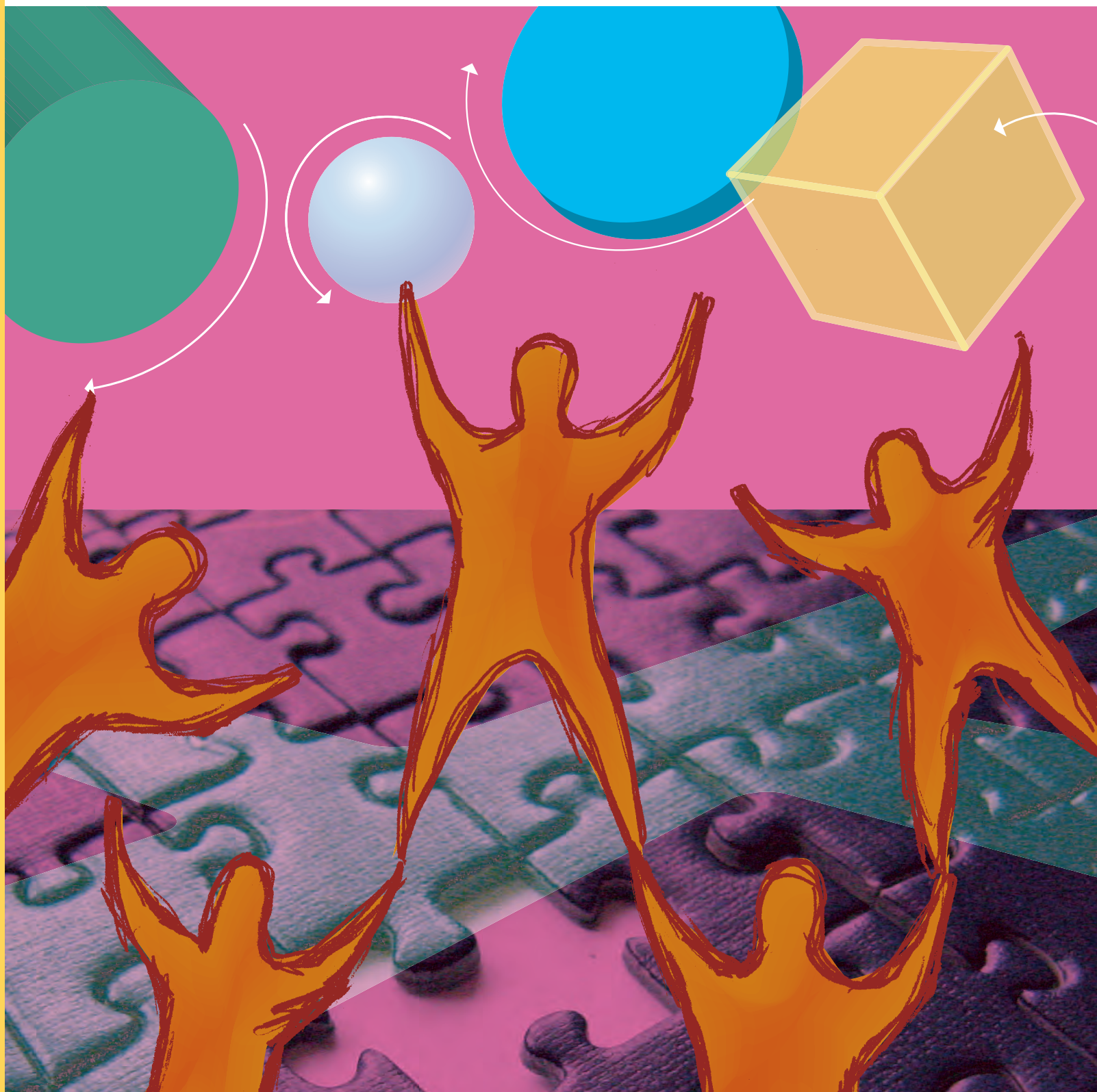


Chef idag



Chefen behöver också stöd



I chefs arbete sker mötet mellan den anställda, individen och organisationen. Men att vara chef idag, att till exempel vara första linjens chef och jobba närmast de anställda, är ofta komplicerat. Inom exempelvis äldreomsorgen kan en första linjens chef ha uppåt 80 anställda att ansvara för. Det blir då närmast omöjligt att vara en bra chef för de anställda eller att få en god överblick över kvaliteten på verksamheten.

Cheferna ska ha makt att påverka förhållanden på arbetsplatsen. Om chefen har ett tydligt uppdrag och ett tydligt mandat får också de anställda en rimlig arbetssituation. Det leder till bättre hälsa hos de anställda och goda resultat för företaget eller organisationen. I en organisation där ledningssystemet och kommunikationen fungerar kan man också ha ett fungerande medarbetarskap.

Jag tror att många organisationer idag har ett dåligt utvecklat stöd för sina chefer. Uppdraget från ledningen att till exempel genomföra en förändring betyder också att det behövs resurser för detta.

På Arbetslivsinstitutet ser vi att ledarskapet i dagens arbetsliv är en viktig fråga. Forskningen som presenteras i detta magasin visar att vi inte ska underskatta behovet av stöd för cheferna. Vår forskning visar också att vi, inte minst inom den offentliga sektorn, måste skapa en arbetsorganisation som ger goda förutsättningar att kunna vara en bra chef. Det är den strategiska ledningens ansvar att stödja verksamheten och första linjens chefer. Det sker genom kommunikation, raka vägar till beslut, tydliga mål och balans mellan mål och medel. På så sätt skapas handlingsutrymme och därmed goda arbetsplatser.

Jag hoppas att detta magasin kan vara till nytta för alla chefer, både strategiska och första linjens chefer – och anställda.

Mikael Sjöberg

Innehåll

- 3 Förord
- 4 När chefen hjälper till att skapa lösningar skapas de goda jobben
- 7 Goda relationer viktigt för en enhetschef
- 10 Chefer ser framåt och anställda bakåt – hitta tillit och samma tidsuppfattning
- 14 Mellancheferna är på väg tillbaka
- 17 Nyckeln är balans mellan krav och resurser
- 19 Referenser och lästips

© Arbetslivsinstitutet 2006

© Omslagsillustration: Anders Gunér

Projektledning: Anna Björklöf

Text: Anna Björklöf, Annika Härenstam, Dodo Parikas

Grafisk form: Britt Ovens

Tryck: Lenanders AB i Kalmar

Beställningsnummer: info2006:02

Förord

Aktiv, offensiv, kreativ, ifrågasättande, positiv. Inom managementlitteraturen finns en mängd honnörssord för att beskriva den perfekta chefen. Men om målet är att skapa goda arbetsplatser där människor trivs och utvecklas måste vi lämna diskussionen om egenskaper. Det handlar om att hitta bättre förutsättningar att leda. Frågan är hur en chef kan skapa möjligheter att utöva ett gott ledarskap.

