



”JAG ÄR CHEF – MEN SAKNAR SUPERKRAFTER”

SRATs undersökning om chefers
villkor och arbetsmiljö

RAPPORT
OKTOBER 2023

SRAT
Ett fackförbund inom Saco

Vem ansvarar för chefens arbetsmiljö?

Arbetet som chef kan vara mycket utvecklande. Men mycket av det roliga med att vara ledare försvinner om du ständigt måste jobba över eller aldrig kan koppla bort jobbet. Hållbar arbetsmiljö är en förutsättning för att jobbet som chef ska bli stimulerande och kul. Du som chef måste ha goda möjligheter att hinna se, bekräfta och stödja varje anställd.

Vår undersökning visar tyvärr att det finns mer att göra när det gäller chefers arbetsmiljö och villkor. Många chefer arbetsleder och ansvarar för ett mycket stort antal medarbetare. Chefer i både offentlig och privat sektor har en hög arbetsbelastning och jobbar ibland trots att de känner sig sjuka. För att fler ska vilja ta på sig utmaningen att vara ledare måste detta mönster brytas.

I dag har många verksamheter stora svårigheter med att rekrytera chefer. Det borde mana arbetsgivare till eftertanke. Med chefskap följer mer ansvar – men det ansvaret ska inte vara så stort att någon riskerar ohälsa. Chefer behöver också kunna koppla av från jobbet och vara helt närvarande med nära och kära.

Det ska vara enkelt att säga ja när du får frågan om du vill ta en ledig chefstjänst i din verksamhet. Vi behöver fler som kan tänka sig att bli morgondagens chefer!

Magnus Nordström, förbundsordförande, SRAT



Hållbar arbetsmiljö för chefer

Chefskapet är roligt men inte alltid guldkantat. Den undersökning du håller i din hand visar tydligt att det är svårt för många chefer att finnas där för sina medarbetare. Många har personalansvar för mycket stora arbetsgrupper. En hög andel jobbar över regelbundet eller går till jobbet trots att de känner sig sjuka.

Att vara chef är stimulerande och utmanande. Ansvar är stort - men ingen ska behöva utstå ohälsosam stress. Chefer behöver förutsättningar att vara närvarande för sina anställda och för att leda utvecklingen av samhällsviktiga verksamheter.

SRAT vill:

- att arbetsgivare i alla verksamheter där våra medlemmar arbetar vidtar åtgärder för en hållbar arbetsmiljö för chefer
- att arbetsgivare organiserar sin verksamhet så att chefer har ansvar för ett rimligt antal medarbetare enligt senaste evidens
- att SRATs lokala företrädare och arbetsgivare arbetar gemensamt med förebyggande och hälsofrämjande arbetsmiljöarbete.



Varför en undersökning om chefer?

Fackförbundet SRAT genomförde en undersökning om chefers villkor under 2023. Det främsta syftet var att fördjupa våra kunskaper om chefers vardag för att kunna förbättra arbetsmiljön för chefer.

I vår arbetsmiljöundersökning från 2022 blev det tydligt att många chefer har ett tufft uppdrag. Många medlemmar vittnade om att deras chefer har svårt att vara tillgängliga för medarbetare på grund av en pressad arbetsmiljö. Vi vill veta mer om våra chefsmedlemmars vardag. Därför har vi nu gjort en undersökning om chefers villkor, arbetsbelastning och förutsättningar att ta sitt medarbetaransvar.

Kort om vår undersökning

På våren skickade vi ut en enkät till alla medlemmar som är chefer. Av de 1075 personer som fick vår enkät svarade 382 personer, vilket är en svarsfrekvens på 36 procent

Vår undersökning bygger på ett relativt litet underlag. Därför går det inte att dra generella slutsatser om chefers villkor i olika sektorer och verksamheter. Vårt svarsunderlag är dock fullt tillräckligt för att dra slutsatser om hur våra chefsmedlemmar upplever arbetsbelastning och möjligheterna att ta sitt arbetsmiljöansvar. Vi kan också se vissa skillnader för chefer som är kvinnor respektive män.

