkat deras arbetsmiljö, stress och hälsa. Vi har också för avsikt att undersöka hur chefers situation hänger samman med hur verksamheten fungerar. Informationen är en viktig utgångspunkt för förändringsarbete i kommunerna.
Tidsåtgång: Ca 2 timmar per enkät för varje chef i förvaltningen som deltar i studien.

Arbetsinnehållsanalys (ARIA)

ARIA är ett verktyg för att beskriva arbetets innehåll, hinder och möjligheter. Med ett externt perspektiv försöker man få en neutral beskrivning av hur arbetet faktiskt ser ut. Genom framförallt intervjuer med chefer går man igenom ett antal frågeområden utifrån fastställda kriterier. Frågorna belyser vilka åtaganden som arbetet innebär och utgår från det arbete som faktiskt utförs och ställer dessa i relation till de faktiska förutsättningarna. Intervjumetoden kopplar på ett konkret sätt samman vilka konsekvenser arbetsorganisationen har för arbetsförhållandena, för verksamheten och måluppfyllelsen. Informationen från intervjuerna beskriver hur tydliga och avgränsade målen för arbetet är och dessutom om de mål som de anställda har är samstämmiga med de mål som ledningen prioriterar för verksamheten.
I huvudsak kommer dessa arbetsanalyser göras genom enskilda intervjuer med ett urval av första linjens chefer ur berörda ledningsgrupper. Avsikten är att få en överblick över arbetsåtagande, hinder och möjligheter för arbetet ser ut för chefer i kommunala förvaltningar.

Tidsåtgång: Ca 2 timmars intervju för varje individ som omfattas av studien. (Räkna med merparten av alla med formell chefsposition i berörda verksamheter).

Organisationsanalys
Organisationsanalysen syftar till att synliggöra villkor och utmaningar för att lösa det strategiska uppdraget i praktisk verksamhet. I fokus står de organisatoriska förutsättningarna för chefskap, snarare än den individuella ledarrollen. Genom att på flera nivåer studera kommunorganisationens förutsättningar att lösa gemensamma problem kan forskningen bidra till att illustrera såväl den formella organisationen som det reella chefskapet. Organisationsanalysen grundar sig på information från dokument och intervjuer med chefer på olika organisatoriska nivåer, alltifrån politisk nämnd, eventuella beställarenheter till kommunledningsnivå, förvaltningsnivå, verksamhetsnivå och enhetsnivå. Studier av den formella organisationen, beslutsprocesser, samspel och mötesarenor synliggör organisationens förutsättningar att ha ett gemensamt tidsperspektiv. Analysen ger möjlighet för kommunorganisationerna att etablera ett konstruktivt lärande och en gemensam förståelse mellan olika organisatoriska nivåer av kommunens strategiska och operativa uppdrag.
Tidsåtgång: Ca 5 intervjuer à 1- 2 timmar för varje berörd verksamhet/förvaltning.

Förvaltningsstudien
Myndigheter och organisationer såväl som kommunerna själva samlar regelbundet in information som syftar till att fastställa hur väl olika kommunala verksamheter fungerar. Sällan görs dock försök att väga samman denna information. Syftet med studien är därför att skapa ett nytt sammanvägt mått som mer översiktligt speglar den lokala offentliga sektorns funktionssätt, vilket baseras på ett tiotal indikatorer avseende arbetsmiljö, hälsa, effektivitet, innovativ förmåga och kvalitetsbedömningar av vård, skola, omsorg och teknisk service. Även information om hur verksamheten i förvaltningarna organiseras, styrs och följs upp och större organisationsförändringar samlas in. Studien omfattar så långt som möjligt material som finns insamlade på verksamhetsnivå för alla Sveriges kommuner, men information som de medverkande kommunerna själva samlar in lokalt kommer också att beaktas. Målet är att studera hur väl de kommunala verksamheterna fungerar i de sju kommuner som ingår i studien, med möjlighet till kontroll för övriga svenska kommuner, i syfte att besvara projektets frågeställning om hur och varför en väl fungerande verksamhet är beroende av chefskapets förutsättningar. Merparten av informationen samlas in av den ansvarige forskaren vid CEFOS (Centrum för forskning om offentlig sektor) via befintliga register och databaser. Denna information kommer att kompletteras via telefon, t ex med förvaltningschef och ekonomichef.
Tidsåtgång: Ca 30 minuters telefonsamtal med en till tre chefer inom varje förvaltning.