Att vara chef i dagens arbetsliv ställer större krav än någonsin. Chefspositionen innebär ofta att man omges av experter. Experter i ledningen och specialister bland de anställda. Men själv måste chefen vara generalist. Det är också vanligt att man som chef har en oklar bild över sin arbetssituation. Forskningen från Arbetslivsinstitutet visar till exempel att avgränsningarna inom ett företag eller en organisation kan vara otydliga. Olika chefer på samma företag kan ge skilda bilder av organisationen. I den situationen är det viktigt att klargöra vilka arbetsuppgifter man har som chef.

Det finns idag en starkare uppdelning av ekonomi, produktion och personal, vilket komplicerar bilden. Dessutom sker förändringar och omorganisationer. Vad har chefer för förmåga att åstadkomma en god arbetsmiljö i en oklar organisation och under förändringar?

I artiklarna som följer finns exempel på resultat från Arbetslivsinstitutets forskning om arbetsorganisation och ledarskap. Meningen är inte att

lägga fram en ny kravlista för chefer utan att hitta strategier för en långsiktigt hållbar situation – också för chefen.

Budskapet från forskningen är att chefen behöver redskap. Dessa redskap är till exempel kommunikation: med andra chefer, med ledningsgruppen och med de anställda. Dessutom krävs tillräckliga resurser och kunskap om verksamheten. Saknar man som chef något eller några av redskapen lämnar man ofta ansvaret på andra, neråt i organisationen.

Men det finns också ett medarbetaransvar. Medarbetaren måste informera sin chef om svårigheter som finns och därigenom ge chefen en chans att visa sin handlingsförmåga.

Gemensamt för den forskning som presenteras i detta magasin är att forskarna intervjuat både chefer och anställda. Vi vill ge råd och idéer till chefer, men även till anställda, för att i förlängningen skapa goda arbetsplatser.

*Annika Härenstam
Arbetslivsinstitutet*



© Foto: Lars-Erik Bystrom

Annika Härenstam är professor i arbetsorganisation vid Arbetslivsinstitutet.

Bakgrund/Fakta

Annika Härenstam är och har varit projektledare för ett flertal stora forskningsprojekt om arbetsmiljö och arbetsorganisation. Projekten får stöd från Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap, FAS. I projekten "Var finns makten över arbetsvillkoren" och "Hur formas individens arbetsåtagande och identitet i ett föränderligt arbetsliv?" medverkar de tre doktorander som deltar i detta magasin: Tina Kankkunen, Kerstin Waldenström och John Ylander. Samtliga forskare har intervjuat både chefer på olika nivåer och anställda vid olika typer av arbetsplatser.

Läs mer om projekten på www.arbetslivsinstitutet.se

När chefen hjälper till att skapa lösningar skapas de goda jobben

Omorganisation sker ständigt och överallt. Frågan är hur ledningen handskas med detta. Arbeten med bra arbetsförhållanden kännetecknas av att chefen hittar genomförbara lösningar på specifika problem. En formell maktstruktur och en arbetsgrupp som stödjer varandra i arbetet är också viktigt för att skapa goda arbeten.



© Foto: Lars-Erik Bystrom

Doktorand Kerstin Waldenström är anställd på Arbets- och miljömedicin inom Centrum för folkhälsa, Stockholms läns landsting.

Hur skapas bra och dåliga jobb? Den frågan är kärnan i doktorand **Kerstin Waldenströms** forskningsarbete. Kerstin Waldenström forskar

vid institutionen för Folkhälsovetenskap på Karolinska Institutet och har under forskaren Annika Härenstams projektledning under flera års tid studerat olika typer av arbetsplatser genom att intervjua både chef och anställd vid varje arbetsplats. I en fördjupningsstudie jämförs fem dåliga arbetsplatser med fyra bra över en tidsperiod av sex år. Organisationen på arbetsplatserna jämfördes och dessutom kartlades chefernas och de anställdas strategier att handskas med de förhållanden som rådde. Kerstin Waldenström använder begreppet delaktig ledning för att sammanfatta sin forskning.

– Man brukar tala om att delaktiga medarbetare är bra men jag skulle vilja komplettera den bilden. Våra resultat visar att delaktiga chefer är bra. Chefer som tar del av och förstår vardagliga problem och som långsiktigt förmår lösa dem. Med sådana chefer skapas goda arbetsplatser.

Ett överraskande resultat var att samtliga personer som intervjuades

berättade om omorganisation och effektivisering, enligt Kerstin Waldenström.

– Omorganisation försiggår överallt. Skillnaderna mellan de som fått det bättre eller sämre låg istället i hur ledningen handskades med förändringarna, säger hon.

Gemensamma och tydliga mål

Många studier visar att om en verksamhet har otydliga mål skapas dåliga arbetsförhållanden. På den goda arbetsplatsen finns rimliga mål, där problemet, som till exempel glappet mellan mål och ekonomi, inte läggs hos de anställda.

Den här studien visar hur man skapar tydlighet.

– Tydliga mål och arbetsuppgifter skapas av att chefen är aktiv uppåt, nedåt och utåt. Det innebär att chefen har kontakter med beslutsfattare högre upp i organisationen och med de anställda men även utåt, till exempel med kunder och angränsande organisationer. På så sätt kan chefen avgränsa

och tydliggöra arbetets omfattning för sina anställda gentemot kunden, säger Kerstin Waldenström.

Ett bra exempel på detta, enligt Kerstin Waldenström, var en åklagarmyndighet där man fann att ärendena ofta var dåligt utredda. Det blev svårt att få en fällande dom, många gånger på grund av dåligt underlag och åklagarnas arbete blev onödigt tidskrävande. Då startade man i åklagarledningen tillsammans med polisledningen ett arbete för att få fram riktlinjer i hur ärenden skulle se ut. Det ledde till högre effektivitet på grund av bättre underlag och bättre rutiner.