Kort om de chefer som svarat

Cheferna i vår undersökning arbetar i både privat och offentlig sektor och ett fåtal är egenföretagare. Av de svarande är 53 procent kvinnor och 47 procent män. Den högsta andelen arbetar inom vård- eller omsorgsykten och den näst högsta andelen inom trafik- och järnvägsbranschen.

Erfarenheten av att vara chef varierar stort. Den högsta andelen, 37 procent, har arbetat som chef mellan ett till fem år. En femtedel har arbetat som chef i 11 till 15 år och ungefär lika hög andel har jobbat som chef mellan sex och tio år. Hela 14 procent av de svarande är mycket erfarna chefer och har arbetat som chef i 21 år eller mer.

En övervägande majoritet i vår undersökning sätter lön och håller medarbetarsamtal. Av de svarande cheferna har 89 procent medarbetaransvar. Av de svarande som inte har medarbetaransvar är det bara 27 procent som önskar att de hade det.

Enkätsvaren i siffror

De viktigaste resultaten i vår undersökning kan sammanfattas så här:

- Svansfrekvens: 36 procent
- En femtedel har direkt medarbetaransvar för 30 medarbetare eller fler
- Bland män som är chefer har 44 procent ansvar för mindre arbetsgrupper på 1–20 medarbetare, medan motsvarande siffra för kvinnor som är chefer är 22 procent
- Bland kvinnor som är chefer har 25 procent ansvar för arbetsgrupper som är 31 medarbetare eller fler, medan motsvarande siffra för män som är chefer är 15 procent
- En femtedel av cheferna tycker inte att de kan ta sitt arbetsmiljöansvar fullt ut
- 75 procent av cheferna har goda förutsättningar att vara en närvarande chef
- 79 procent av cheferna har goda möjligheter att arbetsleda och fördela arbete
- 32 procent av cheferna instämmer "i liten grad" i påståendet att de har bra stödstrukturer (till exempel IT-stöd, teknik, HR-stöd) för att underlätta arbetet som chef
- 47 procent av cheferna har bristande ork kvar att göra andra saker efter arbetsdagens slut
- 47 procent av cheferna håller "inte alls" eller "i liten grad" med om påståendet att deras arbetsbelastning är rimlig
- 21 procent av cheferna har "ofta" arbetat det senaste halvåret trots att de har känt sig sjuka
- 27 procent arbetar 46–50 timmar i veckan i genomsnitt
- 71 procent har bra stöd av sin chef "i mycket hög grad" eller "i hög grad"



Antal medarbetare per chef

Organisationer av större storlek brottas med dilemmat att välja mellan en platt och bred organisationsstruktur eller en hög och smal struktur. En platt organisation har som regel färre chefer men större arbetsgrupper medan en hög organisation kännetecknas av fler chefer men mindre arbetsgrupper. Vad som är ett effektivt sätt att organisera verksamheter på är inte helt enkelt att svara på.

Vad är ett rimligt antal medarbetare att ha personalansvar för? Ju fler medarbetare en chef ansvarar för desto fler relationer ska hen klara av att hantera. Med ett högt antal medarbetare blir chefens egen arbetsbelastning rimligen mer pressad. Men vad som är rimlig storlek på en arbetsgrupp beror på verksamhetens uppdrag, de anställdas kompetens och en lång rad andra faktorer. En hel del forskning har ändå försökt beskriva komplexiteten kring antal medarbetare per chef.