Återkoppling
Resultaten sammanställs av forskarna och återkopplas i slutet av 2009 till en eller flera ledningsgrupper i varje förvaltning som deltar i fördjupningsdelen av projektet. Resultaten kommer att kunna redovisas för arbetsgrupper av chefer med minst 8 deltagare. Ledningsgrupperna bestämmer själva om man vill använda resultaten för åtgärder/förändringar i den egna förvaltningen. Forskarna följer vad som sker i förvaltningarna under hela 2010. Därefter återupprepas enkäten och det som kallas förvaltningsstudien ovan. Även dessa resultat återkopplas till ledningsgrupperna. Andra förvaltningar i Din kommun samt flera förvaltningar i tre andra kommuner deltar i den del av projektet som utgör en jämförelsegrupp. Även i dessa besvarar cheferna enkäten

och de omfattas av förvaltningsstudien. Resultaten sammanställs på ett sådant sätt att inga individer kan bli identifierade (se särskilt informationsbrev om sekretess och datahantering för enkäten).

Vår förhoppning är att projektet ska leda till bättre arbetsförutsättningar för dig och dina kollegor!

Med Vänliga Hälsningar,

Annika Härenstam
Projektledare, professor
Institutionen för Arbetsvetenskap,
Göteborgs universitet.
031- 786 61 40
Annika.harenstam@av.gu.se

Appendix 4:1

Appendix 4:1

Appendix Variabler och kod från Kfakta07 (interventionskommunerna som referens samt den/de kommuner som hamnar närmast inom parentes).

1) Kommuntyp (KTY05):
Ale förort (Härryda, Partille, Lerum)
Alingsås Övr större än 25 000 (Falköping, Mark, Lidköping, Skövde)
Borås större städer (Trollhättan (Skövde, grupp 2))

2) Kommun i storstadsområde (OMR2):
Ale ja (samtliga i gruppen)
Alingsås ja (samtliga i gruppen)
Borås nej (samtliga i gruppen)

3) Folkmängd 2005 (FOLKM05):
Ale 26 441 (Stenungsund 23 000, Härryda 32 000, Partille 33 500, Lerum 36 446)
Alingsås 35 983 (Falköping 31 000, Mark 33 500, Lidköping 37 000, Skövde 50 000)
Borås 99 236 ((Skövde 50 000), Uddevalla 53 000, Trollhättan 58 000)

4) Befolkningsförändring (%) 1974-2004 (BEF7404):
Ale 20 (Partille, Lerum)
Alingsås 29 (Skövde, Mark)
Borås 0 (Trollhättan, Uddevalla)

5) Sjukfrånvaro % av kommunanställdas ordinarie arbetstid 2004 (SJUKK04)
Ale 7,7 (låg) (Stenungsund)
Alingsås saknas
Borås 6,4 (låg) (Uddevalla)

6) % långtidssjukskrivna (mer än 60 dagar) av kommunanställdas sjukfrånvaro 2004 (LÅNGSJ04)
Ale 61, 1 (låg) (Stenungsund, Härryda)
Alingsås saknas
Borås 66,2 (låg) (Uddevalla)

7) Politisk majoritet 2006, 2002, 1998 (MAJ06,maj02, maj98):
Ale soc majo- övrig vågmästare(inte mp) (Lerum, Stenungsund: konstant borgerlig maj, Partille, vågmästare- borgerlig maj, Härryda: vågmästare- borgerlig maj)
Alingsås mp vågm. – borg maj (Falköping borg maj- vågm, Mark: konstant vågm, Lidköping: soc- mp vågm, Skövde: konstant borg maj)
Borås konstant övr vågm (Uddevalla soc maj- övr våg, Trollh.: konstant soc maj, Mölndal konstant övr vågm)

8) Skattekraft, kr/inv. 2007 (SKAFT07):

Ale 147 000 (lägst) (Stenungsund 157 000)
Alingsås 149 000 (Skövde 148 000)
Borås 146 000 (Uddevalla 141 000)