Förändring kräver först analys

Tydliga mål skapas av samsyn mellan ledning och anställda. Inom de ”goda jobben” hade anställda och ledning samma syn på vad som ingår i jobbet och vilket mål man hade. Så fungerar det inte överallt.

– På de ”dåliga jobben” stämde ledningens mål inte överens med vad de anställda hade som mål för sitt arbete. De anställda kunde anklagas för att ”göra för mycket”. Detta kan bidra till oklarheter särskilt för dem

som jobbar inom vården, konstaterar Kerstin Waldenström.

I hemsjukvården kan det exempelvis handla om att en sjuksköterska får utföra arbetsuppgifter som egentligen är hemtjänstens, till exempel att hämta mediciner. Om hon inte gör det riskerar patienten att bli ännu sjukare och då är det sjuksköterskans sak att ta itu med det problemet.

Det finns alltid rationella skäl till att anställda gör det de gör, menar Kerstin Waldenström.

– För att få till stånd en förändring till att de anställda gör ”rätt saker” måste man ta utgångspunkt i varför de anställda gör det de gör på jobbet och ta itu med orsakerna till det. I det här fallet att se hur rutinerna för hemtjänsten kan göras annorlunda, säger Kerstin Waldenström.

Kollektivt ansvar för helheten

”De goda arbetsplatserna”, enligt Kerstin Waldenströms forskning, präglas av en känsla av kollektivt ansvar i arbetsgruppen. Kollektivt ansvar, i motsats till individuellt ansvar, innebär bland annat att man hjälps åt vid arbetstoppar så att personalresurserna utnyttjas optimalt. En kollektiv struktur skapas av chefen som har mycket att vinna på att de anställda ser sig som en grupp.

– Ett exempel på detta var åklagarmyndigheten, som jag nämnde tidigare, där man skapat en laganda genom att tillsammans gå igenom belastningen för var och en och fördela arbetet. De anställda tog ett kollektivt ansvar för verksamheten och chefen berättade att en anställd vänt sig till honom med frågan: ”Jag har det lite lugnare

nu, är det någon jag kan hjälpa?” Chefen kunde konstatera att den typen av omtanke inte hade funnits tidigare, säger Kerstin Waldenström.

Forskning med externt perspektiv

Ett särdrag för denna studie är att forskarna har använt ett externt perspektiv.

– Det innebär att i så stor utsträckning som möjligt bortse från ledningens retorik om vad man vill göra, men också att bortse från de anställdas värdering av arbetet. Intervjutekniken går ut på att få beskrivningar och exempel på hur man faktiskt har agerat, säger Kerstin Waldenström.

Studien är en uppföljning av ett forskningsprojekt som presenterades år 2000, Moderna arbets- och livsvillkor för kvinnor och män, MOA. Studien gjordes i Stockholm och i Örebro landsting 1996-1997 och 2001-2003. Kerstin Waldenström konstaterar att det finns flera fördelar med långsiktig uppföljning.

– Jag kan följa hur arbetsförhållanden förändras och dessutom studera orsakerna till detta eftersom jag har information om arbetsförhållanden vid två tidpunkter.

Det handlar om att följa förlopp, snarare än att förlita sig på information om hur anställda och chefer rapporterar hur det var längre tillbaka i tiden.

– Vi vet alla att det är svårt att minnas hur det var ”då”. På det här viset kan forskaren minimera ”det var bättre förr”-fällan, säger Kerstin Waldenström.

Det goda jobbet har...

- En chef som diskuterar konkreta arbetsuppgifter och bidrar till genomförbara lösningar på specifika problem.
- Individanpassad arbetsfördelning till exempel efter förmåga och tid.
- Tydlighet om vem som har ansvar för vad.
- Formell beslutsstruktur.
- Offensiv och långsiktig strategi för problemlösning.
- Kollektivt ansvar för helheten, vilket innebär att man hjälps åt vid arbetstoppar.
- Ekonomin som viktig grund men arbetar även utifrån ett kvalitetstänkande. Att hålla budget är inte det enda målet för verksamheten.
- Resultatmätning som kan användas för att beskriva verksamheten och anpassa resurserna.

Det dåliga jobbet har...

- Decentraliserad problemlösning, till exempel att personaladministration och beslut om hur ekonomiska problem ska lösas skjuts neråt i organisationen.
- En diffus uppfattning om kollektivt ansvar – som lätt blir ingens ansvar.
- Semiformell struktur med gruppleddare/samordnare som har ansvar men inga befogenheter.
- Kortsiktig och passiv strategi för problemlösning, det vill säga ”ad hoc-lösningar” i stället för långsiktighet för att bryta mönster.
- Ekonomin som enda mål för verksamheten: ”En budget i balans...”

Moderna arbets- och livsvillkor för kvinnor och män, MOA

Grupperna som jämförts i studien (de med bra respektive dåliga jobb) har definierats genom en arbetsanalys. Det är alltså inte de intervjuade som själva har bedömt om jobben är bra eller dåliga utan forskaren. Metoden kallas ARIA (arbetsinnehållsanalys) och manual finns att beställa på www.folkhalsoguiden.se

Kerstin Waldenströms och Annika Härenstams forskning är en uppföljning av MOA-projektet. MOA står för Moderna arbets- och livsvillkor för kvinnor och män.

Mer om forskningsresultaten finns i rapporten "Hur skapas goda arbetsförhållanden" på www.folkhalsoguiden.se

Goda relationer viktigt för en enhetschef

En kommunal enhetschef ska ha goda relationer, både uppåt och nedåt, för att hantera stora förändringar på sin arbetsplats. Enhetschefer som har formella och informella kontakter med politiker och högre tjänstemän skaffar sig en möjlighet att förhandla om till exempel verksamheten i relation till en stram budget.

För att chefen ska få medarbetarna trygga i nya arbetsvillkor behöver han eller hon också ha goda relationer med dem.



© Foto: Lars-Erik Bystrom

Doktorand Tina Kankkunen vid Arbetslivsinstitutet är sociolog och forskar om chefers arbetsvillkor i relation till genus- och organisationsstrukturer.

Doktoranden Tina Kankkunen har intervjuat 43 enhetschefer i två kommuner i Södermanland. Både chefer

inom mansdominerade tekniska förvaltningar och inom kvinnodominerade omsorgs- och utbildningsförvaltningar intervjuades.