Forskning om antal medarbetare per chef

Ett stort antal studier har visat att när avståndet mellan chefer och medarbetare är för stort så minskar ledarskapets betydelse för till exempel prestationer och arbetstillfredsställelse. Mycket pekar på att chefers närvaro är viktig för att medarbetare ska uppfatta ledarskapet som positivt. Det är inte enkelt att sätta ett exakt tak för hur många anställda en chef kan ha i sin arbetsgrupp och ändå klara av sitt arbetsmiljöansvar. Men forskare har försökt närma sig svaret.

En svensk studie visar att chefer med ansvar för ett stort antal medarbetare (eller ett *högt kontrollspann*) har sämre relationer med underställda. Orsaken är framförallt att för stora arbetsgrupper minskar möjligheten till direktkommunikation, menar forskarna. De chefer som hade medarbetaransvar för ett stort antal anställda fick också i större utsträckning "fungera som en container" för medarbetarnas frustration över en pressad arbetssituation. Forskarna drar slutsatsen att ansvar för ett rimligt antal medarbetare både förhindrar överbelastning hos chefer och förbättrar villkoren för medarbetare och organisationen som helhet.¹

I Västra Götalandsregionen genomfördes ett forskningsprojekt som analyserade hur stora arbetsgrupper rimligen bör vara. Forskarna resonerade kring svårigheterna med att sätta en bestämd siffra som passar i alla typer av verksamheter. De pekar på att ett lägre antal medarbetare per chef är bra, men vid sidan av det påverkar också det organisatoriska stödet, ansvarsområden, befogenheter och arbetsuppgifter chefers förutsättningar. Med rätt stöd för att underlätta eller avlasta chefers arbete kan fler medarbetare rymmas inom chefsuppdraget.²

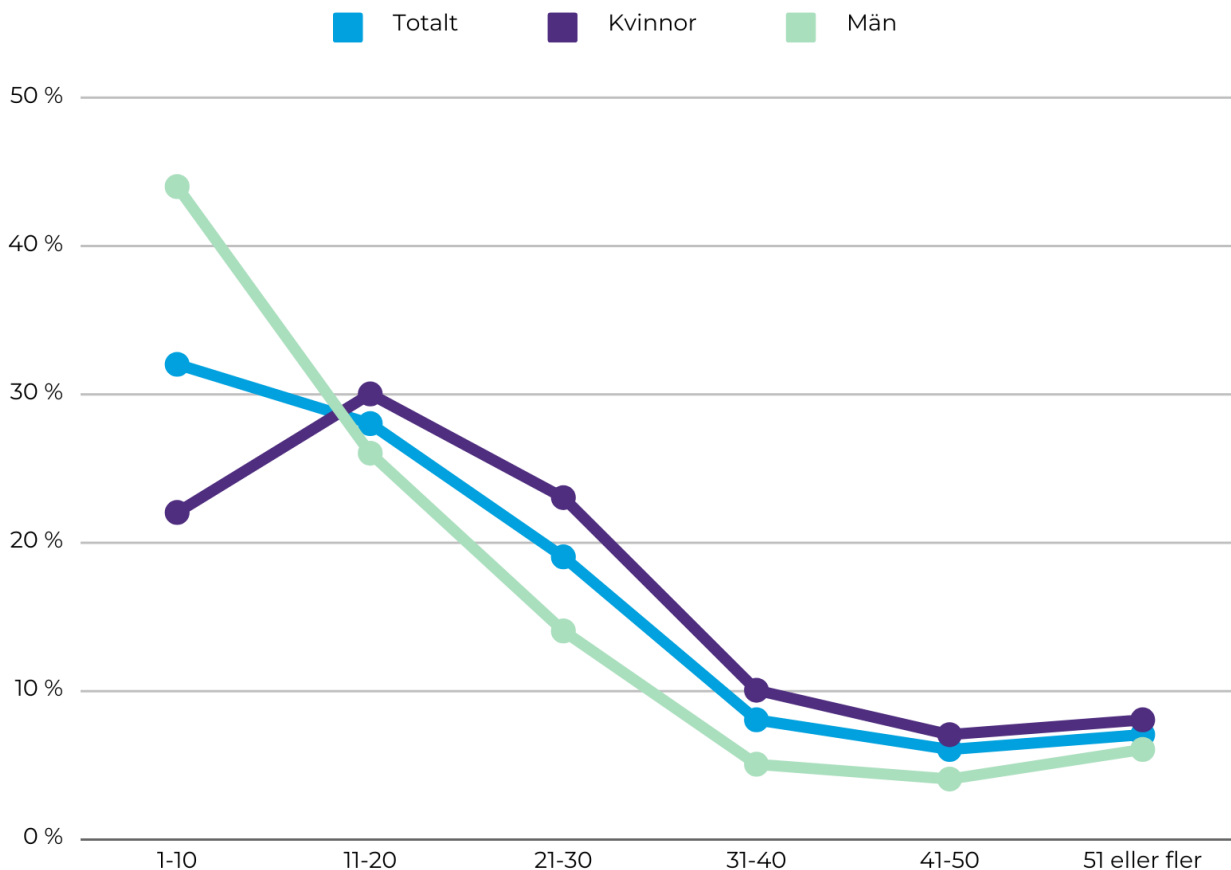
Forskarna beskriver också ett antal olika modeller som kan användas för att avgöra vad som är ett rimligt antal medarbetare per chef. Här nämns SKR:s (Sveriges Kommuner och Regioner) checklista för chefers arbetsmiljö, Sunt Arbetslivs "Chefoskopet" och forskaren Lena Andersson Felés modell för arbetstidsberäkning utifrån chefers arbetsinnehåll.³ Med dessa modeller finns möjligheter för arbetsgivare att i facklig samverkan tillsammans försöka avgöra vad som är ett rimligt antal medarbetare per chef i olika verksamheter.



