



# SVERIGES VIKTIGASTE CHEFSJOBB

**OM HUR VÄLFÄRDEN HITTAR OCH UTVECKLAR  
FRAMTIDENS CHEFER**



# Sveriges viktigaste chefsjobb

OM HUR VÄLFÄRDEN HITTAR OCH UTVECKLAR FRAMTIDENS CHEFER



Upplysningar om innehållet:

Linda Persson Melin, [linda.persson-melin@skl.se](mailto:linda.persson-melin@skl.se)

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2018

ISBN: 978-91-7585-612-4

Text: Linda Persson Melin

Intervjutexter: Dan Håfström

Foto: Dan Håfströms (sid 14, 24, 30 och 42), Christian Ferm,

Casper Hedberg, Maskot Bildbyrå och Scandinav bildbyrå

Produktion: Advant Produktionsbyrå

Tryck: Åtta.45, 2018

## Förord

Välfärden står inför stora utmaningar. Den demografiska utvecklingen, med färre i yrkesverksam ålder i förhållande till unga och gamla, kommer att öka efterfrågan på välfärdens tjänster och minska andelen människor som står till arbetsmarknadens förfogande. Utvecklingen innebär också att de ekonomiska resurserna inte ökar i samma takt som behoven. Vi måste helt enkelt använda resurserna bättre.

De chefer och ledare som ser vilka möjligheter som finns och har förmågan att inspirera sina medarbetare och tillsammans med dem driva ett förändringsarbete kommer att spela en avgörande roll för välfärdens utveckling.

Så hur behåller vi duktiga chefer och hur rekryterar vi nya? I den här rapporten berättar fyra framgångsrika ledare om sina karriärer och tankar kring vad som krävs för att välfärden ska vara attraktiv för både dagens och framtidens chefer. Vår förhoppning är att rapporten ska leda till dialog kring hur vi skapar attraktiva chefsjobb.

Caroline Olsson

*Sektionschef*

*Avdelningen för arbetsgivarpolitik*

Sveriges Kommuner och Landsting



# Innehåll

- 7 Sammanfattning
  
- 9 **Kapitel 1. Viktigt, engagerande och möjligt!**
- 10 Att vara chef är en profession i sig
- 10 Första linjens chefer gör skillnad
- 10 Tillgången på sökande till första linjens chefsuppdrag
- 11 Hur ser behovet av chefer ut?
- 12 Varifrån rekryteras chefer och vart går de som slutar?
  
- 15 **Kapitel 2. Vem blir chef i välfärden?**
- 18 Välfärden har inte råd att missa de bästa
- 18 Få chefer med utländsk bakgrund
- 19 Det tar (alltför) lång tid att bli chef i välfärden
- 23 Spräng glastaket!
- 23 Välfärden har goda förutsättningar
  
- 25 **Kapitel 3. Uppmärksamma goda prestationer**
- 26 Chefsaspirantsprogram
- 27 Belöna chefen – om chefens roll i kompetensförsörjningen
  
- 31 **Kapitel 4. Andra utmaningar för välfärdens chefer**
- 32 Tufft för första linjens chefer
- 32 Förutsättningar för framgång
- 33 Rätt förmågor och förutsättningar
- 35 Alla chefer måste ges möjligheten att göra ett bra jobb
- 35 Chefens ska ha ett rimligt antal medarbetare
- 39 Ge chefen ett gott ledningsstöd
- 40 Ge chefen ett tydligt uppdrag
- 41 Chefens chef har ansvar för uppdragsdialogen
- 41 Stärk kontakten med den strategiska ledningen
  
- 43 **Kapitel 5. Att vara ung chef i välfärden**
- 46 Ett gott stöd kan öka tilliten och lärandet
- 46 Nya chefer ska ha en bra introduktion





# Sammanfattning

Att få vara en del av en framgångsrik verksamhet är attraktivt. Den som har höga ambitioner, och kanske har valt att investera i en längre utbildning, vill vara där den bästa kompetensen finns och där de bästa resultaten produceras.

