

Februari 2025


VISION
CHEF

Chefen är sjukt viktig

Gott ledarskap växer där chefen har rätt förutsättningar



Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	2
Chefer behöver också vårt fackliga stöd	3
Rapportens syfte	4
Förtroendevald? Så kan du jobba med chefsfrågorna!	5
Varför är det viktigt att Visions förtroendevalda arbetar med chefers förutsättningar? ...	5
Tips från styrelser och förtroendevalda	5
"Cheferna måste ha någonstans att vända sig"	7
"Chefer på olika nivåer kan behöva olika stöd"	9
Sammanfattning	11
Gott ledarskap växer med rätt förutsättningar – och skapar friska, attraktiva arbetsplatser	14
Förväntas leda – men chefskap är så mycket mer	15
Resultat	16
Chefer känner jobbgädje, stimulans och krav	16
Hur använder cheferna sin tid?	17
Chefers viktigaste förutsättningar för att leda.....	23
Hur upplever cheferna sina förutsättningar	24
Chefer som lyckas har bra stöd och känner mindre stress	28
Vision tycker	31
Se till att ledningen står bakom chefer i både med- och motgång	31
Se till att alla chefer har goda förutsättningar att leda – det är en jämställdhetsfråga ..	32
Se över processerna och vem som gör vad.....	32
Se till att alla chefer kan prioritera sin egen kompetensutveckling	33
Vision vill.....	34
Metod	35

Chefer behöver också vårt fackliga stöd

Vision är det största facket för välfärdens chefer och ska vara det självklara valet när man som chef inom kommun, region, bolag och kyrka tecknar ett fackligt medlemskap. Av Visions 218 000 medlemmar är över 20 000 chefsmedlemmar. Vår bredd – att vi organiserar både medlemmar och chefer – gör oss till ett starkare förbund som måste se till helheten för att både chefer och medlemmar ska ha en hållbar arbetssituation.

Chefers förutsättningar är en grundläggande faktor för att verksamheter ska fungera och må bra; hur chefer har det – bra eller dåligt – tenderar att även i hög grad påverka medarbetarnas välmående och arbetsmiljö. Chefer som har tid och resurser att utveckla verksamheten och sina medarbetare skapar en bättre välfärd för alla oss som behöver den.

Vision är unika i vårt chefserbjudande; vi har fackliga chefsombud ute på arbetsplatserna, och personliga ombud för chefer centralt som hjälper till där extra stöd behövs. Vi har verktyg för chefer och nätverk där man som chef kan bolla och får prata om sin arbetssituation.

Arbetsmarknadens parter i den kommunala sektorn har kommit överens om en avsiktsförklaring att arbeta med de så kallade friskfaktorerna för en god arbetsmiljö – det är likvärdig en lika viktig fråga för oss att arbeta med även utanför den kommunala sektorn. För att kunna jobba med friskfaktorerna behöver chefer bra organisatoriska förutsättningar. Överenskommelsen ger därför oss som fackliga företrädare ett unikt fönster att jobba mer fokuserat och målinriktat med detta.

Fackligt har vi dock en hel del kvar att göra för att förbättra chefers förutsättningar att kunna leda och själva ha en hållbar arbetssituation. Vi kan där medverka till att förstärka dialogen chefer och chefsnivåer emellan, skapa tryggare anställningsvillkor, göra skyddsronder för chefer eller driva på för ett rimligt antal medarbetare per chef. Det kan också fackligt handla om att påverka politiken att belysa chefernas situation, ryta ifrån där det behövs när politiker inte håller en professionell gräns mot våra chefsmedlemmar eller att säkra nödvändiga resurser ekonomiskt och kompetensmässigt. Vi vill att fler chefer ska bli medlemmar i Vision. Vi vet också att flera av dagens medlemmar längre fram kan komma att göra en chefskarriär. Genom att stärka chefers jobbsituation visar vi att Vision är det självklara valet – oavsett var i arbetslivet våra medlemmar befinner sig.

Ert engagemang som förtroendevalda är avgörande för att vi ska lyckas. Vi är facket som i stället för att skuldbelägga chefer ser till vilka förutsättningar de har för att klara sitt uppdrag. Ett ökat fackligt engagemang runt chefers förutsättningar gagnar oss alla. Du som inte redan är det, kanske dessutom vill bli chefsombud? Låt oss tillsammans skapa bättre villkor att leda för chefer. Så skapar vi samtidigt friskare medarbetare och arbetsplatser. Den här rapporten ger dig verktyg, stöd och underlag för att sätta i gång det fackliga arbetet för chefer.



Veronica Magnusson,
Ordförande fackförbundet Vision

Rapportens syfte

Syftet med den här rapporten är att ge en grund för dig som är förtroendevald och vill driva frågor om chefers förutsättningar att kunna utöva ett stödjande och närvarande ledarskap. Det gynnar både chefernas och medarbetarnas arbetsmiljö och dessutom verksamheten som helhet. Resultaten, som i bilaga 1 redovisas per sektor och verksamhet, hoppas vi ska inspirera till att starta och vidareutveckla arbetet med att stärka chefers arbetsmiljö på din arbetsplats.

I rapporten fokuserar vi på första linjens chefer (som leder den dagliga verksamheten och har nära kontakt med medarbetarna), men vi redovisar även mellanchefer (som fungerar som länken mellan det operativa och det strategiska arbetet).

Förtroendevald? Så kan du jobba med chefsfrågorna!

Varför är det viktigt att Visions förtroendevalda arbetar med chefers förutsättningar?

Chefer som ges rätt förutsättningar att leda kan bättre bidra till en balanserad arbetsmiljö för medarbetarna och samtidigt ha en god arbetsmiljö själva. Genom ett stödjande och närvarande ledarskap främjar chefer samarbete, kreativitet och arbetsglädje – viktiga delar av ett mänskligt arbetsliv. Vision arbetar för att chefer ska ha en hållbar arbetsmiljö och rätt organisatoriska förutsättningar att utöva chefskapet som en profession. När chefer mår bra och har tid att leda, gynnar det alla: chefen själv, medarbetarna och verksamheten.

Idag utgör chefer drygt 10 procent av Visions medlemmar, och många fler kan bli medlemmar. Vi vet också att många medlemmar som inte är chefer idag kommer att ta steget till en chefskarriär senare i sina yrkesliv.

Sammantaget gör detta chefers förutsättningar till en mycket viktig fråga för Vision – bra villkor för chefer skapar bättre arbetsplatser för alla.

Tips från styrelser och förtroendevalda

Här hittar du favorittips från styrelser och förtroendevalda som upplever sig haft framgång när de byggt relationer med chefsmedlemmar och som nu ser ett växande intresse för medlemskap i Vision.

Genom att dela erfarenheter och konkreta exempel kan vi tillsammans stärka chefers möjligheter att leda. Låt dig inspireras av nya idéer och strategier för att lyfta chefers intressen och få fler att välja Vision!

1. Det är cheferna som bäst vet hur deras vardag ser ut

Det är viktigt att bjuda in cheferna till egna samtal om deras arbetsmiljö och förutsättningar. Att lyssna på chefers upplevelser och idéer ger de bästa insikterna om vad som fungerar och vad som kan förbättras. Genom att skapa forum där chefer känner sig välkomna att dela sina erfarenheter och tankar, får du en naturlig ingång till dialog. Ett tydligt mandat från cheferna själva kan också göra det lättare för dig att lyfta deras frågor med arbetsgivaren och stärker förtroendet bland chefsmedlemmarna.

2. Utse ett chefsombud

Många väljer att utse ett chefsombud. Att ha en chef som chefsombud ger ofta ett extra värdefullt perspektiv och ökar trovärdigheten bland chefsmedlemmar. Det viktigaste är dock att det finns ett särskilt fokus på chefernas frågor, oavsett vem som har chefsombudsrollen.

3. Anpassa möten utifrån chefsnivå

Ibland kan det vara bra att anpassa möten beroende på chefsnivå. Öppna möten för alla chefer är ofta värdefulla, men högre chefer kan ibland vara försiktiga med att prata om sina utmaningar när deras underställda chefer är närvarande. I sådana fall kan mindre, informella möten – kanske en fika på tu man hand – vara ett bra sätt att skapa förtroende och underlätta en öppen dialog.

4. Glöm inte cheferna vid löneöversyn

Vid löneöversynen hamnar chefer ofta i en dubbel roll, där de ansvarar för medarbetarnas löner samtidigt som deras eget arbete ska bedömas rättvist. Ett återkommande tips är att i ett tidigt skede ta reda på hur cheferna upplever sina egna löneprocesser och om de har rätt stöd, mandat och verktyg för att hålla lönesamtal med sina medarbetare. Finns det till exempel lönekriterier anpassade för chefernas ansvar och prestationer?

5. Använd etablerade forum med arbetsgivaren för att lyfta chefers situation

En del styrelser har valt att ha särskilda möten om chefers situation, men det går också bra att använda de forum som redan finns. Flera förtroendevalda lyfter fram Skyddskommittén, som ofta också fungerar som samverkansgrupp, som ett självklart forum för att bevaka och lyfta chefsfrågor.

6. Anordna träffar med ledarskapsteman

De flesta chefer är intresserade av att utveckla sitt ledarskap. Därför kan det vara en bra idé att arrangera träffar med teman inom ledarskap för att skapa mervärde i medlemskapet. Träffarna blir en inspirerande plattform där chefer kan nätverka och dela erfarenheter. Det har också visat sig att träffar av den här sorten väcker nyfikenhet hos chefer som ännu inte är medlemmar. Ett tips är att ta hjälp av centret och den personliga ombudsmannen för chefer som finns närmast dig för att snabbt komma i gång med bra teman.

7. Återkoppla och kommunicera om era insatser

De som har lyckats skapa engagemang bland chefer betonar vikten av att synliggöra sitt arbete och hålla chefer informerade om pågående initiativ. Genom att återkoppla om arbetsmiljöinsatser, löneöversyn och andra frågor som rör chefernas villkor, skapas delaktighet och transparens. Att regelbundet informera om både framsteg och utmaningar visar att Vision aktivt arbetar för chefers intressen och stärker engagemanget hos chefsmedlemmarna. Det kan göras genom särskilt anpassade medlemsbrev till chefer, fysiska gruppmöten eller enskilda besök hos cheferna.

8. Använd Visions enkät för chefers arbetsmiljö vid behov

Mycket av chefers arbetsmiljö och deras organisatoriska förutsättningar för att leda kan redan vara kända genom dialoger och samtal. Men om ni behöver en tydligare bild, eller vill komplettera med fler insikter, kan ni använda enkäten som ett extra verktyg. Enkäten innehåller frågor om chefers arbetsmiljö och deras organisatoriska förutsättningar och kan ge värdefulla insikter att ta med i diskussioner med både chefer och arbetsgivare. I bilagan hittar ni också fler förslag på verktyg att använda.

”Cheferna måste ha någonstans att vända sig”

Som chefsombud är det viktigt att vara med redan från början vid rekryteringen av cheferna till arbetsplatsen, för att kunna ge rätt fackligt stöd. Det menar Anne Winberg, chefsombudet som ordnar särskilda chefsaktiviteter i Södertälje kommun.



– Att det finns ett särskilt chefsombud på arbetsplatsen är viktigt! Då blir det tydligt för cheferna att de också har ett fackförbund som ställer upp och de vet direkt vart de kan vända sig, säger Anne Winberg.

Hon arbetar som verksamhetsstrateg på socialkontorets stab i Södertälje kommun och har varit chefsombud för Vision sedan 2016. Hon är också invald i styrelsen på Södertälje-avdelningen sedan 2017.

– Jag hade själv arbetat som chef i flera år och upplevde att chefer ofta glöms bort i det fackliga arbetet. Man tänker inte på att chefer också är medarbetare och att de också har en arbetsmiljö som ska vara bra. Därför tyckte jag att det var självklart att bli chefsombud när jag blev tillfrågad, berättar hon.

Ofta är de fackliga frågorna som rör cheferna ganska lika de som rör resten av medlemmarna. Men även om situationerna är liknande blir konsekvenserna ofta hårdare för chefer, menar hon. Chefer blir till exempel utköpta i mycket högre grad. Då är det bra att det finns ett chefsombud som förstår chefers särskilda förutsättningar och villkor. Nu har Södertälje-avdelningen dessutom precis stärkt upp arbetet mot chefer genom ytterligare ett chefsombud i styrelsen.