1. Wallin et al (2012) "Typical situations for managers in the Swedish public sector: Cluster analysis of working conditions using the job demands-resources model"

2. Corin et al (2023) "Leda lagom många. En kunskapsammansättning om betydelsen av antalet medarbetare per chef." Västra Götalandsregionen

3. Corin et al (2023) "Leda lagom många. En kunskapsammansättning om betydelsen av antalet medarbetare per chef." Västra Götalandsregionen sid 30ff



Fråga: Hur många anställda har du direkt medarbetaransvar för?

En femtedel har ansvar för fler än 30 medarbetare

I vår undersökning varierar det stort hur många anställda som ingår i chefernas arbetsmiljö- och arbetsledningsansvar. De allra flesta chefer, 32 procent, har medarbetaransvar för mellan 1 – 10 medarbetare. Ungefär lika hög andel, 28 procent, har ansvar för 11 – 20 medarbetare.

Många chefer i vår undersökning arbetsleder stora grupper av anställda. Hela 19 procent av cheferna har medarbetaransvar för 21 - 30 medarbetare. Över en femtedel har ansvar för grupper som är 31 medarbetare eller fler. I frisvaren påpekar många att deras medarbetaransvar är alldeles för stort. Några röster ur frisvaren.

“.....

”Gruppen är väldigt stor. I gruppen ingår även personer som jobbar endast helger och endast nätter.”

”Är närmaste chef till drygt 40 medarbetare men har en relation till 160st då vi är 4 st med mer eller mindre delat ledarskap”

”Det är för stor grupp. En chef bör inte ha mer än 30 medarbetare som hen ansvarar för.”

“.....”

Kvinnor leder större arbetsgrupper

Vår undersökning bygger på ett relativt litet underlag. Det är därför svårt att dra några långtgående slutsatser om strukturella skillnader i de verksamheter där SRATs medlemmar arbetar. Men underlaget är tillräckligt stort för att vi ska uppmärksamma skillnaden i medarbetaransvar för chefer som är kvinnor jämfört med chefer som är män.