För att stärka sitt arbetsgivarvarumärke måste välfärdens arbetsgivare öka mångfalden, sänka medelåldern och arbeta med chefernas förutsättningar. Det måste vara tydligt att alla har samma möjligheter att förverkliga sin potential och att möjligheterna att lyckas i sitt uppdrag är goda.

Det måste vara tydligt att alla har samma möjligheter att förverkliga sin potential.

Att vara en attraktiv arbetsgivare för chefer handlar om att:

- › **Skapa goda organisatoriska förutsättningar** för chefer att utöva ett gott ledarskap.
- › Säkerställa att **chefernas förutsättningar och kompetensutveckling** är en viktig och levande fråga också i den allra högsta ledningen.
- › **Vara tydlig** med att chefsyrket kräver andra kompetenser än att vara expert.
- › **Arbeta med de värderingar som präglar arbetsplatsens attityder** och förhållningssätt gentemot chefen.
- › **Erbjuda nätverk** för chefer.
- › **Göra "talangjakten" till en strategisk fråga** för ledningsgruppen.
- › **Skapa incitament** för cheferna att ha fokus på sina medarbetares utveckling.
- › **Ge cheferna stöd** i att coacha och utmana sina medarbetare.
- › **Marknadsföra karriärvägar** och utvecklingsmöjligheter, så att de blir intressanta för många.
- › **Vara snabb med att identifiera**, utveckla och bygga lojalitet med dem som har potential att ta ett större ansvar.
- › **Skapa stor grad av transparens** och delaktighet kring urvalskriterier vid till exempel rekrytering och befordran.
- › **Prova nya talanger!** Välj inte alltid den som redan har cheferfarenhet – då får den underrepresenterade gruppen färre möjligheter.
- › **Identifiera och åtgärda informella hinder** och villkor som kan ge män, kvinnor eller andra grupper olika möjlighet att få makt och inflytande på arbetsplatsen.
- › **Lyfta fram goda exempel** på chefer från underrepresenterade grupper.
- › **Erbjuda professionellt stöd** i personal- och ekonomifrågor och tydliggöra de administrativa stöd som finns.



## Viktigt, engagerande och möjligt!

Välfärden erbjuder sina chefer möjligheten att leda och samarbeta med några av arbetsmarknadens mest välutbildade, engagerade och motiverade kollegor. Få branscher har dessutom så meningsfulla, viktiga och motiverande uppdrag. Många vittnar om att det stora ansvar som chefsuppdraget innebär är stimulerande och att förmågan att arbeta med helheten upplevs som en styrka<sup>1</sup>. Att vara chef i välfärden borde ha alla förutsättningar att vara en eftertraktad position på arbetsmarknaden. Men frågan är hur attraktiva chefsjobben i välfärden är i praktiken?

Det finns flera faktorer som påverkar möjligheten att rekrytera nya chefer. Vissa av dem är svårare för arbetsgivaren att påverka, som urbaniseringen (det vill säga den geografiska attraktionskraften), utvecklingen mot en mer flexibel och större arbetsmarknad samt hur balansen mellan efterfrågan och utbudet av människor med rätt utbildning och kompetens ser ut.

Det som arbetsgivaren kan påverka handlar om den egna attraktiviteten. Att välfärden kan erbjuda attraktiva villkor, kommer att avgöra möjligheten att rekrytera och behålla chefer. Utan chefer med rätt kompetens och rätt drivkrafter blir arbetsgivarens förmåga att möta kraven på effektivitet och bättre resultat begränsade.

Att välfärden kan erbjuda attraktiva villkor, kommer att avgöra möjligheten att rekrytera och behålla chefer.

Not. 1.  
Berg m.fl. 2006, Ekman Philips 1990,  
Muhonen 1999, Trydegård 1996.