– Intervjuerna ger en intressant bild av enhetschefernas arbetsvillkor och resultaten förvånade mig. Jag såg att skillnaderna i hur man hanterar förändrade arbetsvillkor inte skilde sig mellan kvinnliga och manliga chefer. Snarare kunde jag se mönster beroende på om arbetsplatsen ingick i en kvinno- eller mansdominerad förvaltning. Organisationernas verksamheter tycks vara könade, inte individerna, säger Tina Kankkunen.

En manlig chef inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar reagerade alltså på samma sätt som en kvinnlig chef vid till exempel nedskärningar. En kvinnlig chef inom de tekniska förvaltningarna hanterade budgetminskningar på samma sätt som en manlig.

– Skillnaderna tycks bero på hur de olika förvaltningarna är organise-

rade och vilka kontakter som cheferna har, säger Tina Kankkunen.

Balans en förhandlingsfråga

Enligt Tina Kankkunens studie uppfattade chefer inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar en budget som given, en ram att förhålla sig till:

”... det är ju politikerna som beslutar och bestämmer, det finns alltså inga pengar, det finns inga pengar det är bara så.”

Chefer på tekniska förvaltningar däremot valde, ibland omedvetet, att diskutera arbetssätt eller budget med politiker och beslutsfattare som de oftast hade regelbunden kontakt med.

– Förenklat kan man säga att cheferna inom tekniska förvaltningar förhandlade sig till balans mellan krav och förutsättningar genom sina kontakter med politiker och högre tjänstemän, säger Tina Kankkunen och citerar en tjänsteman:

”... men sedan gick jag till politikerna och sa: nu har vi alla de här liggande här, nu får ni, var så god, tala om för mig vilka vi ska göra först /.../ ”

Inom de kvinnodominerade enheterna fanns inte samma kontakt med politiker och beslutsfattare och därför inte samma möjligheter till förhandling. Enhetscheferna beskrev det som en envägskommunikation, från politikerna till enheten.

”Politikerna träffar jag väl aldrig kan jag väl säga. Vi bjöd in dom förra våren för att visa vår verksamhet. Och i en nämnd så är det ganska många deltagare och jag tror att vi hade tre personer här, de var här väldigt snabbt och så gick de igen. Så ser det ut.”

Skapa öppenhet

Inom de mansdominerade tekniska förvaltningarna finns alltså ingen given balans men bättre möjligheter att skapa en sådan. Tina Kankkunen menar att det krävs två saker för att enhetschefer inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar ska kunna få bättre jämvikt i sitt arbete.

– Att ta kontakt med politiker och tjänstemän för att diskutera till exempel följer av en budgetnedskärning är delvis en outnyttjad möjlighet för många enhetschefer inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar. Men i de fall som cheferna har försökt göra detta så har frågan ofta bollats tillbaka till dem själva.

Därför krävs det också att det skapas tillfällen till regelbunden kommunikation med politiker och högre tjänstemän. På så sätt kan man få möj-

lighet att förhandla om förutsättningar i relation till verksamhetens uppgifter, enligt Tina Kankkunen.

– Kommunikationen med medarbetarna är lika viktig som kontakterna uppåt.

– Det är viktigt att komma ihåg att förutsättningarna inom de olika förvaltningarna skiljer sig åt. De tekniska förvaltningarna är ofta mindre och enhetscheferna har cirka 10–15 med-

arbetare. Inom vård- och utbildningsförvaltningarna kan en enhetschef ha i genomsnitt 50 medarbetare vilket kan försvåra för möjligheten att ha en god kontakt med sina medarbetare. Också här krävs en annan organisation om en chef ska kunna upprätthålla nära kontakter med medarbetarna, säger Tina Kankkunen.

Vikten av tid – om positiv period av förändring

Ur de positiva kritiska perioderna framkommer det att det är viktigt att enhetscheferna själva tror att förändringsarbetet leder till något positivt för verksamheten och medarbetarna. Det är också fördelaktigt att chefen inte känner sig påtvingad att genomföra förändringsarbetet snabbt. Enhetscheferna behöver tid till att själv förstå förändringarna och där- efter få medarbetarna att förstå dem. Enhetscheferna framhåller vikten att ha tid och förutsättningar till kommunikation på såväl formella som informella möten.

”Det började med att jag /.../ försökte då göra en bild av om media ville granska oss. Om man skulle göra /.../ granskning /.../ på oss och ville vinkla det lite negativt emot oss så skulle de kunna göra det på det här viset alltså. Och då hade jag gjort, staplar och tårtbitar och hur mycket tid vi la på olika saker, och det såg inte så smickran- de ut. Det fick ju till och med dom erkänna då. Och sen vart det då lite försvarstal och taggarna utåt. Jag var en stor bandit i stort sett som hade kommit dit och förstört den där trevliga kvällen för dom, för vi hade personaldagar, två dagar då. Sedan fick det vara. Vi gjorde inget mer under ett par veckors tid. Man hörde liksom hur det där smälte in och ett par utav dom som hade reagerat mest då den kvällen hörde jag sedan jag tror det var bara veckan därpå så sa de ungefär de där orden som jag hade sagt. Då blir det också en sådan där pirrande känsla, en riktig kick, att jag fick igenom budskap- et sen om de nu tar fram det som sin åsikt eller till och med att det är de som har kommit på det. Skit samma, det blir som jag vill! Det var också jättekul att det där funkade hela vägen. /.../ Så att det var jättekul att det gick igenom.”

Fakta

Tina Kankkunens forskning utgår från första linjens chefer, det vill säga chefer som har ansvar för produktionen på förvaltningen, till exempel en rektor eller en chef för kommunens byggenhet. Av de 43 intervjuade cheferna var 21 knutna till tekniska förvaltningsenheter och 22 till omsorgs- och utbildnings- enheter.

Metoden som Tina Kankkunen har hämtat inspiration ifrån kallas ”critical incident-metoden. Det är en kvalitativ intervjuteknik som innebär att man intervjuar personer på djupet. Personen som intervjuas får berätta om hur han eller hon har upplevt och hanterat kritiska nega- tiva och positiva perioder på jobbet. Det kan till exempel handla om hur man infört nya arbetsrutiner eller hur man genomfört besparingar.