Bland chefer som är män är det vanligast (44 procent) att ha medarbetaransvar för relativt små arbetsgrupper på 1-10 medarbetare. Bland kvinnor som är chefer är det som kontrast bara 22 procent som har ansvar för en mindre arbetsgrupp på 1-10 medarbetare.

Sammantaget är det också kvinnor som är chefer som har ansvar för de riktigt stora arbetsgrupperna. En fjärdedel av kvinnorna i vår undersökning (25 procent) har medarbetaransvar för 31 medarbetare eller fler. Bland män i vår undersökning är motsvarande siffra 15 procent.

Det finns ett könssegregerat mönster på arbetsmarknaden. Vård- och omsorgsverksamhet är generellt mer kvinnodominerade medan infrastruktur- och teknisk verksamhet är mer mansdominerad. Vår undersökning bekräftar det mönster som många forskningsstudier uppmärksammat: Chefer som är kvinnor, inom kvinnodominerade yrken, har generellt ansvar för ett större antal medarbetare jämfört med män som är chefer inom mansdominerade verksamheter.

En femtedel kan inte ta sitt arbetsmiljöansvar

Möjligheten att vara en närvarande ledare och att kunna ta sitt arbetsmiljöansvar fullt ut hänger nära ihop med hur många medarbetare som en chef ansvarar för, vilket vi resonerat om ovan.

En majoritet av cheferna i vår undersökning tycker att de har goda förutsättningar att vara en närvarande chef i hög eller i mycket hög grad. Men en fjärdedel av de svarande instämmer i låg grad eller inte alls i påståendet "jag har goda förutsättningar att vara en närvarande chef".

En tydlig majoritet (81 procent) av cheferna instämmer i påståendet "Jag har goda förutsättningar att ta arbetsmiljöansvaret för mina medarbetare" i hög eller mycket hög grad. Men 18 procent av de svarande instämmer bara i påståendet i liten grad och två procent av cheferna kan "inte alls" ta sitt arbetsmiljöansvar fullt ut.

I frisvaren tycker många chefer att huvudproblemet är att arbetsgruppen är för stor för att det ska gå att vara en närvarande chef. Många chefer pekar på utmaningen att leda medarbetare som arbetar på distans. När man inte är på samma fysiska plats är det svårare att ha koll på medarbetares arbetsmiljö, skriver flera svaranden. Andra chefer har ansvar för medarbetare som är utspridda geografiskt över en större stad eller över landet. Några exempel ur frisvaren:

“.....

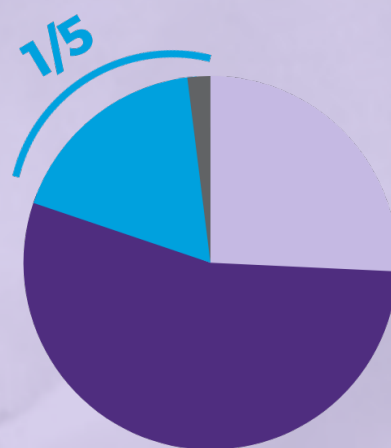
"Som myndighetschef kan jag inte påverka den fysiska arbetsmiljön mer än på marginalen. Det är en stor källa till arbetsmiljöproblem."

"Anser att antalet medarbetare är för stort för att hinna med ett gott arbetsmiljöarbete."

"Beroende på att vi inte är på samma plats så kan det bero på hur ofta vi har kontakt. Arbetsbelastning för mig gör att det blir svårare och svårare att kunna upprätthålla en god kontakt"

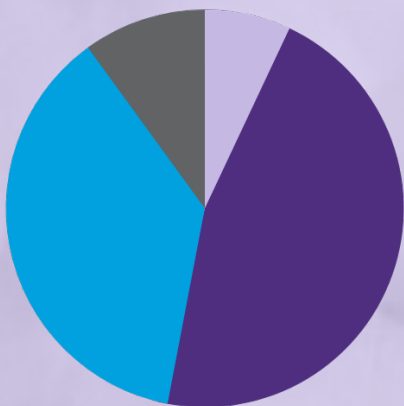
”.....”