## Att vara chef är en profession i sig

Att gå från en roll som medarbetare eller expert till att vara chef ställer andra krav på kunskaper och förmågor. Det innebär att chefen ska kunna företräda arbetsgivaren gentemot medarbetare, brukare/patienter/elever/kunder och övriga intressenter. Det omfattar ansvar och befogenheter som har delegerats från ansvariga politiker, alternativt från överordnad chef beroende på chefens nivå i organisationen. Det betyder att chefen har makt att utveckla verksamheten och att leda och fördela arbetet inom sitt ansvarsområde.

## Första linjens chefer gör skillnad

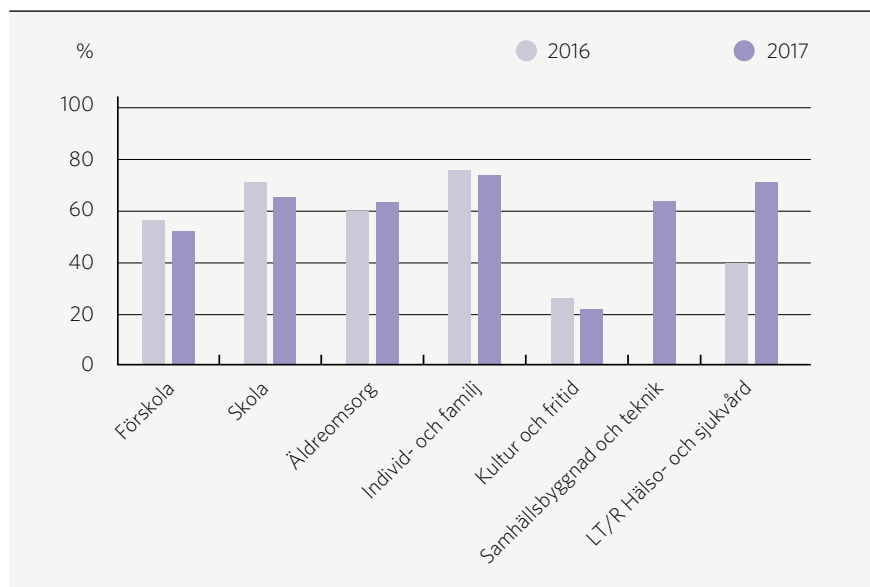
Det är i mötet mellan välfärdens professioner och den enskilde invånaren som värdet av tjänsterna skapas. Värdet är ett resultat av en komplex samverkan mellan olika professioner, funktioner och verksamhetsområden, att effektivisera och utveckla denna samverkan är en av välfärdens stora utmaningar.

En nyckel till framgång ligger hos de chefer och medarbetare som finns närmast brukare, patienter, elever och invånare. I den så kallade första linjen finns de som kan verksamheten bäst. Där syns effekterna av det som görs och hur det motsvarar aktuella behov och förväntningar. Där finns bäst förutsättningar att se nya möjligheter som kan göra ännu större skillnad. Arbetsgivare måste därför prioritera första linjens chefer och deras utrymme att utöva ledarskap.

I den så kallade första linjen finns de som kan verksamheten bäst.

## Tillgången på sökande till första linjens chefsuppdrag

DIAGRAM 1. Andelen kommuner respektive landsting/regioner som uppger brist på sökande till första linjens chefstjänster, 2016 och 2017



Källa: Undersökning bland SKL:s medlemmar 2017.