Anne Winberg berättar att hon tycker att det är viktigt att chefsombuden är med på intervjuer när kommunen ska göra chefsrekryteringar.

– Dels kan jag marknadsföra Vision som fackförbund för den framtida anställda. Dels kan jag redan då ställa frågor om vilket stöd man som chef behöver av sin egen chef. Det är bra att vara vaken från början och se till att cheferna får rätt förutsättningar redan då.

Att ha kontakt med cheferna och visa sig synlig som chefsombud är grundläggande för Anne Winberg. Hon skickar till exempel ut egna nyhetsbrev till cheferna.

– Det är viktigt att finnas nära, särskilt vid tyngre perioder. Till exempel i november, då cheferna sliter med verksamhetsplan, budget och medarbetarsamtal. Då är det skönt att någon ser en och peppar en: "jag vet att det är tungt just nu".

En annan framgångsfaktor är att skapa aktiviteter bara för chefer. Gärna frukost- eller lunchmöten, då chefen har tid att gå i väg. Förra året hade Vision Chef i Södertälje temat "Din egen arbetsmiljö". Anne Winberg samlade upp alla åsikter från cheferna och framförde dem sedan till HR-chefen och HR-direktören.

På chefsaktiviteterna kommer även icke-medlemmar.

– Och vi får flera nya chefsmedlemmar till Vision bara genom att bjuda in. Även de som inte har möjlighet att gå brukar tycka att det är toppen att Vision anordnar särskilda träffar för chefer!

Anne Winberg påpekar vikten av att fackliga aktiviteter för chefer följs upp och att man återkopplar efter varje chefsträff. Cheferna ska få information om vad nästa steg blir – det handlar om att behålla medlemmarnas förtroende.

Hon fortsätter:

– Och sen ringer jag till dem som inte kom! Efter förra chefsträffen var det till exempel inga administrativa chefer som dök upp. Det visade sig att de aldrig kan på morgonen, för då sitter de och ringer in vikarier. Så nu ska jag bjuda dem på lunch i stället!

När Södertälje-avdelningen får en ny chefsmedlem skickar Anne Winberg alltid en liten presentpåse från Vision – med en isskrapa, en chokladbit och facklig information samt information om Visions ledarutbildningar.

– Och så en personlig lapp om att det är jag som är deras chefsombud. Chefer får ofta höra om det dåliga de gör, men får sällan uppskattning. Det är viktigt att vi som fack ger dem det!

”Chefer på olika nivåer kan behöva olika stöd”

I Kalmar kommun nischas aktiviteter till chefsmedlemmarna och det finns flera chefsombud på plats.



– Vi har ganska många höga chefer som är medlemmar i Vision på vår arbetsplats, inte minst kommundirektören. Och vi har också kontinuerliga träffar med våra förvaltningschefer.

Det berättar Eva Andersson, som är HR-specialist i Kalmar kommun och ordförande för Vision Kalmar-avdelningen. Hon menar att chefer på olika nivåer har olika frågor som de brottas med och därför kan det vara bra att ha uppdelade träffar och olika, nischade aktiviteter.

För Kalmar-avdelningen har det varit viktigt att se till att det bland de förtroendevalda finns särskilda chefsombud. Avdelningen har tre chefsombud som representerar cheferna och som också kan representera olika grupper av chefer.

– Chefsombuden är avgörande. De kan ju chefsfrågorna! En av våra viktigaste fackliga frågor är att få ner antalet medarbetare per chef, eftersom chefer inom framför allt de traditionellt kvinnliga områdena som äldreomsorg och socialt arbete har ett stort antal medarbetare.

Hon tycker att Vision som fackförbund har många bra verktyg och bra stöd till förtroendevalda som representerar chefer, bland annat Visions chefstest och Suntarbetslivs Chefoskopet.

– Jag vill också verkligen tipsa förtroendevalda om att ta hjälp och stöd av Visions rådgivningstjänster, som Chef Direkt och de personliga ombudsmännen för chefer. De finns där när man är osäker på hur man ska tänka i olika situationer.

Eva Andersson tror att det viktigt att verkligen synliggöra för cheferna att Vision är ett fackförbund för dem och att vara lyhörd inför deras behov. Kalmar-avdelningen har en egen Facebook-grupp där chefsarbetet synliggörs, är med i chefsrekryteringarna, anordnar kontinuerligt chefsträffar och bjuder alltid nya chefer på lunch – både för att visa att de kan vara med i Vision och för att skapa förutsättningar för en god dialog mellan fack och arbetsgivare framöver.

– Vi trycker på att det är positivt och en styrka att Vision är ett fackförbund som organiserar både chefer och medarbetare. Det handlar dels om att vi samlar alla professionerna på en arbetsplats kring det vi har gemensamt, dels om att vi förtroendevalda i Vision faktiskt alltid finns nära på arbetsplatsen. De kan alltid fråga oss om fackliga frågor.

Sammanfattning

Metod

I Visions medlemsundersökning från februari 2024 ställdes frågor till chefer om deras förutsättningar att leda. Totalt svarade 750 chefer. Några av resultaten redovisas här, men rapporten baseras främst på en större undersökning från våren 2022, där 2 928 chefsmedlemmar svarade.

Visions organisationsområde är kvinnodominerat, vilket medför att merparten av de som svarat är kvinnor. Kommunanställda utgör den största andelen svarande, vilket också speglar sektorstillhörigheten av Visions chefsmedlemmar. En stor andel av de svarande är chefer inom äldreomsorgen.

Gott ledarskap växer där chefer har rätt förutsättningar – och det är grunden för friska och attraktiva arbetsplatser

Forskningen visar att gott ledarskap och rätt organisatoriska förutsättningar för chefer är avgörande för att skapa friska och attraktiva arbetsplatser. De flesta branscher kämpar med rekrytering, och i välfärden förvärras situationen av hög sjukfrånvaro. När arbetsbelastningen och förändringstryck ökar, ökar också risken för en negativ spiral där utmaningarna snabbt kan bli ännu större. Att fokusera på friskfaktorer kan bryta den utvecklingen. Genom att stärka det i arbetsmiljön som främjar hälsa och engagemang, minskar sjukfrånvaro och personalomsättning. Men satsningar på friskfaktorer kräver att chefer har rätt organisatoriska förutsättningar. Utan det förblir arbetsmiljöinsatser goda ambitioner, i stället för verklig förändring.

Vision ska driva förändring för bättre arbetsmiljö för chefer

Syftet med rapporten är att ge dig som förtroendevald inspiration och stöd för att driva frågor om chefers förutsättningar att kunna utöva ett stödjande och närvarande ledarskap. Det är grunden för en bättre arbetsmiljö för både cheferna själva och deras medarbetare. Resultaten från undersökningarna är tänkta som exempel för att påbörja dialogen om hur det ser ut hos er.

Chefers arbetssituation och förutsättningar

Rapporten bekräftar sådant som redan är välkänt inom forskningen: de flesta chefer trivs i sina uppdrag och känner stort engagemang, men många saknar de organisatoriska förutsättningar som krävs för att möta förväntningarna fullt ut. Utmaningarna är särskilt påtagliga i kvinnodominerade sektorer som äldreomsorg och funktionshinder, där chefer oftare har begränsat stöd, mandat och tillgång till stödfunktioner. För chefer inom de här områdena kan bristen på resurser leda till en ohållbar arbetsmiljö med högre stress och mindre tid för ledarskap och utveckling av verksamheten.

Visions analys visar tydligt att chefer som har tillräckligt stöd från sina egna chefer, mandat att fatta beslut och tillgång till stödfunktioner, lyckas bättre och upplever mindre stress i sina roller. Det är insikter som behöver spridas till fler.

Visst finns det undantag – chefer som lyckas trots bristande förutsättningar – men de är få, och det håller sällan i längden. Bristen på stöd innebär att många chefer bland annat riskerar att fastna i administrativa uppgifter, vilket minskar deras utrymme att leda och utveckla verksamheten.

Vision tycker

Se till att ledningen står bakom chefer i både med- och motgång

Vision menar att förväntningarna på chefer ska vara höga, men för att kunna leva upp till höga förväntningar behövs ett tillförlitligt stöd från chefens chef och högre ledning. Tyvärr ser vi idag att inte alla chefer kan räkna med ett sådant stöd, vilket skapar en onödigt otrygg position som bland annat riskerar att hämma deras förmåga att agera. Ledningen har inte bara ett ansvar att följa upp och ställa krav; chefens chef och högre ledning måste också erbjuda de förutsättningar som krävs för att cheferna ska kunna leva upp till förväntningarna.

Se till att alla chefer har goda förutsättningar att leda – det är en jämställdhetsfråga

Vision anser att chefer i alla sektorer ska ha goda förutsättningar att leda. På gruppnivå arbetar chefer inom kvinnodominerade verksamheter, som äldreomsorg och funktionshinder, ofta under sämre förutsättningar. Det skapar en ohållbar arbetsmiljö och påverkar deras möjlighet att leda negativt. För Vision är det en jämställdhetsfråga, och vi ser ett behov av krafttag för att uppnå rättvisa och hållbara villkor. Alla chefer, oavsett sektor, ska ha möjlighet att leda och utveckla verksamheten. Strukturella förändringar, bättre stöd och ett rimligt antal medarbetare per chef är avgörande.

Se över processerna och vem som gör vad

Utöver de strukturella könsskillnaderna finns utmaningar kopplade till administration och stöd, som mer eller mindre påverkar chefer i alla sektorer. Chefer förväntas vara närvarande ledare, driva utveckling och har samtidigt en mängd andra krav på sig. Många riskerar att fastna i administrativa processer och akuta ärenden. Forskning visar att administrativa nedskärningar sällan minskar mängden administration – i stället sprids uppgifter nedåt och utåt i organisationen, vilket ökar trycket på verksamhetsnära chefer. Ofta upplever chefer dessutom att en del stödfunktioner blir mer krävande snarare än stödjande, exempelvis när interna rutiner införs som betyder ytterligare krav att uppfylla. Vision tycker att stödfunktionernas betydelse behöver lyftas fram mer, och att de måste ha tillräckliga resurser för att ge stöd. Det handlar om rätt använd kompetens.

Se till att alla chefer kan prioritera sin egen kompetensutveckling

Vision anser att alla chefer behöver möjlighet att prioritera sin egen kompetensutveckling, något som är avgörande i en tid av förändring. Det handlar om att stärka ledarskapet, men chefskap är också så mycket mer än ledarskap. Det är viktigt att arbetsgivaren tar ansvar för att ge chefer utbildning i de lagar och regelverk som gäller inom det fält där chefen arbetar. Som en grund bör chefer ges möjlighet att tillsammans med arbetsgivaren skapa individuella utvecklingsplaner som tar hänsyn till både chefens och verksamhetens behov.

Vision vill

Vision vill att arbetsgivare ska stärka chefers organisatoriska förutsättningar att kunna utöva ett stödjande och närvarande ledarskap. Genom ett stödjande ledarskap skapas en atmosfär av samarbete och positivitet där man tillsammans kan utveckla verksamheten och bidra till hållbara arbetsplatser. Chefoskopet är ett partsgemensamt framtaget arbetsmiljöverktyg utvecklat för chefer av Suntarbetsliv. Det handlar om att rusta organisationen och cheferna så att de har/får rätt förutsättningar för sitt uppdrag.

Vision driver politik för:

- ▶ Att chefskap erkänns som en profession.
- ▶ Att chefer får tid att leda med rätt stöd och rimligt antal medarbetare.

- ▶ Att chefsrollen blir mer attraktiv och hållbar.
- ▶ Att chefer får kontinuerlig och anpassad kompetensutveckling.
- ▶ Att tydliggöra roller mellan politiker och tjänstepersoner.
- ▶ Att jämställda organisatoriska förutsättningar åstadkoms.
- ▶ Att chefer ges verktyg och utbildning för att leda hållbara och klimatsmarta verksamheter.