Fråga: I vilken grad instämmer du i påståendet "Jag har goda förutsättningar att ta arbetsmiljöansvar för mina medarbetare"



- I mycket hög grad 26 %
- I hög grad 55 %
- I liten grad 18 %
- Inte alls 2 %

Fråga: I vilken grad instämmer du i påståendet "Min arbetsbelastning är rimlig"



- I mycket hög grad 7 %
- I hög grad 46 %
- I liten grad 37 %
- Inte alls 10 %

Chefer behöver en god arbetsmiljö

Det finns forskning som visar att återhämtning och inflytande över arbetstiden är viktig för individers hälsa. En hög grad av inflytande över arbetstiden förbättrar balansen mellan arbete och privatliv. Det ger också lägre sjukfrånvaro och bättre självrapporterad hälsa.⁴

Många chefer har goda möjligheter till inflytande över sitt arbete och sin arbetstid. Men trots att många chefer har mycket formell makt medför det också ett stort ansvar som ibland leder till en ohälsosam arbetsbelastning med för små möjligheter till vila.

Nästan hälften har en orimlig arbetsbelastning

Vi frågade i vilken grad chefer instämmer i påståendet "Min arbetsbelastning är rimlig". Nästan hälften av alla chefer (47 procent) instämmer i påståendet i liten grad eller inte alls. I frisvaren utvecklar många sina svar. Många skriver att arbetsbelastningen varierar mycket, men att det är alltför mycket att göra i perioder. Ett flertal tar upp problem med att rekrytera. Personalbristen gör att en del chefer ofta får rycka in och jobba i verksamheten. Administration och krav från högre chefer upplevs också stjäla mycket tid och öka arbetsbelastningen. Några exempel från frisvaren:



"Varierar kraftigt under året, arbetsbelastningen är inte de största bekymren. Det är mer att jag förväntas vara tillgänglig dygnet runt, alla dagar i veckan för att arbetsgivaren inte har några marginaler."

"Allt mer arbete läggs på närmaste chef över medarbetargrupperna. Ju mer digitala vi blir desto mer kontrolluppgifter läggs på närmsta chef för medarbetaren."

"Mitt i allt det roliga som personalansvarig chef är det mycket att göra när organisationen växer och många individer ska rekryteras."



4. Stressforskningsinstitutet 2010: Arbetstider, hälsa och säkerhet - en uppdatering av aktuell forskning

Chefer får inte tillräcklig återhämtning

Chefer arbetar alltså regelbundet mycket övertid och många har en hög arbetsbelastning. Vår undersökning visar också att många har lite ork när arbetsdagen är slut. Chefer går även ibland till jobbet trots att de känner sig sjuka.

Nästan hälften av cheferna i vår undersökning saknar ork att göra andra saker efter arbetsdagens slut. Av de svarande är det 40 procent som bara i liten grad instämmer i påståendet att "jag har ork kvar att göra andra saker efter arbetsdagens slut". Dessutom är det sju procent av cheferna som "inte alls" instämmer i påståendet.