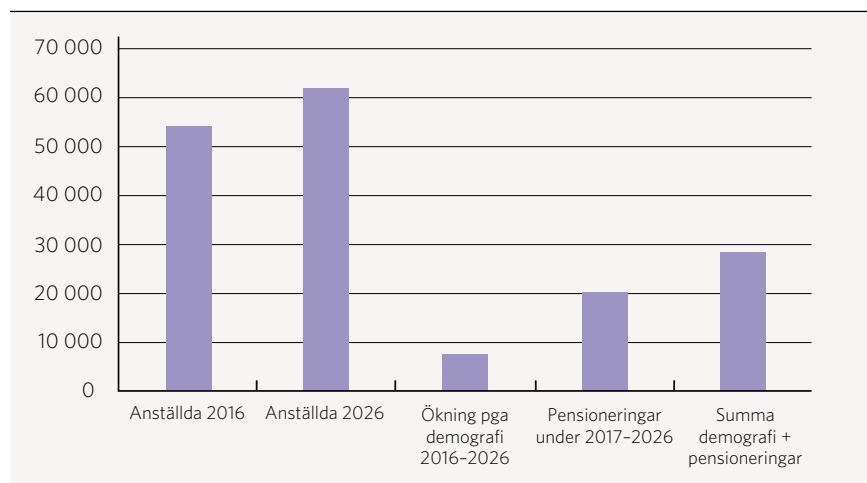
Inom förskola, skola, äldreomsorg och individ- och familjeomsorg finns det idag svårigheter att rekrytera chefer, särskilt när det gäller chefer till den första linjen visar SKL:s medlemsundersökning från 2017. Bristen på sökande minskar dock något mellan 2016 och 2017. När det gäller hälso- och sjukvården liknar utmaningarna för 2017 dem i de kommunala verksamheterna.<sup>2</sup>

## Hur ser behovet av chefer ut?

### Chefsbefattningar

Chefsnivån beskrivs med de s.k. ansvarskoderna A, B eller C. A-chefer är den högsta nivåns chefer och omfattar landstingsdirektörer, kommundirektörer och förvaltningschefer. B-chefer är mellanchefer, det vill säga de har chefsansvar för chefer men är inte högsta tjänsteman i sin organisation. De har ofta titlar som verksamhetschef, områdeschef eller verksamhetschef (kommuner). C-chefer har ett direkt ansvar för medarbetare och det dagliga arbetet i välfärdens verksamheter. C-chefer kallas också ofta för första linjens chefer eller verksamhetsnära chefer. De kan ha titlar som enhetschef, vård- enhetschef och avdelningschef (landsting). Har individen ansvar för delar av ledningsuppdraget men inte helhetsansvaret för alla de tre områden (ekonomi, personal och verksamhet) som ingår i chefsuppdraget sätts istället ansvarskoden L.

DIAGRAM 2. Välfärdens totala rekryteringsbehov (inkl. privata utförare) för anställda med ledningsarbete fram till år 2026



Källa: SKL:s rapport Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden - Rekryteringsrapport 2018.

I SKL:s rekryteringsrapport för perioden 2016–2026, som utgår från antal anställda i olika ledningsetiketter (ej ansvarskod) i välfärdstjänsterna, inklusive privata utförare, kommer antalet chefer att öka med 14 procent fram till 2026 (knappt 8 000). Därutöver förväntas 20 000 chefer gå i pension under perioden.



Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden - Rekryteringsrapport 2018.

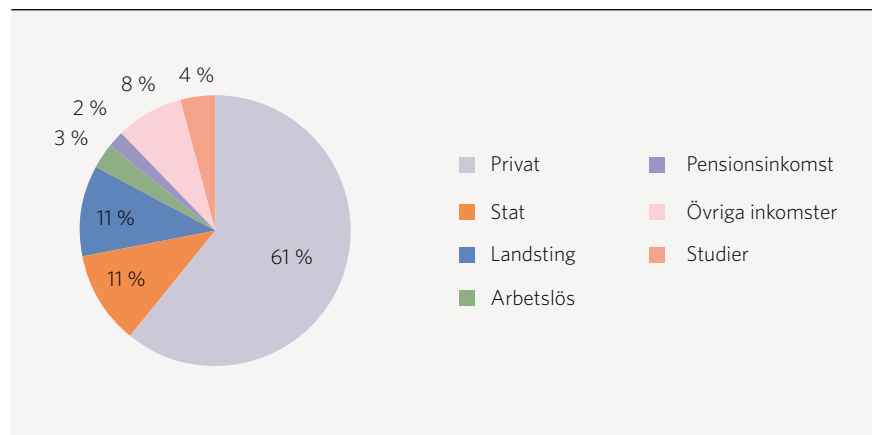
Ladda hem rapporten från:  
<https://webbutik.skl.se>

Not. 2.  
 Enkätundersökning till personalchefer i kommuner, landsting och regioner i april 2016 respektive 2017.