Studien utförs i samarbete med projektet ”Resultatinriktat arbets- miljö- och rehabiliteringsarbete” under ledning av forskaren Tor Larsson.

Chefer ser framåt och anställda bakåt – hitta tillit och samma tidsuppfattning

Tidsperspektivet när det gäller händelser på jobbet skiljer sig mellan anställda och chefer. Chefer ser framåt och anställda bakåt. För att förebygga problem vid förändringar måste chefer och anställda ha samma tidsperspektiv. En annan grundläggande sak för att klara förändringar är att den anställda ska ha tillit till sin chef, visar doktorand John Ylander vid Arbetslivsinstitutet.



© Foto: Lars-Erik Byström

I **John Ylanders studie** kartläggs saker som är viktiga för att förebygga kritiska perioder på jobbet. Meningen är att ta reda på hur en organisation fungerar under förändring eftersom förändringar ofta leder till påfrestande situationer. Hur agerar chefen och den anställda? Hur ser deras kontaktnät ut? Vem påverkar chefens och den anställdas arbetsvillkor?

John Ylander har forskat på tre företag inom Volvo. Där har han intervjuat 36 anställda, deras närmaste chefer, deras ledningsgrupper och skyddsombud – sammanlagt ett 70-tal personer. Dessa har berättat om hur de upplever kritiska perioder. Med kritiska perioder menas perioder då organisationen sätts på prov och då arbetsvillkoren ställs på sin spets.

John Ylander är ekonom och utbildad vid Handelshögskolan i Göteborg. Han är doktorand vid Arbetslivsinstitutet och studerar makt- och ansvarrelationers betydelse för psykosocial arbetsmiljö i förändring.

– Intervjuerna visade vilka personer den anställda och chefen vände sig till i svårigheter, till exempel chefer, arbetskamrater, kunder eller familjemedlemmar. På så sätt kartlade vi både formella och informella relationer, säger John Ylander.

Efter att intervjuerna hade avidentifierats träffade han ledningsgruppen för vart och ett av de tre företagen i en workshop för att diskutera resultaten från intervjuerna.

Förstå varandras tid

I genomgången med ledningsgrupperna hittade man likheter och skillnader i bilden av vad som hade skett. Det mest överraskande fyndet i arbetet uppkom under en workshop med en av ledningsgrupperna.

– Vid workshopen berättade jag att flera anställda hade, oberoende av varandra, beskrivit kritiska perioder som uppkommit i samband med en förändring i organisationen. Under denna förändring kände de att cheferna var oförstående och att de inte såg

de problem som de anställda upplevde. Arbetskamraterna var också rådlösa eftersom inte heller de var insatta i det nya organisationssystemet, säger John Ylander.

Dessa händelser var helt främmande för en av cheferna i ledningsgruppen som hävdade att detta inte kunde ha hänt under hans tid vid företaget.

Chefen uttryckte sig så här när dessa exempel presenterades: ”Jag har jobbat här i två år, det mesta som står här är sådant som, under två år, jag känner inte igen någonting.”

En annan chef i ledningsgruppen kunde då erinra sig att detta hade skett mindre än två år tillbaka i tiden. Efter diskussioner insåg ledningsgruppen att synen och upplevelsen av tid var det som gjorde att de anställdas berättelser kunde te sig främmande för cheferna i ledningsgruppen.

– De anställda talar om saker som ligger ett eller två år bakåt i tiden medan cheferna diskuterar förändringar framåt i tiden. En chef i en lednings-

grupp har hela tiden fokus framåt. Han eller hon kan prata om ett nytt inköpssystem som om det redan är infört trots att det ligger ett år framåt i tiden. För en anställd är systemet inte infört förrän det är installerat och man har upptäckt problemen med det, säger John Ylander.

Här finns stora risker för missförstånd mellan anställda och ledning, missförstånd som i värsta fall leder till brister i tilliten inom organisationen. Ledning och anställda måste förstå varandras tidsuppfattning om de ska kunna lösa problem på jobbet, hävdar John Ylander.

Tillit en grundsten

Förutom ett gemensamt tidsperspektiv krävs också ömsesidig tillit till varandra i relationen mellan chef och

medarbetare om man ska klara förändringar på ett bra sätt, enligt John Ylander. Han förklarar vad han menar med begreppet tillit.

– Med tillit menas att man kan förvänta sig att saker och ting sker enligt ett visst mönster. Tillit förenklar vardagen. Vi känner oss trygga när vi vågar tro på att det vi förväntar oss ska hända också händer. Tillit betyder att vi vet ungefär vad vi får för reaktion när vi frågar till exempel en arbetskamrat om råd.

Mellan den anställda och chefen ska det finnas tillit som grundar sig i en förståelse för hur de anställda eller chefen kommer att agera i en situa-

tion. På så sätt blir osäkerheten mindre i ovana situationer. Vardagen på arbetet blir tryggare. Om det brister i tilliten mellan medarbetare och chef vågar den anställde ibland inte anförtro sina problem till chefen. Den anställde tycker inte att han eller hon har några skäl att våga göra så eftersom den anställde inte har sett att chefen har hjälpt någon annan tidigare, i en liknande situation.

Medarbetarskap viktigt

John Ylander hävdar att det också är viktigt att tala om ett medarbetarskap likaväl som ett chefskap. I medarbetarskapet ska den anställde då och då

fundera över vad som är hans eller hennes uppgifter och vart han eller hon ska vända sig i första hand när det blir problem.

– Medarbetare måste också informera och stötta sin chef. När man som medarbetare har problem måste man ge chefen en chans att agera. Att klaga på chefen leder ofta till en ond cirkel. ”Chefen är inte bra, han eller hon gör ingenting”. Men om chefen inte får förtroendet att ta tag i ett problem så kan ju hon eller han heller inte visa sin handlingsförmåga, förklarar John Ylander.

I stora förändringar är det vanligt att anställda ställs inför nya och

okända skeenden som innebär nya och okända problem.

– Under sådana omständigheter kan de anställda vara tvungna att förutsätta tillit till sin närmaste överordnade. Det är bara under sådana förutsättningar som den närmaste chefen kan få insikt om att det finns behov av stöd och på så sätt få ett handlingsutrymme att agera. Det handlar om att se framtida möjligheter oavsett om man är chef eller anställd. Att försöka förutse vad som kan komma att ske, säger John Ylander.