Gott ledarskap växer med rätt förutsättningar – och skapar friska, attraktiva arbetsplatser

Gott ledarskap är avgörande för att attrahera och behålla kompetens. De flesta branscher kämpar med rekrytering, och i välfärden förvärras situationen av hög sjukfrånvaro. När arbetsbelastningen och förändringstryck ökar, ökar också risken för en negativ spiral där utmaningarna snabbt kan bli ännu större. Att fokusera på friskfaktorer kan bryta den utvecklingen. Genom att stärka det i arbetsmiljön som främjar hälsa och engagemang minskar sjukfrånvaro och personalomsättning. När medarbetare trivs och mår bra minskar risken för misstag och ineffektiva arbetssätt. Det leder till högre kvalitet, bättre resursutnyttjande och är därmed också ekonomiskt fördelaktigt. Men satsningar på friskfaktorer kräver att chefer har rätt organisatoriska förutsättningar. Utan det förblir arbetsmiljöinsatser goda ambitioner, i stället för verklig förändring.

Forskningen är tydlig. Exempelvis visar en kunskapssammanställning gjord av Myndigheten för arbetsmiljökunskap (Mynak), att chefers ledarskap kan ha stor positiv betydelse för medarbetares hälsa och välbefinnande.

I sammanställningen lyfts transformativt ledarskap fram – ett inspirerande och visionärt sätt att leda som tar hänsyn till medarbetares individuella behov – som särskilt gynnsamt för medarbetarnas välbefinnande. Kunskapssammanställningen betonar också att ett stödjande ledarskap, där chefen ger socialt stöd och vägledning, bidrar till högre arbetstillfredsställelse och en större känsla av mening i arbetet. Samtidigt poängteras att det inte finns ett universellt "bästa" sätt att leda. Ledarskapet måste anpassas till situationen och de specifika villkoren på varje arbetsplats.¹

När ledarskap utförs på rätt sätt kan det alltså fungera som en friskfaktor, vilket innebär att det bidrar till en hälsosam arbetsmiljö där medarbetarna trivs, presterar väl och väljer att stanna kvar. Forskningen bakom friskfaktorer visar att chefer som genom sitt ledarskap bygger starka relationer, skapar förtroende genom att delegera ansvar och erbjuder stöd samt utvecklingsmöjligheter, bidrar till en arbetsplats där både medarbetare och verksamheten utvecklas och mår bra.²

Mynaks sammanställning visar också att chefer måste få rätt förutsättningar och stöd för att kunna utöva ett ledarskap som främjar hälsa och välbefinnande. Särskilt framhålls att chefer behöver tillräckliga resurser och lagom stora personalgrupper. Utan dessa förutsättningar riskerar även de mest kompetenta chefer att möta svårigheter i sitt ledarskap och själva få en ohållbar arbetsmiljö.

Även om de allra flesta chefer trivs med sina chefsroller, är det tydligt att många har en utmanande arbetssituation, vilket riskerar att få konsekvenser för både medarbetare och verksamhet – men också för cheferna själva. Statistik visar att sjukskrivningarna bland chefer har ökat, med fler sjukdagar kopplade till trötthet, ångest och depression, något som exempelvis lyfts fram i en rapport från Centrum för ledning i offentliga organisationer (CLOO)³. Ska fler chefer kunna leva upp till de höga och ofta komplexa förväntningar som ställs, och samtidigt själva ha en hållbar arbetsmiljö, krävs bättre organisatoriska förutsättningar.

¹ Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2020). *Ledarskap för hälsa och välbefinnande: Kunskapssammanställning 2020:6*

² Vingård, E., Svartengren, M., Stoetzer, U., Parmasund, M., Eriksson, T., & Stöllman, Å. (2013). *Hälsa och framtid i kommuner och landsting: Ett forskningsprojekt om friska organisationer*. Centrum för arbets- och miljömedicin.

³ Lidén, A., & Westrup, U. (2024). *Hållbart chefskap i offentlig sektor* (CLOO-rapport nr 1). Lunds universitet, Centrum för ledning av offentliga organisationer (CLOO).

Trots omfattande kunskap om hur betydelsefulla organisatoriska förutsättningar är för chefer, läggs fortfarande idag ofta för stor tonvikt på att utvärdera enskilda chefers prestationer, i stället för att balansera det med att också kartlägga och stärka organisationen runt dem.

Förväntas leda – men chefskap är så mycket mer

Det finns väsentliga skillnader mellan att vara chef i offentlig (politiskt styrd), idéburen respektive privat verksamhet. Det är skillnader som påverkar prioriterade mål, medarbetarnas motivation och hur cheferna förväntas driva och utveckla verksamheten. Visions medlemsundersökning från 2024 visar att drygt 75 % av cheferna som svarade upplever att de arbetar inom välfärdssektorn, framför allt inom politiskt styrda verksamheter.

Forskningen visar att chefskap i politiskt styrd verksamhet ofta sker i en komplex miljö där chefer måste navigera mellan politiska mål och verksamhetens operativa behov. Det innebär att de ställs inför utmaningen att balansera olika intressenters förväntningar, såsom politiska beslut, brukarnas behov och medborgarnas krav. Medarbetarna inom offentlig sektor har dessutom ofta en högre utbildningsnivå på gruppnivå, ett starkt engagemang i sitt arbete och förväntningar på delaktighet, vilket delvis ställer andra krav på ledarskapet. Förutsättningarna för chefer i ideella organisationer liknar dem i offentlig verksamhet, men här ligger ofta större fokus på att leda genom engagemang och uppnå sociala mål. I privat sektor ligger fokus ofta mer tydligt på ekonomiska resultat och marknadsanpassning.⁴

Trots dessa skillnader finns det gemensamma krav och förväntningar på chefer i alla sektorer. I den här rapporten fokuserar vi främst på de förväntningar som chefer möter oavsett sektor. En enkel genomgång av ett antal arbetsgivares chefs- och ledarskapspolicys eller liknande, pekar på två återkommande förväntningar:

► **Leda och ge stöd till medarbetare**

I förhållandet till medarbetarna är det vanligt att cheferna förväntas lägga tid på att vara tillgängliga, sätta tydliga mål, inspirera och visa vägen. Ledarskapet som cheferna förväntas tillämpa kan kallas olika saker, men det kokar ofta ner till att utveckla goda relationer och visa tillit genom att ge ansvar, stöd och möjligheter.⁵

► **Utveckla verksamheten**

Det är också vanligt att cheferna förväntas lägga tid på att medverka till och vara pådrivande i förändrings- och utvecklingsarbete. Ofta nämns utveckling av den egna verksamheten och att det förväntas ske genom att involvera medarbetarna.

Dokumentet innehåller naturligtvis fler förväntningar på cheferna, men att leda medarbetare och utveckla verksamheten framhålls ofta och ligger i linje med hur många arbetsgivare beskriver sina behov. Inte minst välfärdens verksamheter står inför omställningar, nya arbetssätt samt det stora behovet av att attrahera och behålla medarbetare. Men chefskap handlar inte

⁴ Se exempelvis Lidén, A., & Westrup, U. (2024). *Hållbart chefskap i offentlig sektor* (CLOO-rapport nr 1). Lunds universitet, Centrum för ledning av offentliga organisationer (CLOO). Och ISM. (2004). *Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet* (Rapport 2004:1). ISM

⁵ Ledarskapsfaktorer som enligt forskningen kan ha stor betydelse för att uppnå friska arbetsplatser, se exempelvis: Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2020). *Ledarskap för hälsa och välbefinnande: Kunskapssammanställning 2020:6*

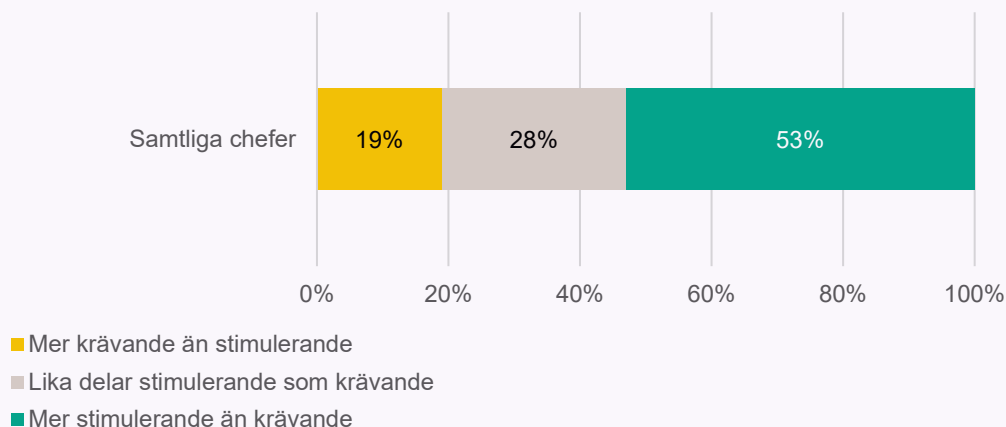
bara om att leda och utveckla – det kräver också att chefen hanterar ett omfattande administrativt ansvar. Det är uppgifter som ofta tas för givna men som också tar mycket tid i anspråk. Utöver sitt ledarskap och utvecklingsansvar förväntas chefer också hantera budgetuppföljning, rapportering, schemaläggning, systemfunktionalitet, inköp, upphandlingar, löneuppföljning och lagkrav. Uppgifter som är viktiga för verksamheten men som inte lyfts fram lika mycket när man diskuterar chefen uppdrag.⁶

Resultat

Chefer känner jobbgädje, stimulans och krav

Visions chefsundersökning (2022) visar att 7 av 10 chefer (72 procent) trivs bra eller mycket bra på sina chefsjobb. Visions arbetsmiljöundersökning (2022) ger en liknande bild, där 8 av 10 chefer (79 procent) svarar att de i stort är nöjda med sitt arbete, vilket är en hög andel jämfört med många andra yrkesgrupper. Samtidigt visar arbetsmiljöundersökningen att fler än hälften av cheferna (54 procent) känner sig otillräckliga med sin arbetsinsats varje vecka, vilket också är en hög andel jämfört med många andra yrkesgrupper. Höga förväntningar och ibland dåliga förutsättningar kan bidra till känslor av otillräcklighet. Chefsjobbet är för många både stimulerande och krävande på samma gång.

Figur 1. Andel chefer som upplever sitt chefsuppdrag som mer stimulerande än krävande, eller mer krävande än stimulerande.



Frågeställningen var: "Hur känner du för ditt chefsuppdrag som helhet?". Svarsskalan var femgradig: från 1="Mer krävande än stimulerande" till 5="Mer stimulerande än krävande". Svaren redovisas i figuren i tre grupper: 1–2="Mer krävande än stimulerande", 3="Lika delar stimulerande som krävande" och 4–5="Mer stimulerande än krävande". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2735).

Drygt hälften av cheferna (53 procent) känner att uppdraget som chef är mer stimulerande än krävande och 1 av 5 (19 procent) känner att det är mer krävande än stimulerande. Redovisning av resultatet uppdelat på verksamhet, sektor och chefsnivå återfinns i bilaga 1.

⁶ Se exempelvis: Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Studentlitteratur AB.

Hur chefer upplever sitt uppdrag – om arbetet känns mer stimulerande än belastande – kan fungera som en enkel temperaturmätare för att bedöma om de har en hållbar balans i sin arbetssituation. Frågan har en tydlig koppling till upplevd arbetsbelastning och stress. Om cheferna upplever sitt arbete som mer stimulerande än krävande, tyder det på att de har en hanterbar arbetsbelastning och tillräckligt med stöd. Om de däremot finner jobbet mer krävande än stimulerande, kan det indikera problem som överbelastning och brist på stöd.

För att närmare kontrollera upplevd arbetsbelastning och stress använder vi ett krav- respektive kontrollindex. Indexen är skapade enligt samma modell och frågeställningar som används av Arbetsmiljöverket. Beroende på graden av krav och kontroll definieras fyra typer av jobb, till exempel "Arbete med hög anspänning". "Arbete med hög anspänning" kännetecknas av *höga psykiska krav men låg grad av kontroll* över arbetssituationen, vilket kan leda till ökad risk för stressrelaterad ohälsa, till exempel utmattningssyndrom.⁷

Inom Äldreomsorg/funktionshinder, upplever 1 av 4 chefer (26 procent) att uppdraget är mer krävande än stimulerande (se bilaga 1). Det är en högre andel än snittet och därför har vi gjort en fördjupad analys av deras arbetsbelastning och stress enligt ovanstående indexering.