9) Skattekraft i % av riksmedelvärde 2007 (SKKR07):
Ale (lägst, ensam under 100, 96 %) (Stenungsund 103)
Alingsås 98 (Lidköping 95 (Skövde 97))
Borås 96 Ksövde 97Uddevalla 93, Trollh 99)

10) Antal kommunalt anställda årsarbetare/ 1000 inv 2004 (ÅRSARB04):
Ale 70 (Härryda 71)
Alingsås 78 (Mark, Lidköping, (Skövde))
Borås 74 (Trollhättan, Skövde)

11) Andel verksamhet i kommunal regi 2004 (%) (KOMREG0):
86 min-95max liknande inom grupperna

12a) Nöjd kund index (SCB) Hemtjänst (NKIHT08):
Ale 74 (Stenungsund, Härryda)
Alingsås 72 (Skövde)
Borås 71 (Uddevalla)

b) Nöjd kund index (SCB) Äldreomsorg (NKIÄO08):
Ale 72 (Härryda, Lerum)
Alingsås 72 (Falköping, Lidköping)
Borås 70 (Uddevalla, Trollhättan)

Appendix 11:1

Publikationer från Chefios-projektet maj 2014

Vetenskapliga artiklar

1. Berntson E, Wallin L, Härenstam, A. (2012) Typical situations for managers in the Swedish public sector: cluster analysis of working conditions using the Job Demands-Resources model. International Public Management Journal, 15 (1), 100-130.
2. Björk L, Forsberg Kankkunen T, Bejerot E. (2011) Det kontrollerade chefsarbetet - variationer i könsmärkta verksamheter. Arbetsmarknad och Arbetsliv 17, nr 4
3. Björk L, Szücs, S, Härenstam A. (2014) Measuring capacity to perform across local government services – managers' perceptions. International Journal of Public Sector Management Vol 27 Nr 1. Sid 26-38
4. Björk,L.; Bejerot, E.; Jacobshagen, N. & Härenstam, A. (2013) I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. Work & Stress, Vol. 27, No. 3, pp. 262--- 277
5. Wallin L, Pousette A, Dellve L. Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. Economic and Industrial Democracy June 10, 2013 http://eid.sagepub.com/content/early/2013/06/10/0143831X13488002
6. Dellve L, Andreasson J och Jutengren G. (2013) Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? Socialmedicinsk tidskrift, 2013:6;866-877.
7. Dellve L, Andreasson, J och Jutengren G. A prospective study of the importance of leadership support for leaders stress and health-related sustainability. Manuskript inskickat till tidskrift
8. Björk L & Härenstam A (2013). Organizational conditions of managerial work in gendered organizations. Manuskript, ingår i Lisa Björks avhandling, Contextualizing managerial work in local government organizations. University of Gothenburg. 2013.
9. Corin, L., Berntson, E. och Härenstam A. Managers' turnover in the public sector – the role of psychosocial working conditions. Manuskript under bedömning.

Bokkapitel/rapporter/tidskriftsartiklar

1. Berntson E, Härenstam A, Wallin L. (2012) Chefens perspektiv. *En studie om hur chefer har och om förutsättningar för att vara chef*. Strategi och ledarskap, Bonniers ledarskapshandböcker. Bonniers Publishing AB.
2. Härenstam A, Björk L & Corin L (2013). Dags att ge offentliga sektorns chefer bättre villkor för att leda. Pp105-126. I *Leda mot det nya*. En forskningsantologi om chefskap och innovation. Red Kreuger M, Crevani l & Larsen K. Vinnova.
3. Härenstam A, (2013) En bra organisation- så ser den ut. *Tidskrift för Kriminalvård*, nummer 4, s 4-10

4. Stengård J, Härenstam A, Ahlborg G, Allard K, Bejerot E, Berntson E, Björk L, Dellve L, Eklöf E, Eriksson M O, Forsberg Kankkunen T, Lindgren H, Pousette A, Skagert K, Szücs S, Waldenström M, Wallin L, Ylander J (2013). Chefskap, Hälsa, Effektivitet, Förutsättningar i Offentlig Sektor. Teknisk rapport från CHEFiOS projektet. ISM-rapport 13. Västra Götalandsregionen.