## Varifrån rekryteras chefer och vart går de som slutar?

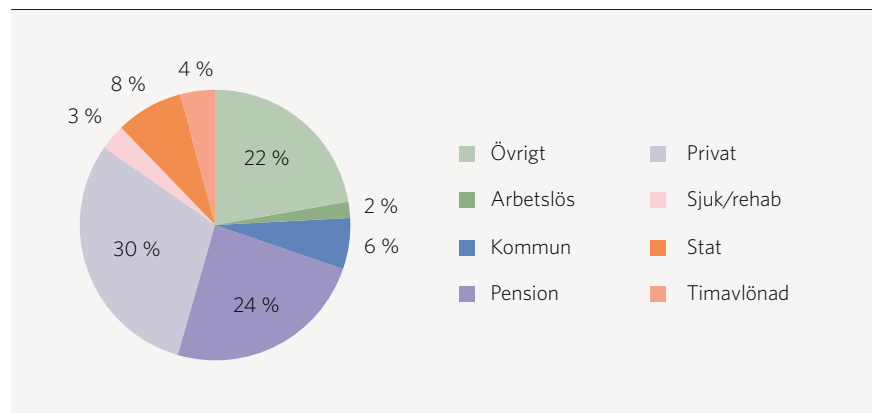
År 2015 nyrekryterade kommunerna sammanlagt 1 665 chefer, exklusive de som rekryterades från andra kommuner eller den egna organisationen. Av dessa kom majoriteten från den privata sektorn.

DIAGRAM 3. Nyrekryterade chefer till kommunerna 2015



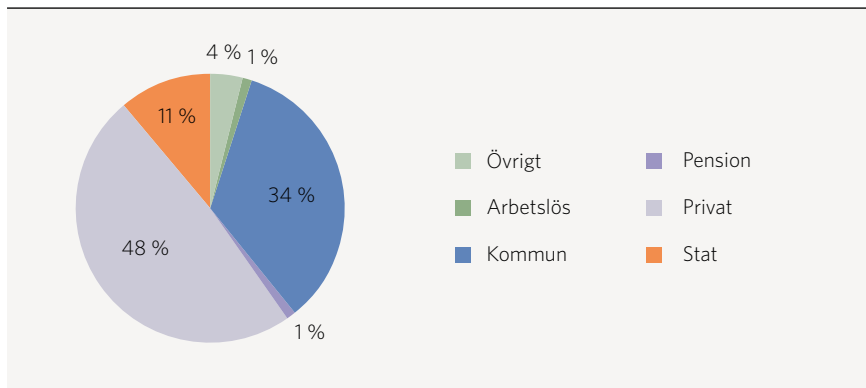
Källa: SKL och SCB.

DIAGRAM 4. Chefer som slutade i kommuner 2015



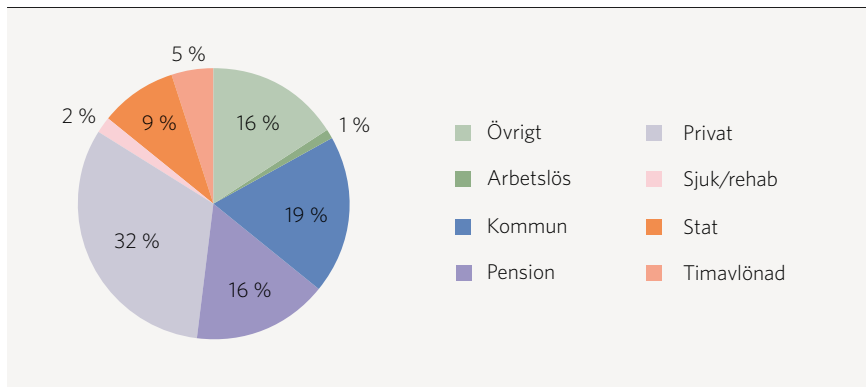
Majoriteten av de som slutade (30 procent) gick till privat sektor, exklusive de som gick till andra kommuner eller till en roll som medarbetare i den egna organisationen, följda av de som gick i pension (24 procent).