Oroväckande många (30 procent) av cheferna inom äldreomsorg och funktionshinder befinner sig i "arbete med hög anspänning" det vill säga att de har en arbetssituation med höga psykiska krav men låg grad av kontroll, vilket ger en ökad risk för ohälsa. Det kan jämföras med övriga chefer där andelen är 17 procent. Se bilaga 1 för mer om chefers situation inom omsorgsverksamhet.

Hur använder cheferna sin tid?

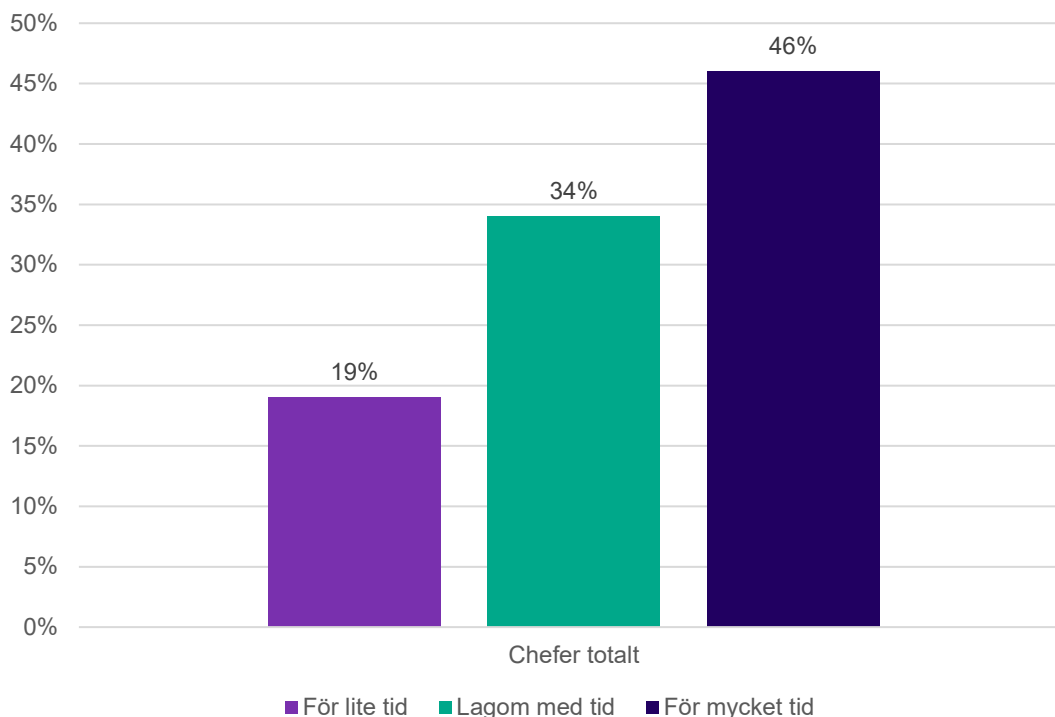
För att få en förståelse för hur cheferna använder sin arbetstid i förhållande till det som cheferna förväntas göra, har vi ställt frågor om hur cheferna upplever den mängd tid de lägger på olika arbetsuppgifter en typisk arbetsvecka. Det handlar om administration och uppföljning, verksamhetsutveckling, samt stöd till medarbetarna. Svartalternativen var för mycket tid, lagom med tid och för lite tid.

Resultatet visar att det finns en skillnad mellan vad som vi uppfattar som de mest tongivande förväntningarna och hur cheferna upplever att de använder sin tid. Många chefer upplever att de använder för mycket tid till administration och uppföljning, för lite tid på verksamhetsutveckling och endast drygt hälften upplever att de lägger lagom med tid på stöd till medarbetarna.

⁷ För en närmare beskrivning av hur vi använder Arbetsmiljöverkets index och frågorna, se Visions arbetsmiljöundersökning 2022.

Administration och uppföljning tar för mycket tid för många

Figur 2. Upplevelse av den tid som läggs på administration och uppföljning under en typisk arbetsvecka



Frågeställningen var: "Hur upplever du mängden tid du lägger på administration och uppföljning – under en typisk arbetsvecka?". Svartalternativen var "För lite tid", "Lagom med tid" och "För mycket tid". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2738). På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent.

En betydande andel (46 procent) av samtliga chefer anser att de lägger för mycket tid på administration och uppföljning. 34 procent tycker att de lägger lagom med tid, medan 19 procent upplever att de lägger för lite tid. Andelen som tycker att de lägger för mycket tid är störst för chefer inom kommuner och regioner, och lägre inom Svenska kyrkan och övrig privat verksamhet. Redovisning av resultat uppdelat på verksamhet, sektor och chefsnivå återfinns i bilaga 1.

Fritextsvaren understödjer att många chefer upplever att de lägger för mycket tid på administration och uppföljning på grund av ineffektiva system, för detaljerade rapportkrav och brist på personer som kan eller är villiga att hjälpa till med de här uppgifterna. Cheferna känner att det hindrar dem från att fokusera på utvecklingsarbete och mer långsiktiga och strategiska uppgifter, samt från att ge stöd till sina medarbetare. Några chefer beskriver det så här:

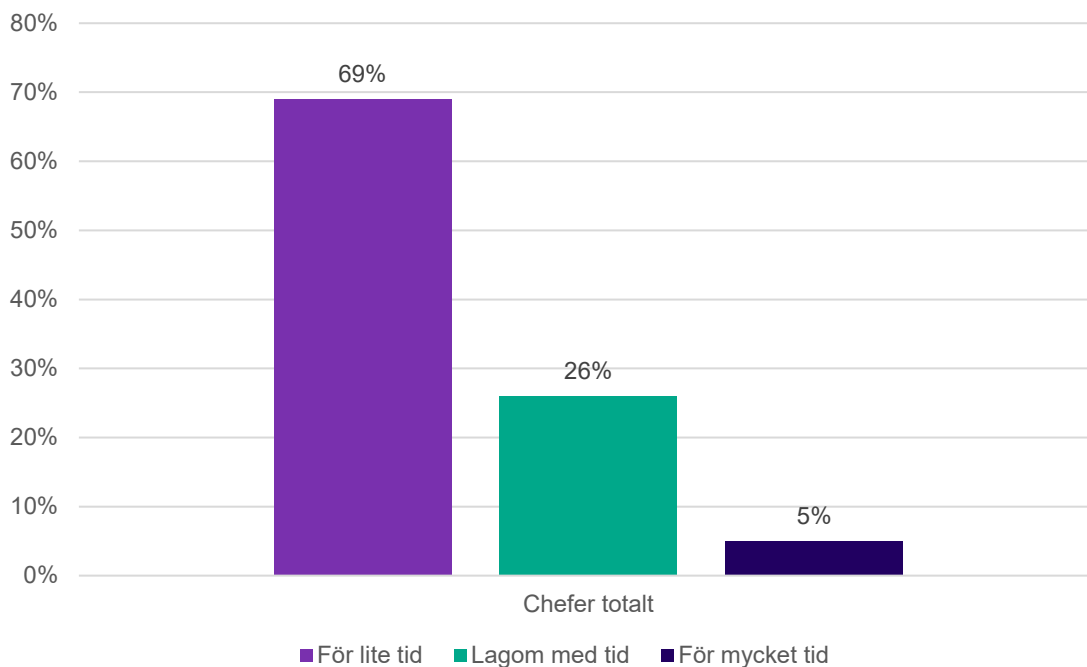
”Det är väldigt ineffektivt att behöva registrera samma uppgifter i flera olika system. Det stjälar värdefull tid.”

”De detaljerade rapporteringskraven gör att jag lägger mer tid på administration än på att faktiskt leda och utveckla verksamheten.”

”Mycket av den administration jag gör kunde lika gärna göras av någon annan, så att jag kan fokusera på att utveckla verksamheten och stödja mina medarbetare.”

Verksamhetsutveckling får för lite tid

Figur 3. Upplevelse av den tid som läggs på verksamhetsutveckling under en typisk arbetsvecka



Frågeställningen var: "Hur upplever du mängden tid du lägger på verksamhetsutveckling – under en typisk arbetsvecka?". Svartalternativen var "För lite tid", "Lagom med tid" och "För mycket tid". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2738. På grund av avrundning kan summan över eller understiga 100 procent.

7 av 10 chefer svarar att de lägger för lite tid på verksamhetsutveckling (69 procent). Bland första linjens chefer är andelen 71 procent och bland andra linjens chefer 64 procent. Andelen chefer som tycker de lägger för lite tid på verksamhetsutveckling är störst inom kommuner (där en stor del av verksamheterna äldreomsorg och funktionshinder ingår) samt i "övrig privat verksamhet". Redovisning av resultat uppdelat på verksamhet, sektor och chefsnivå återfinns i bilaga 1.

Fritextsvaren från chefer som inte är nöjda med hur mycket tid de lägger på verksamhetsutveckling förstärker bilden av att de upplever sig hindrade av för mycket administration och uppföljning, och har svagt stöd runt sig. Av svaren framgår också att det finns en grupp chefer som upplever att ett stort antal direktrapporterade medarbetare som behöver tid och stöd begränsar möjligheten till att fokusera på utvecklingsarbete. Några chefer uttrycker det så här:

”Det känns som om jag drunknar i pappersarbete och aldrig får tid att tänka framåt.”

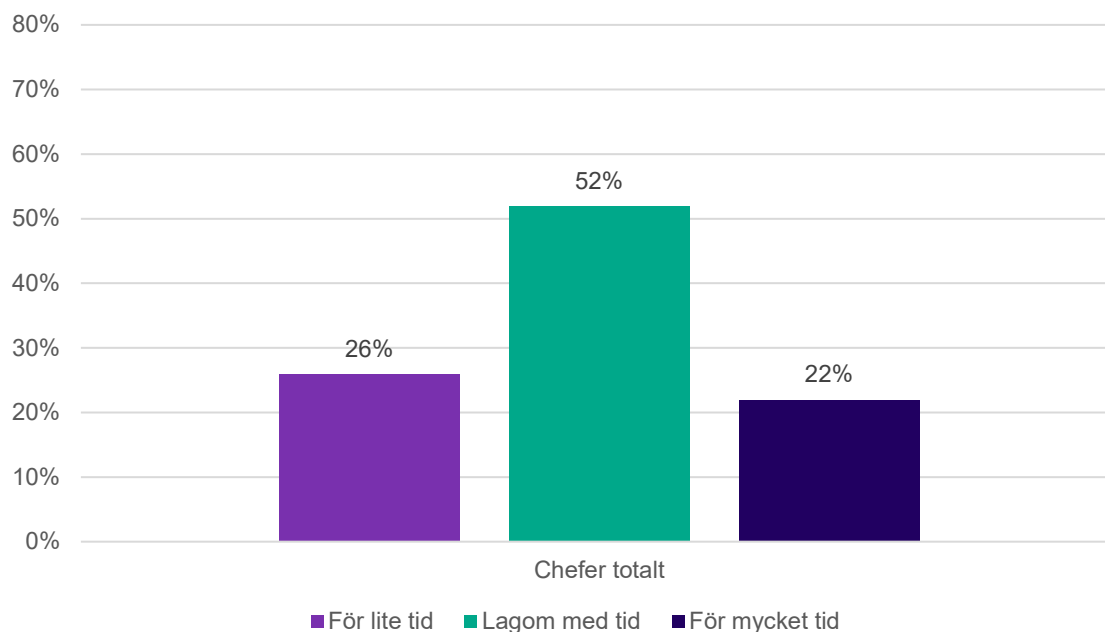
”Administration och uppföljning tar upp så mycket tid att jag knappt hinner med att planera för framtiden.”

”Brist på HR-stöd gör att jag måste hantera många personalfrågor själv, vilket stjälar tid från viktigare utvecklingsprojekt.”

”Att vara chef för så många människor innebär att jag ständigt är upptagen med personalfrågor och aldrig hinner arbeta med utveckling.”

Stöd till medarbetarna och/eller underställda chefer

Figur 4. Upplevelse av den tid som läggs på att ge stöd till medarbetarna och/eller underställda chefer under en typisk arbetsvecka



Frageställningen var: "Hur upplever du mängden tid du lägger på att ge stöd till medarbetarna och/eller underställda chefer – under en typisk arbetsvecka?". Svartalternativen var "För lite tid", "Lagom med tid och "För mycket tid". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2728). På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent.