Chefer om aktivt ledarskap:

Att skapa handlingsutrymme när en anställd behöver stöd:

"Jag kan ju vända mig till vem som helst! Jag vänder mig till den som kan bidra till att problemet löses, oavsett. Jag kan inte lösa allting" /själv/.

"Jag är ju viktig för det är jag som ansvarar att det händer saker, att det inte bara flyter ut. Jag är alltså spindeln i nätet, jag får ju ta in dom som har kompetens"/för att lösa situationen/.

Hur man hanterar en förändring och skapar trygghet:

"Man ska lära folk goda exempel, dom ska se hur det kan göras och dom ska själva upptäcka 'oj, det här var bra', då kommer det automatiskt."

"Dom som inte kan lära sig, till dom får vi hitta någon, en kollega, som förstått snabbare"/som kan visa hur det fungerar/.

Delat ledarskap

För att klara av kritiska perioder krävs att chefen har kännedom om hur de anställda har det på jobbet.

– Kraven är höga på dagens chefer, på ett av de företag John Ylander följde fanns exempel på ett fungerande delat ledarskap där en skötte det operativa och en hade kontakt med de anställda. Läs mer om delat ledarskap på www.arbetslivsinstitutet.se

Critical incident-metoden

Critical incident-metoden innebär att man intervjuar personer på djupet. Personen som intervjuas får berätta om hur han eller hon har upplevt och hanterat kritiska negativa och positiva perioder på jobbet. Det kan till exempel handla om hur man infört nya arbetsrutiner eller att den intervjuade av andra orsaker förlorat känslan av att kunna orientera sig i vardagen. Metoden användes också av Tina Kankkunen, se sid 8.

Humankapital

Industri- och tjänsteföretag har idag ofta mycket självgående personal med hög kompetens. Det gör också att det så kallade humankapitalet, de anställdas kunskap och erfarenhet, är mycket värdefullt. Brist på tillit i organisationen, eller chefer och anställda som inte har ett bra psykosocialt klimat, innebär en risk för hela verksamheten och bör definieras som allvarligt resursslöseri. Förlust av personal kan leda till stora problem för företaget. För att behålla sin personal är det därför viktigt att skapa en bra arbetsmiljö, både praktiskt och psykosocialt. John Ylanders studie visar hur formella och informella relationer fungerar på en arbetsplats och hur chefer kan påverka de psykosociala arbetsvillkoren för de anställda.

Mellancheferna är på väg tillbaka

De senaste årtiondenas utplattade organisationer inom den offentliga tjänstesektorn försvårade arbetssituationen för de lägre chefer som blev kvar. Dessa fick fler, alltmer svårförenliga arbetsuppgifter och kom i kläm mellan oklara lojaliteter medan de fick allt mindre möjlighet att utöva ledarskap. Det visades häromåret i en artikel av ledarskapsforskaren Bo Hagström.

Med utgångspunkt i ett nytt projekt vill Bo Hagström nu få fram fakta som kan användas för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön för mellanchefer.



© Foto: Lars-Erik Bystrom

Bo Hagström är chef för enheten för organisation och hälsa i tjänstearbete vid Arbetslivsinstitutet.

Bo Hagström är docent i statsvetenskap och ledarskapsforskare och fokus i hans arbete ligger på ledarskap i relation till arbetsmiljö inom offentlig tjänstesektor. Tillsammans med andra forskare knutna till Arbetslivsinstitutet har han i tidigare studier påvisat stora problem med den platta organisationsform som övertogs från näringslivet – några minns säkert den tidigare SAS-chefen Jan Carlzons rivna pyramider som skulle demokratisera arbetslivet. Platta organisationer är sedan 1980-talet vanlig inom offentlig sektor.

Redan i en artikel för några år sedan förespråkade och förutspådde Bo Hagström mellanchefernas återkomst för att förbättra förstalinje- eller baslinjechefernas situation inom human service eller välfärdstjänstearbete, till exempel för arbetsledare inom hemtjänsten.

– Förstalinjechefer inom välfärdstjänstesektorn har alltför många svårförenliga uppgifter. De ska vara strukturer med ekonomiskt ansvar och

sköta administration som de ibland saknar utbildning för. Dessutom ska de vara duktiga arbetsledare samtidigt som de förväntas vara lojala både uppåt och nedåt i systemet. Inom till exempel hemtjänsten och vården ska

de dessutom ofta även utöva själva vård- och omsorgsarbetet. Ekvationen går helt enkelt inte ihop. Och i slutändan kan även klienter och vårdtagare hamna i kläm, konstaterar Bo Hagström.

Tendens till återgång

De forskningsprojekt Bo Hagström arbetar med handlar i första hand om chefer, men en bättre ledningsmiljö ger friskare och nöjdare personal även på andra nivåer.

– Det är viktigt för ett hållbart arbetsliv, säger han och tillägger att medan hans tankar för bara några år sedan upplevdes som kontroversiella, finns nu en tendens att åter öka antalet mellanchefer.

De ”återvändande” mellancheferna avlastar förstalinjecheferna och agerar buffert uppåt i ledningen.

– Min käpphäst är att det är mellancheferna som bör återinsättas, inte hierarkierna. Och ett omtänkande tycks ha börjat slå rot, säger Bo Hagström.

Nu drar Hagström tillsammans med en rad andra forskare igång ”Mellanchefernas arbetsvillkor”, ett nytt projekt om mellanchefernas situation – även omfattande de lägre cheferna, bas- eller förstalinjecheferna. Dels kommer tidigare insamlade data användas för att ta fram nya kunskaper, dels ska ny forskning utföras vid Arbetslivsinstitutet. Och forskarna märker ett tydligt sug efter kunskap, efter lösningar och rekommendationer.

– Bland annat Arbetsmiljöverket har vänt sig till oss eftersom det behövs ett analysverktyg för att kartlägga och förbättra dessa chefers arbetsmiljö.

Som forskare ser Bo Hagström det alltså som en uppgift att inte bara beskriva vad som framkommit om de utplattade organisationerna, utan att även utifrån forskningsresultaten lägga fram förslag till förändringar.

Ledarskap mer än chefskap

Bo Hagström lägger stor vikt vid att klargöra och studera skillnaden mellan funktionerna ledarskap och chefskap.