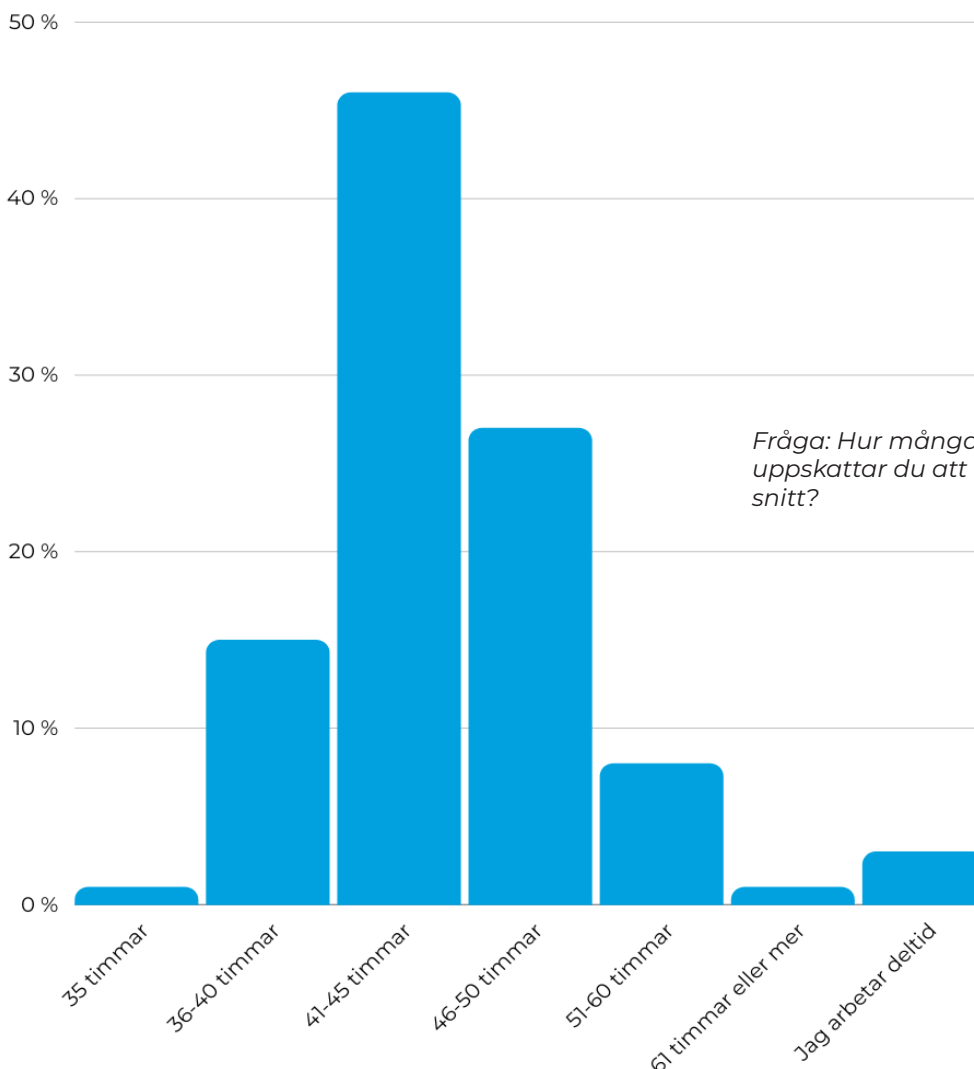
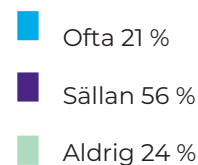
Hela 21 procent av cheferna svarar att de det senaste halvåret "ofta" arbetat trots att de känt sig sjuka. Bara en fjärdedel har det senaste halvåret "aldrig" arbetat sjuka.

Många chefer arbetar över regelbundet

Det är ett speciellt ansvar att vara chef och det kan vara svårt att klara arbetstoppar utan att behöva arbeta över då och då. Men vår undersökning visar att chefer arbetar övertid på regelbunden basis.

En minoritet av de svarande cheferna (15 procent) arbetar regelbundet mellan 36 och 40 timmar i veckan. Störst andel av de svarande (46 procent) arbetar 41 - 45 timmar i veckan i genomsnitt och nästan en tredjedel (27 procent) arbetar 46 - 50 timmar. Hela nio procent av cheferna uppskattar att de arbetar 51 timmar eller mer i veckan.

Fråga: Hur ofta har du, under det senaste halvåret, arbetat trots att du känt dig sjuk?