Lite drygt hälften (52 procent) upplever att de under en typisk arbetsvecka använder lagom med tid till medarbetarna och/eller underställda chefer. 26 procent anser att de lägger för lite tid, och 22 procent menar att de tvärtom lägger för mycket tid. Om vi jämför sektorer ser det tydligt bättre ut än snittet inom Svenska kyrkan, där 71 procent av cheferna upplever att de lägger lagom med tid på att ge stöd till medarbetare. Redovisning av resultat uppdelat på verksamhet, sektor och chefsnivå återfinns i bilaga 1.

Fritextsvar visar att anledningarna till att cheferna inte upplever sig kunna lägga den tid som de skulle önska på att stödja sina medarbetare, är ungefär desamma som anledningarna till att de inte får tillräckligt med tid för utvecklingsarbete. Dock blir förutsättningen som handlar om antalet direktrapporterande medarbetare än mer framträdande här. Med ansvar för många medarbetare upplever chefer att det svårt för dem att ge varje medarbetare tillräckligt med uppmärksamhet och stöd. En chef sammanfattar det så här:

"För många medarbetare för att det ska finns tid för alla att bli sedda och hörda."

Chefers viktigaste förutsättningar för att leda

När vi pratar om chefer och ledarskap är det lätt att fokusera på hur chefer utför sitt jobb och hur bra ledare chefen är, och det är viktigt. Individuella förmågor hos chefer, såsom kommunikationsfärdigheter, beslutsförmåga och förmågan att stödja, motivera och engagera medarbetare, spelar en avgörande roll för att skapa attraktiva och friska arbetsplatser där verksamheten når sina mål. Samtidigt är det också viktigt att organisationen ger cheferna de nödvändiga förutsättningarna som de behöver för att kunna använda sina förmågor.

Vi har valt att fokusera på de organisatoriska förutsättningarna, eftersom vi vet att chefer, oavsett hur skickliga de är, behöver rätt stöd och struktur från organisationen för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt. Organisatoriska förutsättningar för chefer handlar om de strukturer, resurser och stödsystem som organisationen tillhandahåller för att göra chefsjobbet möjligt att utföra och samtidigt främjar att chefen själv har en god arbetsmiljö.⁸

Genom att lyssna på chefernas behov och åsikter kan vi bäst förstå och förbättra förutsättningarna. För att få veta vad chefer tycker är viktigast har vi bett dem prioritera de tre främsta förutsättningarna för att de ska kunna leda på bästa sätt. Frågeställningen var: Givet tillräckliga resurser, prioritera de tre viktigaste förutsättningarna för att du ska kunna leda på bästa sätt? De förutsättningar som cheferna fick välja mellan valdes ut baserat på insikter från Chefoskopet och medlemsdialog med chefer som är medlemmar i Vision. Resultatet vad gäller topp tre är tydligt.

De tre mest prioriterade förutsättningarna:

1. Stöd av egen chef (63 procent)
2. Stödfunktioner (45 procent)
3. Tillräckligt mandat (43 procent)

Procentandelar och prioriteringsordning kan variera något mellan olika sektorer, men stöd av egen chef, stödfunktioner och tillräckligt mandat är genomgående bland de mest prioriterade. Frågan har följts upp i en medlemsundersökning 2024 (se metoddelen) och även där visade resultaten på samma topp 3-lista. De andelar som redovisas är från den senaste undersökningen.

En annan förutsättning som också är viktig för många chefer, särskilt inom vissa verksamhetsområden, är att ha ett rimligt antal direktrapporterande medarbetare. Inom de sektorer där Vision organiserar chefer är det främst chefer inom äldreomsorg, funktionshinder och hälso- och sjukvård som ofta har anmärkningsvärt många direktrapporterande medarbetare (se bilaga 1).

En annan viktig förutsättning är möjligheten till kompetensutveckling. När vi analyserar svaren framkommer det att chefer som upplever jobbet som mer stimulerande än krävande oftare tenderar att prioritera förutsättningar som handlar om bra möjligheter till kompetensutveckling. Omvänt gäller att chefer som upplever jobbet som mer krävande än stimulerande tenderar att prioritera förutsättningar som mer konkret underlättar arbetssituationen här och nu.

⁸ Visions förståelse av organisatoriska förutsättningar för chefer grundar sig i huvudsak på Suntarbetslivs verktyg Chefoskopet, som bygger på forskningsprojektet Chefios. Chefios undersökte vilka förutsättningar som gör att chefer i offentlig sektor kan skapa en bra arbetsmiljö och en välfungerande verksamhet. Även om det finns väsentliga skillnader mellan att vara chef i offentlig, idéburen respektive privat sektor, är de mest grundläggande förutsättningarna för ledarskap ofta desamma. Därför menar vi att insikterna från Chefoskopet i många delar är översättbara och tillämpliga för chefer oavsett sektor.

Notera att när vi bad cheferna prioritera de viktigaste förutsättningarna utgick vi från att det redan finns tillräckliga resurser. Genom att formulera frågan på det sättet har vi försökt bortse från det underförstådda behovet av grundläggande resurser som finansiering, lokaler, teknisk utrustning och andra praktiska förutsättningar. Syftet var att i stället fokusera på sådant som mer konkret kan underlätta för chefer att använda sina individuella förmågor, för att möta de krav och utmaningar som chefsrollen innebär. Linjen mellan de här olika förutsättningarna och resurser kan dock vara tunn och ibland svår att urskilja, och de påverkar naturligtvis varandra.

Hur upplever cheferna sina förutsättningar

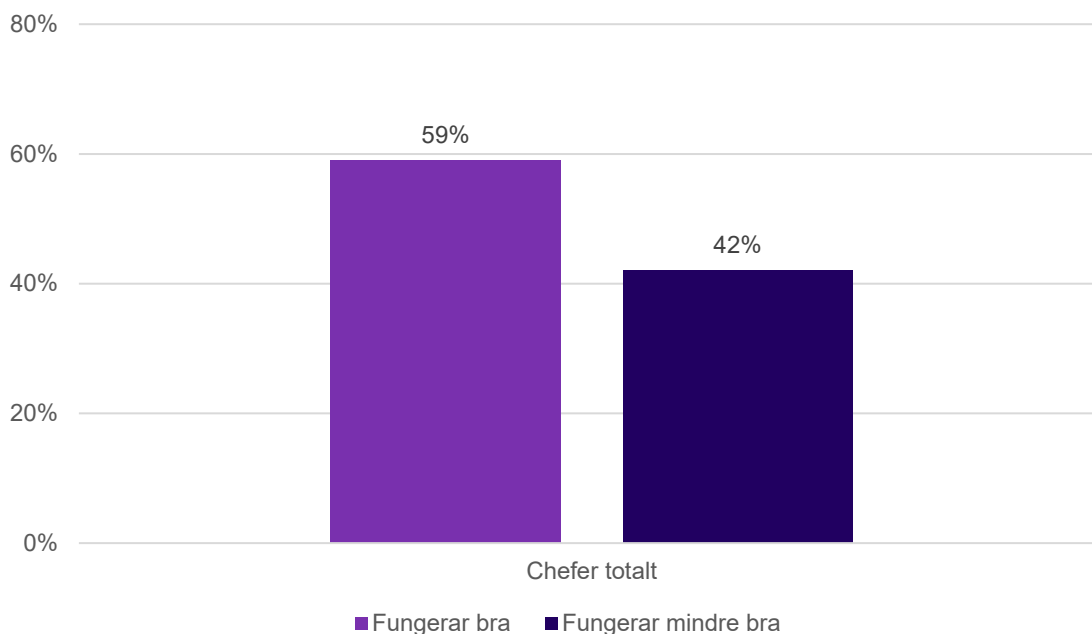
Här redovisar vi hur cheferna upplever att de tre mest prioriterade förutsättningarna fungerar idag. Det vill säga stöd från egna chefer, tillräckligt mandat och bra stödfunktioner.

Vision vill att chefer ska ha de bästa förutsättningarna att leda. Därför benämner vi endast det som bedömts tydligt som bra som bra (bedömningarna 4 eller 5), medan allt annat betraktas som mindre bra (bedömningarna 1, 2 eller 3).

Stöd från egen chef

Stöd från den egna chefen är avgörande för att chefer ska kunna hantera svåra problem, prioritera bland mål och uppgifter, och känna sig trygga i sina beslut. Vår undersökning visar att chefer som upplever sig ha ett bra stöd från sin egen chef oftare har möjlighet att resonera om verksamheten, oftare delar synen på uppdraget och oftare kan enas om prioriteringar. Det gemensamma synsättet och den kontinuerliga dialogen är avgörande för att cheferna ska kunna utföra sitt arbete på ett bra sätt.

Figur 5. Chefers bedömning när det gäller stöd av egen chef



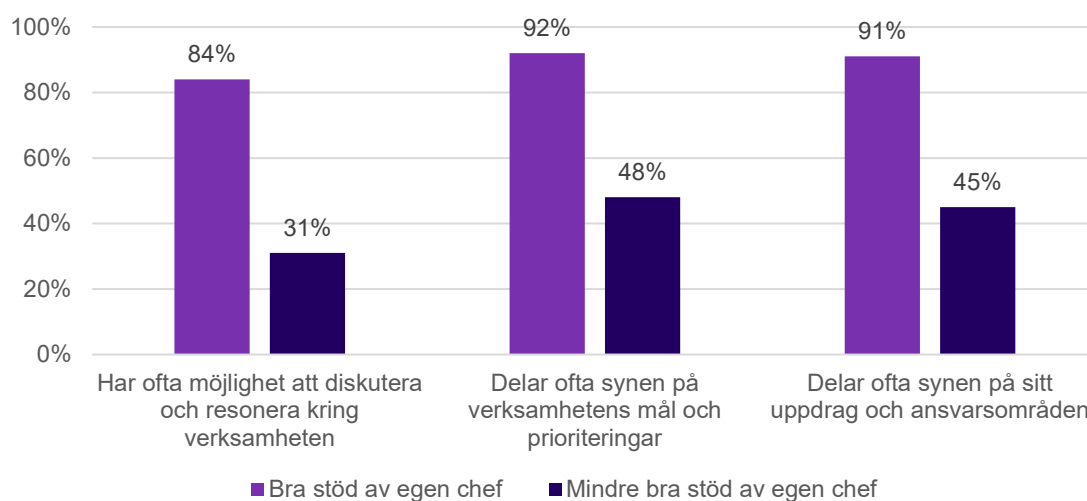
Frageställningen var: "Hur bedömer du att förutsättningarna fungerar för dig?". Svarsskalan var femgradig: från 1="Inte alls/Inte särskilt bra" till 5="Mycket bra". Andelarna som redovisas i diagrammet har svarat 1, 2 eller 3="Fungerar mindre bra", 4 eller 5="Fungerar bra". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2713). På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent.

En majoritet av cheferna bedömer att de får bra stöd från sina egna chefer (59 procent). Samtidigt svarar fyra av tio (41 procent) att de har ett mindre bra stöd. Det gäller oavsett chefsnivå. Bland sektorerna är det de kommunala bolagen som sticker ut i positiv bemärkelse; 72 procent av cheferna där upplever att de får ett bra stöd från sin egen chef. Redovisning av resultat uppdelat på verksamhet, sektor och chefsnivå återfinns i bilaga 1.

Vad betyder det att ha ett bra stöd av den egna chefen?

Undersökningen visar hur viktigt det är att få stöd från sin egen chef och visar på konsekvenser som riskerar att uppstå om stödet är mindre bra. Till exempel upplever chefer som svarar att de har ett sämre stöd i lägre grad att de kan diskutera verksamhetsfrågor, delar samma mål och prioriteringar, och är eniga om uppdrag och ansvarsområden med sin chef.

Figur 6. Chefers möjlighet att diskutera och resonera kring verksamheten med närmaste chef



Frågeställningarna var: "I vilken utsträckning upplever du att du har möjlighet att diskutera och resonera kring verksamheten med din närmaste chef?", "I vilken utsträckning upplever du att du delar synen på verksamhetens mål och prioriteringar med din närmaste chef?" och "I vilken utsträckning upplever du att du delar synen på ditt uppdrag och ansvarsområde med din närmaste chef?". Svartaltemativen var "Väldigt sällan/Aldrig", "Ganska sällan", "Ganska ofta" och "Ofta/Väldigt ofta" I diagrammet redovisas "Ganska ofta" tillsammans med "Ofta/Väldigt ofta" som "Ofta" Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2726).