Konferensbidrag

1. ”Competition and Co-operation: Two Logics of Governance in Organizing Public Sector Reform”, paper av Stefan Szücs, presenterat vid Statsvetenskapliga förbundets årsmöte och 40-årsjubileum, Göteborg den 30 september-1 oktober 2010.
2. *CHEFiOS – ett FoU-projekt som fokuserar på förutsättningarna för att vara chef i offentlig sektor.* Linda Wallin, Anders Östebo, Annika Härenstam, Forum för arbetslivsforskning, Luleå 2011.
3. Two Logics of Governance in Organizing Public Sector Reform, Stefan Szücs. *The 27th EGOS Colloquium 'Reassembling Organizations,* Göteborg, den 7-9 juli 2011.
4. Typical situations for managers in the Swedish public sector: associations with turnover intentions and employability.
   Berntson, E., Wallin, L. & Härenstam, A. (2011). The 15th Conference of the European Association of Work and Organizational Psychology, Maastricht, May 25-28.
5. Patterns of psychosocial working conditions as predictors of public sector managers sustainability: a two year follow up.
   Linda Wallin, Erik Berntson, Annika Härenstam. Konferensen Arbetslivets föränderlighet: Individ-, organisations- och metodperspektiv, *Forum för arbetslivsforskning* Stockholm 2013.
6. Hur New Public Management fäster i olika kommunala praktiker: En analys av styrning inom tekniska och människovårdande verksamheter
   Tina Forsberg Kankkunen, Eva Bejerot, Annika Härenstam. Konferensen Arbetslivets föränderlighet: Individ-, organisations- och metodperspektiv, *Forum för arbetslivsforskning*, Stockholm 2013.
7. *Organisational prerequisites for public sector managers in Sweden. A survey-feedback intervention.* Anders Pousette, Erik Berntson, Annika Härenstam, Hans Lindgren, Stefan Szücs and the CHEFiOS research group. 16th congress of the *European Association of Work and Organizational Psychology*, Münster, 2013, Tyskland
8. “Competition and Co-operation: Two Logics of Governance in Organizing Local Public Sector Reform in Sweden 2004, 2008 and 2012”, paper presenterat av Stefan Szücs vid XXII Nordiska kommunforskarkonferensen (NORKOM) i Åbo den 22-23 november 2013.
9. Improving organizational prerequisites for public sector managers – a follow-up study with long-term effects

Erik Berntson, Annika Härenstam, Hans Lindgren, Anders Pousette, Stefan Szücs.
11th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, London, april 2014.

10. Patterns of psychosocial working conditions as predictors of public sector managers sustainability: a two year follow up. Corin, L., Berntson, E. och Härenstam, A. (2014) *11th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology,* London, april 2014.
11. A gender perspective in the relationship between work demands, boundary setting strategies and organizational flexibility in work-family conflict among managers in the public sector. Karin Allard, Anders Pousette, Ellinor Tengelin, Annika Härenstam, & Lotta Dellve. *The 7th Nordic Working Life Conference, Göteborg, Sweden*, Juni 2014
12. Patterns of psychosocial working conditions as predictors of public sector managers sustainability: a two year follow up. Linda Corin, Erik Berntson, Annika Härenstam. *11th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, London, april 2014.*

Appendix 11:2

Spinoff projekt från Chefios-projektet

1. Chefsrörlighet och chefshållbarhet i kommunala förvaltningar
Syftet med föreliggande projekt är att identifiera faktorer, framförallt på organisationsnivå, som påverkar rörligheten och hållbarheten för chefer i kommunala förvaltningar. Ett andra syfte är att undersöka manliga och kvinnliga chefers karriärmönster och förutsättningar för hållbarhet i mans- och kvinnodominerade verksamheter.