Chefer behöver bra stödfunktioner

I ett chefsuppdrag ingår ofta budgetansvar och administrativa arbetsuppgifter. Chefer har varierande ansvar och varierande stödstrukturer för att hantera ekonomi och den dagliga driften. En viktig förutsättning för chefer är att det finns ett bra stöd för IT, ekonomi, HR, administration och lokalfrågor. Det blir tuffare att klara av ledaransvaret om chefen samtidigt ska hantera praktiska lokalfrågor, stora upphandlingar, svåra rehabiliteringsärenden eller har höga dokumentations- eller administrationskrav.

Vi frågade i vilken grad chefer instämmer i påståendet "Jag har bra stödstrukturer (till exempel IT-stöd, teknik, HR-stöd) för att underlätta mitt arbete som chef". Majoriteten (63 procent) instämmer i påståendet i mycket hög grad eller i hög grad. Fem procent av de svarande instämmer "inte alls" i påståendet att det finns bra stödstrukturer.

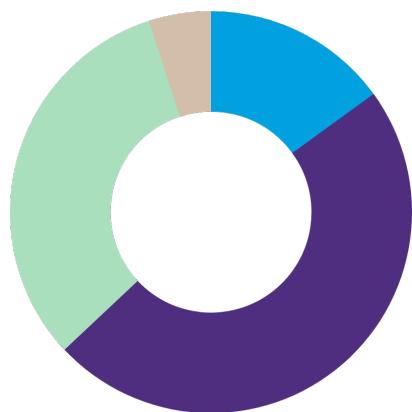
I frisvaren beskriver många att stödet för chefer varierar. En del har gott IT-stöd och sämre stöd i HR-frågor medan andra upplever det tvärtom. En del saknar det personliga stödet och särskilt att ha någon person att bolla svåra frågor med. Några har också svarat att IT- och HR-avdelningarna har vuxit kraftigt och snarast ökat de administrativa kraven. Stödet är ibland för långt ifrån kärnverksamheten vilket leder till missuppfattningar och frustration.

Chefer är inga hjältar som klarar allt

Delar av vår undersökning är en alarmsignal till alla som ansvarar för chefers arbetsmiljö. Arbetsgivare måste se till att chefer har bra stöd av sin ledning och en rimlig arbetsbelastning med möjligheter till återhämtning. Här står vi, med alla våra fackligt förtroendevalda på arbetsplatser från norr till söder, beredda att arbeta tillsammans för en hälsosam arbetsmiljö. Det gynnar både chefer och medarbetare.

Chefer som har personalansvar behöver ha individuella relationer till sina medarbetare. Det är ett viktigt ansvar som chefer behöver lägga mycket arbetstid på. Om chefer ska ha rimliga möjligheter att vara närvarande ledare kan inte gruppen av medarbetare vara för stor. Den som är chef måste hinna prata med alla anställda mellan varven och vara närvarande för både akuta och långsiktiga frågor.

Chefer är inte hjältar som kan lösa alla situationer eller klara av vilken arbetsbelastning som helst. Det finns mer att göra om arbetsgivare vill locka fler att ta på sig chefsuppdrag. Arbetsgivare behöver göra det möjligt för fler att vara närvarande chefer – i alla de samhällsviktiga verksamheter där SRATs medlemmar arbetar.



Fråga: I vilken grad instämmer du i påståendet "Jag har bra stödstrukturer (till exempel IT-stöd, teknik, HR-stöd) för att underlätta mitt arbete som chef"

- I mycket hög grad 15 %
- I hög grad 48 %
- I liten grad 32 %
- Inte alls 5 %



SRAT är fackförbundet för akademiker
i samhällsbara professioner.

Vi finns på hela arbetsmarknaden då vi
har många professionsgrupper i vår
medlemskår. Det är en styrka som ger
mångfald och flexibilitet.

SRAT

Box 1419, 111 84 Stockholm
08-442 44 60 | kansli@srat.se | srat.se