Vår undersökning visar att en mycket stor andel av cheferna (84 procent) som upplever sig ha ett bra stöd från sin egen chef har möjlighet att resonera om verksamheten, medan endast 31 procent av de som har ett mindre bra stöd har samma möjlighet. Utan möjlighet att bolla verksamheten med en högre chef blir det svårare att utföra sitt chefsuppdrag på ett bra sätt. Bra kommunikation mellan olika nivåer inom organisationen är viktigt för att de beslut som tas av de mer strategiska nivåerna ska kännas förståeliga. Bristande stöd och engagemang från egen chef (och högre ledning) kan påverka chefers möjligheter att fatta beslut, hantera komplexa situationer och driva verksamheten framåt på ett klokt sätt.

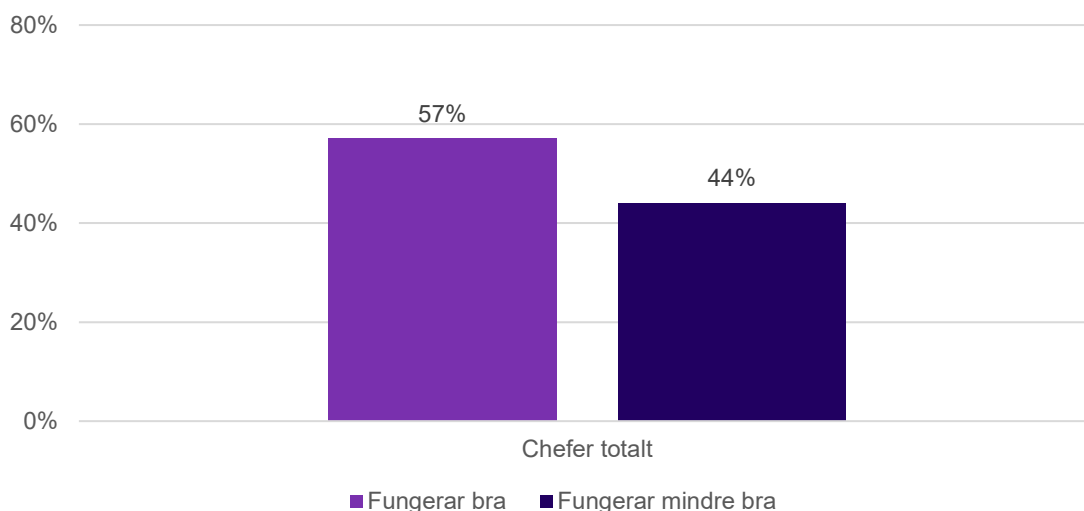
Stöd från chefen påverkar också samsynen om verksamhetens mål och prioriteringar. 92 procent av cheferna med bra stöd delar ofta synen på mål och prioriteringar med sin chef, medan endast 48 procent av de med mindre bra stöd gör detsamma. Om chefen inte delar synen på verksamhetens mål och prioriteringar med sin egen chef, kan det vara ett tecken på brister i organisationen, såsom dåligt kommunicerade mål eller olika åsikter om vad som ska prioriteras. Det kan skapa en skillnad mellan de mer strategiska nivåerna och de mer verksamhetsnära nivåerna och hindra ett tydligt ledarskap.

Samsyn kring uppdraget är också beroende av stöd från chefen. 91 procent av cheferna som har bra stöd från sin egen chef delar ofta synen på sitt uppdrag och sina ansvarsområden med sin chef, jämfört med endast 45 procent av de som svarar att de har ett mindre bra stöd. Det visar att utan stöd från den egna chefen ökar risken för oklarheter och ineffektivitet i arbetet. Om man inte vet vad som förväntas blir det svårt att vara en bra chef. Det finns stor risk att chefen ägnar sig åt fel saker.

Tillräckligt mandat

Det är viktigt att chefer har ett mandat som gör det möjligt att fatta beslut, leda medarbetarna och ta ansvar för verksamheten. Med tillräckliga befogenheter kan chefen hantera arbetsuppgifter, prioritera mål och skapa en tydlig riktning för verksamheten som medarbetarna kan känna sig delaktiga i. Det ger chefen möjlighet att vara snabb och agera proaktivt när det behövs. Det gör också att förväntningarna på chefen blir tydligare och lättare att förhålla sig till. Vi kan också se det som en fråga om tillit, där chefs chef och ledningen litar på chefs förmåga och omdöme, i stället för att detaljstyra och kontrollera.

Figur 7. Chefers bedömning när det gäller att ha tillräckligt mandat



Frågeställningen var: "Hur bedömer du att förutsättningarna fungerar för dig när det gäller att ha tillräckligt mandat?" Svarsskalan var femgradig: från 1="Inte alls/Inte särskilt bra" till 5="Mycket bra". Andelarna som redovisas i diagrammet har svarat 1, 2 eller 3="Fungerar mindre bra", 4 eller 5="Fungerar bra". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2711). På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent.

En majoritet av cheferna bedömer att de har tillräckligt mandat (57 procent). Chefer inom kommunala bolag utmärker sig mest positivt, där 66 procent anser att förutsättningarna fungerar väl. Redovisning av resultat uppdelat på verksamhet, sektor och chefsnivå återfinns i bilaga 1.

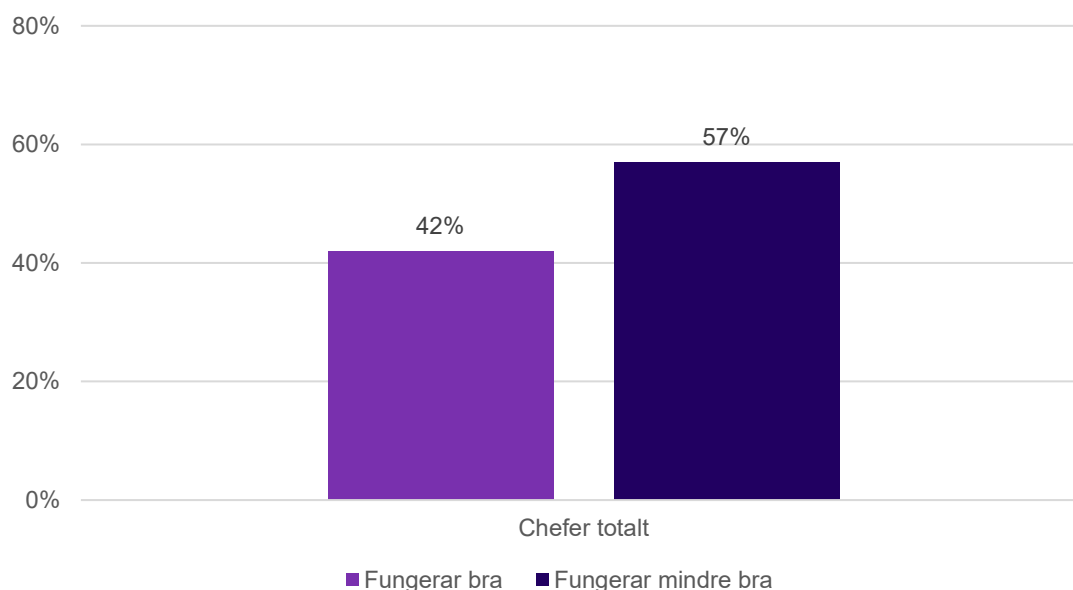
Ett antal fritextsvar understryker hur viktigt ett tillräckligt mandat är och vad som kan förbättras för chefer som upplever sitt nuvarande mandat som mindre bra. Bland annat betonas behovet av mer mandat och ansvar för att kunna fatta självständiga beslut. Chefer lyfter fram att de vill arbeta som de chefer de anställdes för, utan alltför mycket detaljstyrning. Flera kommentarer pekar på att det nuvarande arbetet hämmas av för många detaljbeslut som fattas på högre nivå.

Det finns också en önskan om tydligare beslutslinjer och kortare beslutsvägar, vilket någon menar skulle underlätta arbetet och minska den tid som går åt till administration. Dessutom nämns behovet av att ledningen kommunicerar bättre kring förväntningar, vilket skulle skapa en klarare riktning och större arbetsro.

Stödfunktioner

Stödfunktioner som finns runt cheferna är viktiga för att möjliggöra att cheferna kan hålla fokus på sina huvuduppdrag. I den här rapporten har vi valt att hålla samman administrativt stöd och expertstöd för att ge en helhetsbild av det stöd som chefer behöver. Chefer behöver både administrativt stöd för att avlastas från tidskrävande uppgifter och expertstöd från till exempel HR, ekonomi och IT. Genom att ha en helhetssyn på behovet av stöd, där fokus ligger på chefernas upplevelse, håller vi oss till det viktigaste: att stödet behöver utgå från varje chefs behov.

Figur 8. Chefers bedömning när det gäller administrativt stöd



Frageställningen var: "Hur bedömer du att förutsättningarna fungerar för dig när det gäller administrativt stöd (exempelvis från HR, ekonomi och IT)?" Svarsskalan var femgradig: från 1="Inte alls/Inte särskilt bra" till 5="Mycket bra". Andelarna som redovisas i diagrammet har svarat 1, 2 eller 3="Fungerar mindre bra", 4 eller 5="Fungerar bra". Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2708). På grund av avrundning kan summan över- eller understiga 100 procent.

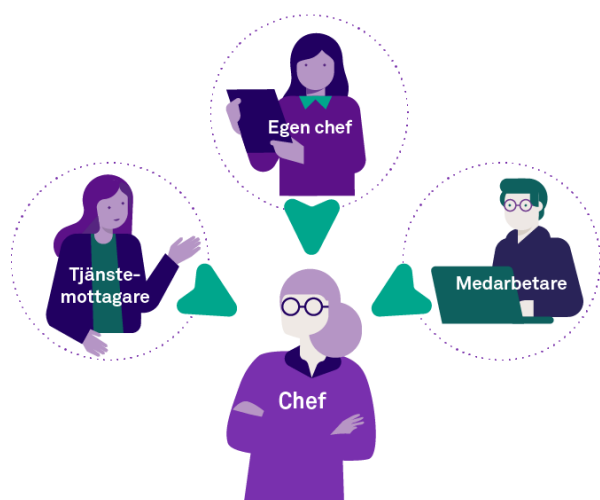
Mindre än hälften, 4 av 10 chefer, bedömer att de har bra stödfunktioner runt sig (42 procent). Andelen är något högre bland andra linjens chefer, 47 procent jämfört med 40 procent bland första linjens chefer. Ingen sektor eller verksamhet sticker ut. Hur vi än betraktar resultatet finns det ingenstans där fler än lite drygt hälften tycker att stödfunktionerna fungerar bra för dem. Bland de chefer som arbetar inom äldreomsorg/funktionshinder är det endast 3 av 10 som tycker att det fungerar bra (32 procent). Redovisning av resultat uppdelat på verksamhet, sektor och chefsnivå återfinns i bilaga 1.

När cheferna fritt får skriva om vad som behöver förbättras för att de ska kunna leda på bästa sätt, är stödfunktionerna ett återkommande tema.

Chefer som lyckas har bra stöd och känner mindre stress

Att kunna möta kraven i uppdraget

För att få en bild av hur det går för verksamheterna som cheferna ansvarar för, och om cheferna lyckas med sina uppdrag, har Vision valt att undersöka chefernas upplevelser av hur väl de kan möta kraven från sin egen chef, medarbetare och tjänstemottagare. Cheferna har gjort en självskattning av hur väl de möter kraven från de här tre grupperna. Ju bättre förutsättningar cheferna upplever sig ha att motsvara krav, desto större anledning finns att anta att de kan lyckas med sina uppdrag och att det går bra för verksamheterna.