Projektledare: Annika Härenstam, Inst för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet
Finansiär: Afa försäkring
Beviljat totalbelopp: 3 585 267 kr
Projektet ska avslutas i december 2014

2. Hur överorganisatorisk styrning påverkar arbetsmiljön: en jämförelse mellan kvinnodominerad och mansdominerad verksamhet
Syftet är att ta fram kunskap om hur överorganisatorisk styrning påverkar chefers förutsättningar att skapa en god arbetsmiljö i kvinno- respektive mansdominerade kommunala verksamheter. Projektet studerar vilka organisatoriska förutsättningar som underlättar respektive försvårar chefernas ledningsarbete. Projektets upplägg ger dessutom möjlighet att studera och synliggöra dolda genusstrukturer som påverkar den möjligheten. Kvalitativa fallstudier genomförs och en jämförelse görs mellan två kvinnodominerade och två mansdominerade kommunala verksamheter i fyra kommuner.
Projektledare: Tina Forsberg Kankkunen, Sociologiska institutionen, Stockholms universitet
Finansiär: Afa Försäkring
Totalt beviljat: 3 046 000 kr
Projektet ska avslutas under hösten 2014

3. Organisatoriska vägar till hälsa: Långsiktigt hållbart förändringsarbete och chefskap i kommuner 2011 -2013
Långtidssjukskrivningar är ett problem i kommunsektorn. Upprepade organisationsförändringar i kombination med otydligt chefskap kan ha betydelse för sjukfrånvaron. Projektet undersöker vilken roll omorganisationer och otydligt chefskap spelar för kommunanställdas sjukskrivningar. Projektet följer upp under en längre tidsperiod och undersöker betydelsen av olika förändringar i relation till förändringar i chefskap och långvarig sjukfrånvaro. Resultaten ska leda till hållbara vägar för förändringsarbete och chefskap i kommuner ur ett hälsoperspektiv.

Projektledare: Stefan Szücs, Institutionen för Socialt arbete, Göteborgs universitet
Finansiär: Afa Försäkring
Totalt beviljat: 4 645 514 kr
Projektet ska avslutas hösten 2014

4. Betydelsen av etiska värden för mäns och kvinnors chefskap.
För att erbjuda attraktiva arbetsplatser, arbetar många arbetsgivare med värdesystem, policys och beteenden – ofta kallat employer branding. I det aktuella projektet undersöks detta empiriskt genom jämförande studier av chefer i olika organisatoriska och kulturella kontexter. Här undersöks om organisationers etiska ställningstaganden till exempel om CSR och jämställdhet påverkar chefers engagemang, arbetstillfredsställelse och prestation. Projektet undersöker om könssammansättningen har betydelse både för organisationskultur och chefskap i olika branscher och länder. Projektet inleddes med att pröva ut metoderna i Chefiosprojektets databas och i en motsvarande datainsamling i privat sektor i Sverige och motsvarande sektorer i Indien.

Projektledare: Karin Allard, Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap, Göteborgs universitet
Finansiär: Forte
Totalt beviljat: 3 600 000 kr
Projektet ska avslutas hösten 2014

Utöver dessa fyra forskningsprojekt har ett utvecklingsprojekt beviljats medel av AFA försäkring för med syfte att nyttiggöra och omsätta kunskapen från Chefios-projektet till utbildningar och förändringsarbete i offentliga organisationer i det så kallade Nyttiggörande projektet.

5. Nyttiggörande-projektet
Nyttiggörandeprojektet skapar användarvänliga och kostnadseffektiva koncept i förändringsarbete med chefers faktiska förutsättningar. Detta projekts syfte är att nyttiggöra den utvecklade kunskapen genom att kvalitetssäkra Chefios-konceptet över tid, skapa databaser och analyskompetens för instrumenten samt möjliggöra fortsatt utveckling. De anpassade och utvecklade instrumenten och förändringsmodellen skall bilda bas i en uppdragsutbildning vid Göteborgs Universitet. Utbildningen skall möjliggöra spridning av en kostnadseffektiv

modell där offentliga organisationers egen expertis på organisations- och ledarutveckling, externa hjälpfunktioner och akademin samverkar. Projektet genomförs via tre pilotuppdrag i offentliga organisationer i Västsverige. Uppdragen omfattar de fyra kartläggningsinstrumenten och modellen ”gynnsamma förutsättningar för förändringsarbete”. I projektet deltar flertalet forskare från Chefios. Dessa utbildar också lärare för genomförandet av kommande uppdragsutbildningar. Våren 2014 genomfördes den första uppdragsutbildningen i ARIA metoden där 17 HR specialister deltog.
Projektledare: Hans Lindgren
Finansiär: Afa
Totalt beviljat: 4 100 000 kr
Dessutom finansierar de deltagande organisationerna projektet med ca 1 500 000 kr
Projektet ska avslutas hösten 2014.