– En chef som verkligen fungerar som ledare förmår skapa anhängare och sympatisörer bland sina underordnade. En chef som enbart utövar chefskap och inte förmår vara en god

ledare kan visserligen få sina underordnade att prestera enligt intentionerna. Men bara den som är en god ledare får motiverade och entusiastiska medarbetare – och i förlängningen ett gott psykosocialt arbetsklimat.

Ledarskap och chefskap blandas ofta samman, enligt Bo Hagström. Sammanblandningen märks i analyser av och debatt kring arbetslivet men ofta även i managementlitteraturen. En hel del av denna litteratur är Bo Hagström för övrigt ganska tveksam till. Han menar att den alltför ofta presenterar en rad, som han säger, ”klämkäcka” rekommendationer och slutsatser om företeelser i arbetslivet på ganska bräcklig empirisk grund.

Sammanfattningsvis konstaterar Hagström att i de platta organisationerna tar chefskapets praktiska uppgifter alltför mycket av mellanchefer-

nas tid och ork. Då får det mer svår-gripbara och för den psykosociala arbetsmiljön så viktiga ledarskapet stryka på foten.

– Införandet av platta organisationer utgick nog från en god grundidé men underskattade konsekvenserna på ledningsarbetet och den psykosociala arbetsmiljön.

Definition mellanchefer

Bo Hagström använder en bred definition av ordet mellanchefer: Till mellanchefer räknas alla chefer mellan högsta ledningen och den operativa personalen.

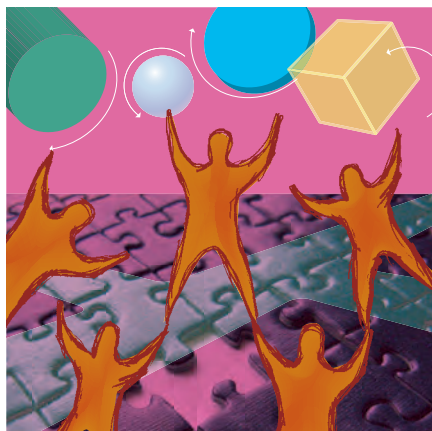
Denna definition inkluderar första linjens chefer med personalansvar och ofta även arbetsmiljöansvar.

Nyckeln är balans mellan krav och resurser

Första linjens chefer befinner sig i brytpunkten mellan själva verksamheten och den strategiska nivån i organisationen. Det är genom linjeföraren som den anställda möter organisationen.

Linjeförare ska vara generalister och har experter både över och under sig. Här sammanfaller krav från högre chefer, uppdragsgivare, kunder, brukare och anställda. I organisationer sker alltid förändringar och det gäller för chefen att kunna hantera förväntningar från olika håll, både uppifrån, från sidan och nedifrån, ungefär som i bilden av jonglören.

För att klara detta utan att själv slita ut sig eller ”dumpa problemen” på de anställda, måste den operativa chefen ha en strategi. Att varje gång lösa de akuta problemen med nöd-



Forskningen vill lämna diskussionen om egenskaper till att skapa bättre förutsättningar att leda.

lösningar är ingen hållbar strategi visar vår forskning. Istället visar vi att det går att åstadkomma en hållbar strategi som ger stöd till första linjens chefer. En sådan strategi kan byggas upp långsiktigt och metodiskt och den rör inte bara den enskilda chefen. Även den strategiska ledningen, kollegor och medarbetare är viktiga i en sådan god process.

Vi börjar från slutet; rutan ”goda jobb”. Slutmålet är att i en välfungerande verksamhet åstadkomma goda, hållbara arbetssituationer både för chefen själv men också för hans/hennes anställda. Pilen uppifrån står för förändringar som sker. Vi tänker mest på oplanerade, oförutsedda förändringar som nya uppgifter, produktionsstörningar, ändrad tidsplan för uppdrag, besparingskrav, konflikter eller sjukdom bland personalen, nya lagar och föreskrifter eller organisatoriska förändringar. Vår forskning visar att den operativa chefen ofta ställs inför sådana situationer med krav från många olika håll som ska vägas samman så att både kvalitet i verksamheten upprätthålls, att arbetsmiljön är rimlig och att inte de ekonomiska ramarna överskrids.



För att kunna hantera sådana situationer utan att det går ut över arbetsmiljön, ska den operativa chefen kunna anpassa krav till resurser, som personaltillgång och förmåga, kunna göra bra prioriteringar och fatta beslut om adekvata åtgärder till just det specifika problemet. Detta är själva nyckeln till ”goda jobb”.

Men för att kunna klara uppgiften krävs att chefen har handlingsutrymme och handlingskraft. Det räcker inte med att chefen har ”rätt förhållnings-sätt” i sitt ledarskap, han/hon måste ges goda förutsättningar. Chefen måste ha tillgång till resurser; som att ha tydliga och tillräckliga befogenheter i relation till sitt ansvarsområde. Dessutom behöver chefen stöd och goda relationer både uppåt, nedåt och utåt i organisationen.

Så skapas goda jobb



Vår forskning visar att en strategi för att avgränsa uppdraget gentemot kunden eller andra organisationer är väsentlig. Och chefen behöver kunskaper för att kunna väga samman alla delar som ingår i ansvaret att vara chef över en operativ verksamhet. Vare sig det är i privata näringslivet eller i offentliga organisationer.

Arbetet som linjechef innebär att man behöver ha kunskap om både verksamhet, ekonomi, omvärlden, personal och arbetsmiljö. Åtminstone så mycket kunskap att chefen kan diskutera dessa frågor med experter och den strategiska ledningen. Han/hon behöver också ha arenor för att kunna diskutera både verksamhet och ekonomi samtidigt och tillitsfulla relationer till kollegor och överord-

nande. Och chefen behöver få uppskattning. Den sista, eller första, rutan visar på det ansvar som den strategiska ledningen har för att åstadkomma en hållbar strategi. Detta är helt nödvändigt för att en linjechef ska få handlingsutrymme och kraft för att skapa goda jobb i en välfungerande verksamhet.