Hur väl kan chefer motsvara de krav som ställs på i dem från:

- ▶ Egen chef
- ▶ Medarbetare
- ▶ Tjänstemottagare

Med tjänstemottagare menar vi till exempel klienter, kunder, patienter, brukare och församlingsmedlemmar

Figur 9. Chefers bedömning av att kunna motsvara krav

Vilka förutsättningar upplever du generellt att du har att kunna motsvara de krav som ställs på dig i ditt uppdrag?	Mycket dåliga/dåliga förutsättningar (1+2)	Varken bra eller dåliga förutsättningar (3)	Mycket bra/bra förutsättningar (4+5)
Från din egen chef	15%	26%	57%
Från dina medarbetare	13%	28%	58%
Tjänstemottagarna	13%	32%	49%

Femgradig svarsskala. Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Första och andra linjens chefer (n=2729–2738) Resterande procent har svarat "Vet ej"

Ungefär 6 av 10 chefer (57 respektive 58 procent) upplever att de har bra eller mycket bra förutsättningar att motsvara krav från sin egen chef och från sina medarbetare. Något färre (49 procent) upplever att de har bra eller mycket bra förutsättningar att motsvara krav från tjänstemottagare.

Chefers förutsättningar att motsvara krav kopplat till förutsättningar att leda

För att förstå hur chefernas upplevelse av förutsättningar att möta krav hänger samman med deras förutsättningar att leda, gjorde vi ytterligare en analys. Vi delade in chefer som svarade på frågorna om att möta krav i två grupper:



Chefer som upplever goda förutsättningar att motsvara krav

Gruppen består av chefer som har svarat att de har bra eller mycket bra förutsättningar (4–5) på *samtliga tre frågor*

Chefer som upplever begränsade förutsättningar att motsvara krav

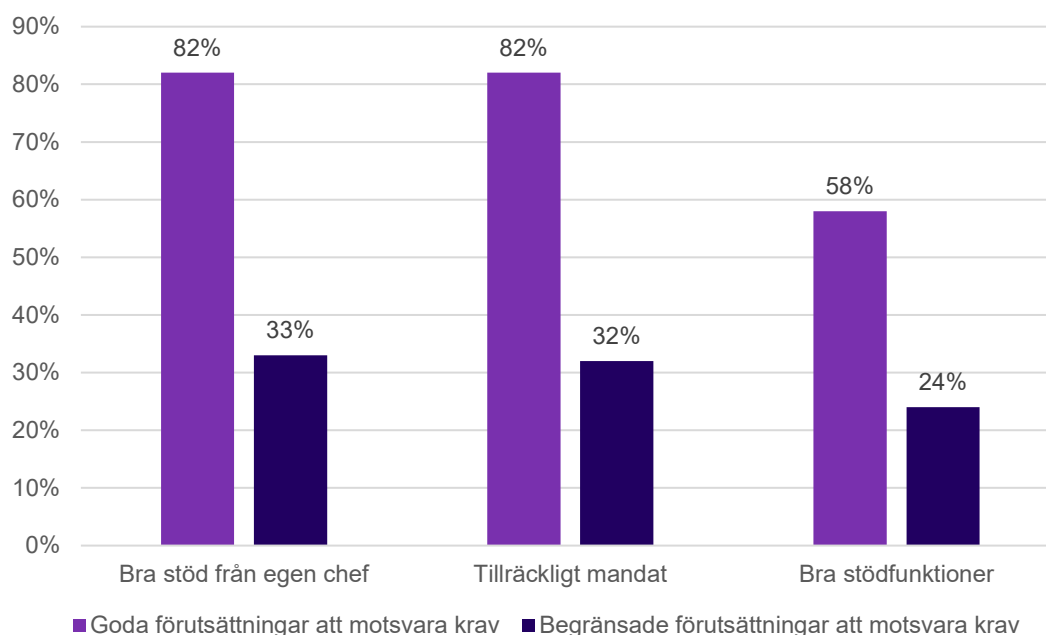
Gruppen består av chefer som har svarat att de har begränsade förutsättningar (1–3) på *samtliga tre frågor*.

35 procent av cheferna upplever att de har goda förutsättningar att motsvara kraven på alla tre områden. Andelen är något lägre bland första linjens chefer, 32 procent, och något högre bland mellanchefer, 43 procent. Andelen är högst inom Svenska kyrkan och Kommunala bolag (50 respektive 48 procent).

24 procent av cheferna upplever begränsade förutsättningar att motsvara kraven på alla tre områden. Inom äldreomsorg/funktionshinder är andelen 34 procent.

Stöd från egen chef, tillräckligt mandat och bra stödfunktioner prioriteras av cheferna i undersökningen som de viktigaste faktorerna/förutsättningarna för att kunna leda på ett bra sätt. Kopplingen mellan de här organisatoriska förutsättningarna och möjligheten att kunna motsvara kraven som ställs är tydlig. Chefer som genomgående upplever sig kunna motsvara kraven upplever betydligt oftare att de har bra stöd från egen chef, tillräckligt mandat och bra stödfunktioner runt sig.

Figur 10. Upplevelse av stöd från egen chef, tillräckligt mandat och stödfunktioner – Jämförelse mellan chefer med goda förutsättningar att motsvara krav och chefer med begränsade förutsättningar att motsvara krav



Frageställningen var: "Hur bedömer du att förutsättningarna fungerar för dig? När det gäller: Stöd av min egen chef, ha tillräckligt mandat, administrativt stöd." För varje bedömning var svarsskalan femgradig: från 1="Inte alls/Inte särskilt bra" till 5="Mycket bra". Andelen som redovisas i diagrammet representerar de som har svarat 4 eller 5. Källa: Visions Chefsundersökning, 2022. Bas: Chefer med goda respektive begränsade förutsättningar att motsvara krav (n=1472).

När det gäller övriga förutsättningar att leda kan vi till exempel se att möjligheten att kunna motsvara kraven är tydligt relaterad till antal medarbetare. Inom gruppen chefer med goda förutsättningar att motsvara krav upplever 72 procent att de har ett rimligt antal medarbetare, medan motsvarande siffra bland de med begränsade förutsättningar är 27 procent (se mer om antal medarbetare per chef i bilaga 1). 61 procent av cheferna med goda förutsättningar har även bra möjligheter till kompetensutveckling i rollen som ledare, jämfört med 25 procent av cheferna med begränsade förutsättningar att motsvara krav.

Upplevelsen av att kunna motsvara de krav som ställs är även tydligt kopplad till stress. 76 procent av cheferna med goda förutsättningar att motsvara krav upplever sitt chefsuppdrag som mer stimulerande än krävande. 7 av 10 i gruppen med begränsade förutsättningar uppger att de har det så stressigt att de minst halva tiden inte hinner prata om eller ens tänka på något annat än arbete, jämfört med 27 procent av cheferna med goda förutsättningar.

Vision tycker

Den här rapporten visar att chefer generellt trivs med sina uppdrag, men många möter organisatoriska utmaningar som kan göra det svårt att leva upp till förväntningarna. Rapporten bekräftar vad tidigare studier har visat – att det ofta finns en obalans mellan de krav som ställs på chefer och de förutsättningar de har för att utföra sitt arbete, särskilt när det kommer till kvinnodominerade verksamheter. Obalansen leder eller riskerar att leda till ökad stress, påverkar medarbetarnas arbetsmiljö negativt och kan hämma verksamhetens långsiktiga utveckling. Många arbetsgivare behöver därför stödja sina chefer mer och då prioritera de organisatoriska förutsättningarna.

Se till att ledningen står bakom chefer i både med- och motgång

Vision kan konstatera att förväntningarna på chefer är höga, och det behöver de vara. Chefer har en nyckelroll i att säkerställa att verksamheten utförs korrekt och utvecklas i linje med målen – de ska leverera resultat, följa lagar och skapa en god arbetsmiljö. Men den som ställer krav måste också vara beredd att erbjuda ett stöd som ger cheferna rätt förutsättningar att nå målen. För att cheferna ska kunna leva upp till förväntningarna krävs ett starkt stöd från deras chefer och högre ledning, både i medgång och motgång.

Vår undersökning visar att många chefer prioriterar stödet från sin chef som en av de viktigaste förutsättningarna för att lyckas i sina roller. En chef som får tillitsfullt stöd vågar fatta beslut, driva utveckling och hantera utmaningar utan att hämmas av en rädsla för att göra fel. Regelbunden dialog om mål och prioriteringar ger trygghet och tydlighet, något cheferna beskriver som centralt för att kunna agera långsiktigt. Tyvärr har inte alla chefer det stödet, vilket riskerar att hindra dem från att ta initiativ som gynnar verksamheten.

En chef har givetvis alltid ett ansvar för sitt eget agerande, men Vision har sett flera exempel där första linjens chefer fått bära ansvaret för organisatoriska brister, trots att de saknat tillräcklig introduktion eller utbildning i exempelvis lagstiftning och interna riktlinjer. Vi menar att det inte är rimligt. Dessutom ser Vision en oroande trend där kommuner och regioner snabbt köper ut chefer som en enkel lösning på kortsiktiga problem. En undersökning från tidningen Chefen i fokus visar att minst 1 300 chefer har köpts ut mellan 2019 och 2023, till en kostnad av över 800 miljoner kronor. Det är en "slit-och-släng"-mentalitet som undergräver tilliten i organisationen och som riskerar att förstärka en kultur där chefer undviker att agera av rädsla för att bli ifrågasatta.

Ledningens ansvar är inte bara att ställa krav – utan att stå bakom cheferna och ge dem stöd för att fatta ansvarsfulla beslut, särskilt när de möter svåra situationer. Genom att ge chefer tydligt stöd, verktyg, utbildning och riktlinjer bygger chefens chef och högre ledning en trygg grund där chefer kan agera säkert och långsiktigt, även under press.

Se till att alla chefer har goda förutsättningar att leda – det är en jämställdhetsfråga

Forskningen kring chefers arbetsvillkor har sedan länge visat att det finns en obalans mellan krav och resurser för många chefer i kvinnodominerade sektorer, vilket bland annat bidrar till en ohållbar arbetsmiljö för cheferna själva.⁹

I vår undersökning ser vi hur chefernas upplevelser av sina förutsättningar att leda skiljer sig mellan mans- och kvinnodominerade verksamheter. Chefer i kvinnodominerade verksamheter, som äldreomsorg och funktionshinderverksamhet, påverkas av strukturella skillnader som drabbar alla som arbetar i de här verksamheterna. På gruppnivå har cheferna genomgående sämre förutsättningar och uttrycker till exempel oftare att de saknar tillräckligt stöd. En ytterligare utmaning, som inte alls framträder på samma sätt inom andra områden, är det höga antalet direktrapporterande medarbetare, vilket cheferna ofta upplever begränsar deras möjlighet att leda och utveckla verksamheten.

Studier som särskilt fokuserat på kontrollspann (antal medarbetare per chef) inom vård och omsorg visar att många medarbetare per chef får negativa konsekvenser för cheferna själva, ledarskap, medarbetarna och verksamheten i stort. Ledarskapets positiva effekter på exempelvis arbetstillfredsställelse och prestation riskerar att försvinna när avståndet mellan chef och medarbetare är stort. Antalet medarbetare är alltså en av de viktiga förutsättningarna för att chefer ska kunna leda på ett bra sätt.¹⁰

Så här ska det inte vara. Vision anser att det krävs krafttag för att säkerställa rättvisa och hållbara villkor för alla som arbetar i kvinnodominerade sektorer, där nuvarande strukturer skapar ojämsställda förutsättningar.

Se över processerna och vem som gör vad

Det finns förväntningar på chefer att vara närvarande för medarbetare och utveckla verksamheten, samtidigt som tiden för många inte räcker till. Många fastnar i administrativa processer, möten, svåra rehabärenden och akut problematik, vilket gör att det blir mindre tid för utvecklingsarbete. Problemet är tydligast inom kommun och region, men är ett genomgående tema i alla sektorer. Samtidigt finns yrkesgrupper med särskild kompetens som kan avlasta andra professioner, inte minst chefer, genom att ta ansvar för administration, organisation och att skapa ordning och reda i arbetsvardagen. Det handlar inte alltid om att minska administrationen, utan om att se till att rätt kompetens finns på plats för att hantera den. När medarbetare med rätt kompetens tar ansvar för administrativa och organisatoriska uppgifter frigörs tid för chefer att leda, utveckla och vara närvarande för medarbetare.