Annika Härenstam

Publikationer som artiklarna i ledarskapsmagasinet baseras på

- Forsberg Kankkunen T (2006) "Könade verksamheter. En studie av hur stressande arbets-situationer för kommunala enhetschefer hanteras inom tekniska respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar" Arbetslivs-rapport (kommande), Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Hagström, B (2003) "Ett ledarskap för hela orga-nisationen – mellanchefernas återkomst?" s 311–322 i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Härenstam A, Marklund S, Berntson E, Bolin M & Ylander J (2006) *Understanding the organisational impact on working conditions and health*. Arbete och Hälsa 2006:4, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Härenstam A, Waldenström K & Wiklund P (2005) "Hur formas individens identitet och arbetsåtagande i ett föränderligt arbetsliv?" Kort sammanfattning av slutresultat, rapport till FAS, november 2005.
- Waldenström K & Härenstam A (2006) *Hur skapas bra arbetsförhållanden? En studie av strategier hos chefer och anställda*. Solna, Rapport från Arbets- och miljömedicin.
- Waldenström A (2006) *ARLA Arbetsinnehålls-analys. En metod för att beskriva arbetets innehåll, binder och möjligheter ur ett externt perspektiv. Manual version 1*. Stockholm, Stockholms läns landsting, Centrum för folkhälsa, Arbets- och miljömedicin.
- Ylander J & Härenstam A (2006) "Var finns makten över arbetsvillkoren? En guide om psykosocial miljö och arbetmiljöinriktat handlande. Slutrapport till Volvo Group" Arbetslivsrapport (kommande), Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Ylander J (2006) "Trust and responsibility relations – to manage changes in late modernity" halvtidsrapport, Göteborg, Handelshögskolan vid Göteborgs univer-sitet.
- Ylander J & Leijon S (2006) "Managerial Feed-forward Reflection – Responsibility for Work and Health in Post Bureaucratic Organisations" Conference paper, The Hawaii International Conference on Business, May 2006.
- Ylander J & Leijon S (2006) "Managerial Feed-forward Reflection. Responsibility for Work and Health in Post-bureaucratic Human Resource Work" Conference Paper, EURAM conference, Oslo, May 17–20, 2006.
- Härenstam A, Rydbeck A, Karlkvist M, Waldenström K, Wiklund P, and the MOA Research Group (2004) *The significance of organisation for healthy work. Methods, study design, analyzing strategies, and empirical results from the MOA-study*. Arbete och Hälsa 2004:13, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- ### Litteraturtips
- Berg P-O & Jonsson C (1991) *Strategisk ledning på politiska marknader*. Studentlitteratur, Lund.
- Bernin P & Theorell T (2004). *Mönster för framgångsrikt ledarskap i vården*. Stressforskningsrapport 313-2004, Solna, Institutet för psykosocial miljömedicin.
- Döös M, Hanson M, Backström T, Wilhelmson L & Hemborg Å (2005) *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Arbetsliv i omvandling 2005:15, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Härenstam A & the MOA Research Group (2005) "Different development trends in working life and increasing occupational illness requires new working environment strategies", *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, vol 24(39), s 261–277.
- Härenstam A, Bejerot E, Schéele P, Waldenström K, Leijon O, and the MOA Research Group (2004) "Multilevel analyses of organizational change and working conditions in public and private sector" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 13(3), s 305–343.
- Höckertin C & Härenstam A (2006) "The impact of ownership on psychosocial working conditions. A multilevel analysis of 60 work sites within different types of operations in the service sector", *Economic and Industrial Democracy*, vol 27:2, s 245–284.
- Lennerlöf L, Landström U & Tydén T (2004) *Ledarskap i kommuner – Forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser*. Stockholm, Svenska kommunförbundet.
- Lundquist L (1988) *Byråkratisk etik*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundquist L (1998) *Demokratins väktare. Ambetsmännen och vårt offentliga etos*. Studentlitteratur, Lund.
- Persson A (2003). "Framgångsrika skolledarare i spänningsfält och allianser" i Persson A (red) *Skolkulturer*. Studentlitteratur, Lund.
- Petersson H (2006) "Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete" s 161–176 i Petersson H, Leppänen V, Jönsson S & Tranquist J (red) *Villkor i arbete med människor – en antologi om human servicearbete*. Arbetsliv i omvandling 2006:4, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Sandberg Å (red) (2003) *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. 4:e upplagan, Stockholm, SNS.
- Sandberg J & Targama A (1998) *Ledning och förståelse: Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund, Studentlitteratur.
- Skagert K, Dellve L, Eklöf M, Ljung T, Pousette A & Ahlborg Jr A (2004) *Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet – Balanserande förhållningssätt och strategier*. Västra Frölunda, Institutet för stressmedicin.
- Thulin Skantze E (2006) *Organisationsfaktorers betydelse för de anställdas hälsa*. Stressforskningsrapport 318-2006, Solna, Institutet för psykosocial miljömedicin.
- Utbult M, Abrahamsson L, Katzenberg-Berger N, Larsson R, Lennerlöf L, Landström U & Tydén T (2004) *Ledarskap i kommuner – Forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.
- Öberg H & Dahlenborg Å (2003) *Dilemman och glädjeämnen – om vårdenhetschefens villkor*. Stockholm, Landstingsförbundet.
- Wilhelmson L (2005) "Delat ledarskap – en kompetent relation", *Loop. Tidskriften om ledarskap organisation och personal*, 2005, s 46–48.

ARBETSLIVSINSTITUTET är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling.

Vi ska bidra till ett arbetsliv med goda villkor och utvecklingsmöjligheter för både kvinnor och män. I dialog med arbetslivets aktörer arbetar vi också för en hälsosam arbetsmiljö som är anpassad till människors olika fysiska och psykiska förutsättningar.

Vår forskning bedrivs inom områden som hälsa och ohälsa i arbetslivet, arbetsmarknad och sysselsättning, arbetsrätt, arbetets organisering, ergonomi och belastning, fysikaliska och kemiska hälsorisker, integration och mångfald samt utvecklingsprocesser i arbetslivet. Vi strävar efter att vår forskning ska vara mångvetenskaplig och vara till nytta för arbetslivet.

Besök gärna www.arbetslivsinstitutet.se för mer information. Här kan du läsa om aktuell forskning, prenumerera på våra nyhetsbrev, låna litteratur från vårt bibliotek, beställa böcker eller ladda hem rapporter. Du hittar också kontaktuppgifter till Arbetslivsinstitutets omkring 400 anställda och adresser till våra kontor.

Arbetslivsinstitutet, huvudkontor

Postadress: 113 91 Stockholm • Besöksadress: Vanadisvägen 9

Telefon: 08-619 67 00 • Fax: 08-656 30 25

E-post: registrator@arbetslivsinstitutet.se

Webbplats: www.arbetslivsinstitutet.se