Problematiken är känd sedan tidigare. Till exempel konstateras i rapporten "Förenklad och effektivare administration" att en vanlig uppfattning är att nedskärningar i administrationen är möjliga och att man genom sådana sparar pengar och effektiviserar arbetet. Men rationaliseringar av den sorten tenderar innebära att administrativt arbete fördelats nedåt och utåt i organisationshierarkierna, vilket betyder att fler medarbetare i kärnverksamheterna, och ofta första linjens chefer, behöver utföra mer administration som en del av sina arbetsuppgifter. Det har bland annat lett till ineffektivitet, mindre professionalitet, målförskjutning och stress hos både chefer och medarbetare. Dessutom betonas i rapporten att viss administration har viktiga

⁹ Se till exempel: Björk, L., & Corin, L. (2020). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. SNS.

¹⁰ Corin, L., Babapour Chafi, M., & Fagerlind Ståhl, A.-C. (2023). *Leda lagom många: En kunskapsammansättning om betydelsen av antalet medarbetare per chef*. Institutet för Stressmedicin, Västra Götalandsregionen.

funktioner, såsom att hålla ihop organisationen, skapa organisatoriskt minne och i offentlig verksamhet säkerställa transparens och rättssäkerhet.¹¹

I ovan nämnda rapport diskuteras också hur administrationen definieras. För en medarbetare i kärnverksamheten med direkta åtaganden mot klient, kund eller brukare är det relativt enkelt att avgöra vad som är kärnverksamhet och vad som är administration. Men det blir svårare när man tittar på verksamhetsnära chefers uppdrag och högre upp i organisationen. En chef har per definition administration (bland annat budget- och personalansvar) som en huvudsaklig arbetsuppgift. Det innebär att en del administration är oundviklig för chefers arbete. Bland annat behöver chefer lägga tid på dokumentation, till exempel kopplat till medarbetarsamtal och lönesamtal. Mätningar i rapporten visar emellertid att en stor del av administrationen inom de undersökta verksamheterna kommer från interna krav snarare än externa, vilket visar att det ofta finns potential att förbättra interna administrativa processer, ta bort onödiga moment och se över vem som gör vad.

Låt oss, som exempel på en expertfunktion, titta närmare på HR, som kan vara en av de viktigaste stödfunktionerna för chefer. HR befinner sig ibland för långt från chefernas vardag och upplevs ibland som mer krävande än stödjande, exempelvis när interna rutiner införs som i stället för att underlätta för cheferna, innebär fler krav att uppfylla. I forskningen har man sedan länge uppmärksammat att många chefer upplever stödet från HR som otillräckligt. HR befinner sig ofta för långt från chefernas vardag. För erfarna chefer med erfarna medarbetare kan det fungera, men när chefen är mindre erfaren, har många medarbetare och saknar tid för eget lärande, blir situationen mer problematisk. Det tar tid att bli bra på HR-processer, och när det blir uppenbart att stöd behövs, kräver det resurser som HR-funktioner ofta inte har i tillräcklig utsträckning. Medarbetare inom HR känner sig därför ofta stressade och otillräckliga. Enligt rapporten kan det vara dags att fundera över hur arbetet fördelas mellan chefer och HR.¹²

Vision tycker att stödfunktionernas betydelse behöver lyftas fram mer, och att de måste ha tillräckliga resurser för att kunna fungera stödjande i praktiken, samt en tillräcklig närhet till verksamheten för att förstå chefers verklighet. Genom att säkerställa att rätt stöd finns på plats kan chefer fokusera på sitt ledarskap och utvecklingen av verksamheten, medan andra uppgifter hanteras effektivt av medarbetare med rätt kompetens.

Se till att alla chefer kan prioritera sin egen kompetensutveckling

I tider när arbetsuppgifter ofta förändras är kompetensutveckling särskilt viktig. Vår undersökning tyder på att chefer som får bra stöd från sina chefer, har tillräckligt mandat och tillgång till fungerande stödfunktioner, oftare kan prioritera sin egen utveckling och känner motivation till det. Samtidigt tycks chefer som upplever arbetet som mer krävande ha svårare att hitta ork för sin egen utveckling.

En nyligen presenterad studie bekräftar att motivation har stor betydelse för chefers utveckling och undersöker vilka förutsättningar som krävs för att chefer ska tillämpa nya färdigheter i sitt dagliga arbete. Forskarna lyfter fram vikten av att anpassa utvecklingen till chefers individuella situation och behov, och att arbetsplatsen måste ge organisatoriska förutsättningar för att nya kunskaper ska kunna omsättas i praktiken.¹³

¹¹ Sveriges Kommuner och Regioner. (2019). *Förenklad och effektivare administration: Förslag på minskad detaljstyrning och förbättrade förutsättningar för kommuner och regioner*. Sveriges Kommuner och Regioner.

¹² Tengblad, S. (2023). *I den bästa av världar? Om organisering av HR/HRM i Sverige* (Cranetrappport 2). Centrum för Global HRM, Göteborgs universitet.

¹³ Umeå universitet. (2023, september 14). *Ny forskning: Förutsättningar som främjar chefers utveckling*. Umeå universitet. https://www.umu.se/nyheter/ny-forskning-forutsattningar-som-framjar-chefers-utveckling_11975719/

Vision menar att alla chefer behöver kontinuerliga möjligheter att stärka sitt ledarskap för att kunna bidra till verksamhetens mål. Samtidigt är chefskap så mycket mer än ledarskap. Det är viktigt att arbetsgivaren tar ansvar för att ge chefer utbildning i de lagar och regelverk som gäller inom det fält där chefen arbetar. I dialog med arbetsgivaren ska varje chef ha möjlighet att skapa en individuell kompetensutvecklingsplan som tar hänsyn till både chefens behov och verksamhetens krav, nu och framåt.

Vision vill

Det cheferna beskriver är lätt att förstå. Ofta finns det en skillnad mellan vad chefer förväntas göra och vad de faktiskt måste hantera i sin vardag. För att chefer ska kunna fokusera på att leda, utveckla verksamheten och fullfölja sina åtaganden behöver de organisatoriska förutsättningarna förbättras. Det är inte minst viktigt om arbetsgivare menar allvar med att skapa hållbara och attraktiva arbetsplatser genom att arbeta med exempelvis friskfaktorer. Därför driver Vision frågor som både stärker chefers förutsättningar att utöva ett stödjande och närvarande ledarskap och förbättrar chefers egen arbetsmiljö.

En viktig del i arbete med att stärka chefers förutsättningar att leda är att arbetsgivare använder Chefoskopet. Chefoskopet, ett partsgemensamt framtaget arbetsmiljöverktyg utvecklat av Suntarbetsliv, är ett stöd i arbetsmiljöarbetet för chefer. Chefoskopet ger vägledning kring vilka förändringar som kan skapa en hållbar arbetsmiljö för chefer. För mer information om Chefoskopet och hur det kan användas, se bilaga 1.

Utöver Chefoskopet arbetar Vision med en politik som bygger på faktorer som vi vet ofta behöver förbättras. Den omfattar flera områden:

- ▶ **Att vara chef är en profession i sig**
Chefskap ska erkännas som en profession som kräver tid, kontinuerlig utveckling och lärande.
- ▶ **Chefer ska ha tid att leda**
Chefer ska ha rätt stöd runt sig, administrativa uppgifter ska hanteras av rätt funktioner och det ska finnas ett rimligt antal medarbetare per chef.
- ▶ **Fler ska vilja bli chefer**
Chefsrollen ska vara attraktiv och hållbar genom förbättrade arbetsvillkor, bättre stöd och tydligare ramar.
- ▶ **Chefer ska ha möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling**
Alla chefer ska ha tillgång till regelbunden och anpassad kompetensutveckling.
- ▶ **Det behövs en tydlig rollfördelning i politiskt styrda organisationer**
Tydliga spelregler mellan politiker och tjänstepersoner stärker chefens mandat och förtroende.
- ▶ **Chefer ska ha jämställda förutsättningar att leda**
Chefer i alla verksamhetsområden ska ha likvärdiga organisatoriska förutsättningar.
- ▶ **Chefer ska ges rätt förutsättningar att minska verksamhetens klimatpåverkan**
Chefer behöver utbildning och verktyg för att leda klimatsmarta och hållbara verksamheter.

Chefoskopet ger en konkret väg framåt, medan Visions politik ger vägledning kring faktorer vi vet är avgörande för att skapa bättre förutsättningar för chefer. För en fördjupning om både Chefoskopet och Visions politik, se bilaga 1.

Metod

Visions medlemsundersökning

Visions medlemsundersökning genomfördes i februari 2024 som en webbaserad enkät med syfte att undersöka medlemsnöjdhet och följa upp Visions inriktning. Ett särskilt block av chefsfrågor ingick för att följa upp några av frågeställningarna i undersökningen om chefers villkor 2022. Enkäten skickades ut till 24 000 slumpmässigt utvalda medlemmar bland samtliga av Visions avtalsområden och sektorer. Bland 3 900 chefer som fick utskicket svarade 750 medlemmar på minst en fråga. Svarsfrekvensen beräknas till 19 procent bland chefer.

Undersökning Chefers villkor

Undersökningen genomfördes som en webbaserad enkät under perioden februari –mars 2022. 2 928 chefer har helt eller delvis svarat på enkäten. Enkäten skickades till samtliga medlemmar som var registrerade som chefer i Visions medlemsregister och tillät utskick med e-post. Svarsfrekvensen var 18 procent.

Visions organisationsområde är kvinnodominerat vilket medför att merparten av de som svarat är kvinnor. Kommun- och regionanställda utgör den största andelen svarande vilket också speglar sektorstillhörigheten av Visions chefsmedlemmar. Totalresultatet är inte viktat och eftersom en stor del av de svarande är chefer inom kommunal äldreomsorg har det en betydande påverkan på totalresultatet. Skillnader mellan sektorer och verksamhetsområden redovisas för frågorna i rapporten i bilaga 1.

Siffror i rapporten redovisas som andelar i hela procenttal, resultaten i figurernas staplar är dock inte avrundade till närmaste procent. Det innebär att en marginell "grafisk differens" mellan procenttalen och staplarna i vissa figurer kan uppstå eller att det totala procentantalet i en viss figur kan uppgå till strax över eller under 100 procent (ifall flera värden har avrundats uppåt till närmaste procenttal).

Visions arbetsmiljöundersökning

Syftet med undersökningen var att fördjupa kunskapen om samt beskriva Visions medlemmars arbetsmiljö. Undersökningen genomfördes som en webbaserad enkät under perioden den 17 mars till den 21 april 2021. Urvalet i undersökningen var slumpmässigt och motsvarade medlemmarnas fördelning av kön, ålder, sektor, region och yrkesgrupper. Totalt svarade 9 959 personer på enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 27 procent. 964 chefer svarade på minst en fråga i enkäten.

Analys med stöd av AI

För att analysera de insamlade fritextsvaren från chefer använde vi AI-teknologi, specifikt GPT-4-modellen utvecklad av OpenAI. Vi importerade anonymiserade data från en Excel-fil och bearbetade varje svar med AI-modellen. Genom tematisk analys identifierade modellen återkommande teman och nyckelord relaterade till chefernas upplevelser och behov. För att säkerställa noggrannheten sorterade AI de ursprungliga svaren under valda teman, och vi granskade manuellt relevansen och korrektheten, vilket visade sig vara pålitligt med några undantag. AI-analys av fritextsvar går snabbare och kan vara mer objektiv än manuell analys. Nackdelar kan vara svårigheten för AI att förstå kontexten i vissa svar, begränsad förmåga att fånga nyanser och subtila skillnader i språkbruk, samt beroendet av modellens träning på liknande data. Vi använde även AI för att granska kvantitativa resultat, jämföra och validera dem, samt för att söka uppslag, formuleringar och resultatredovisa i textform. Samtliga granskningar och texter har validerats och oftast bearbetats ytterligare av rapportförfattarna.

**Kontakt vid frågor
om rapporten**

Jonas Karlsson
Strateg
jonas.karlsson@vision.se
08-789 63 93

Presskontakter

Anneli Tillberg
Kommunikationsansvarig
anneli.tillberg@vision.se
076-141 11 93

Visions medlemmar leder, utvecklar och administrerar välfärden och jobbar i kommuner, regioner, privata företag eller kyrkan. Många är också studenter med siktet inställt på arbete inom välfärden. Våra medlemmar finns inom tusentals olika yrken och bildar tillsammans ett värdefullt nätverk. Vi är en feministisk organisation, partipolitiskt obundna och ingår i TCO.