DIAGRAM 5. Nyrekryterade chefer till landsting och regioner 2015



År 2015 nyrekryterade landsting och regioner sammanlagt 532 chefer, exklusive de som rekryterades från andra landsting eller regioner och den egna organisationen. Av dessa kom majoriteten (48 procent) från den privata sektorn och drygt en tredjedel från kommunerna (34 procent).

DIAGRAM 6. Chefer som slutade i landsting och regioner 2015



Den privata sektorn är den viktigaste rekryteringsbasen för både kommuner, landsting och regioner. 2015 gick 32 procent av de som slutade i landsting och regioner till den privata sektorn och från kommunerna var motsvarande siffra 30 procent. Samma år kom också 61 procent av de nyrekryterade från privat sektor och för landsting och regioner låg siffran på 48 procent.

I vilken grad detta speglar att privata alternativ etableras eller försvinner, exempelvis skolor, äldreomsorg och vårdcentraler och så vidare, går inte att säga.

Landsting och regioner rekryterade i sin tur tre gånger så många från kommuner (34 procent) som vad kommuner rekryterade från landsting och regioner (11 procent). Av alla som slutade i kommunerna år 2015 gick 31 procent i pension och i landsting och regioner var motsvarande siffra 19 procent.

Den privata sektorn är den viktigaste rekryteringsbasen för både kommuner och landsting/regioner.





<b>Namn:</b>	Parisa Liljestränd
<b>Titel:</b>	Kommunstyrelsens ordförande i Vallentuna
<b>Första chefsuppdraget:</b>	Biträdande rektor på en f-9 skola
<b>Vilken är den viktigaste förutsättningen för att vara en bra chef?</b>	Ett väl fungerande team av medarbetare



## Vem blir chef i välfärden?

*Antalet chefer i välfärden är 54 000.<sup>3</sup> Av dessa finns 7 500 hos privata utförare, 32 000 i kommuner och cirka 12 000 i landsting och regioner. Det beräknade rekryteringsbehovet av chefer för hela välfärden är 28 000 fram till år 2026.*

Den typiska chefen i en svensk kommun arbetar i vård och omsorg, är 52 år och kvinna med svensk bakgrund och har ett uppdrag som C-chef\*. Sedan 2012 har medelåldern för gruppen C-chefer i vård och omsorg stigit från 48 till 52 år.

Den typiska chefen i landsting och regioner arbetar som C-chef inom somatisk vård, är 51 år och kvinna med svensk bakgrund. Sedan 2012 har medelåldern för denna grupp av C-chefer inte förändrats.

Varför ser det ut så här – och är det så här det ska se ut?

Det beräknade rekryteringsbehovet av chefer är för hela välfärden är 28 000 fram till år 2026.

\* C-chef kallas också för första linjens chef eller verksamhetsnära chef.

Not. 3.

I denna siffra ingår de som har ansvarskoden A-, B- eller C-chef. 2016 var det exakta antalet 43 600, i kommuner, landsting och regioner.



Parisa Liljestrand,  
Ordförande Vallentuna  
kommunstyrelse

## Våga bryta normen!

*Välfärdens rekryterare behöver tänka om för att hitta framtidens chefer. Gamla normer som begränsar urvalet måste brytas och metoderna behöver uppdateras till den digitala samtiden. Det menar Parisa Liljestrand, kommunstyrelsens ordförande i Vallentuna kommun.*

*– Vi behöver modiga chefer som vågar utmana sig själva i sitt ledarskap, säger hon.*

Vallentuna norr om Stockholm. I centrum finns byggnader i olika stilar, från kommunens gamla mittpunkt Tunahuset som invigdes 1973 till det nya kulturhuset dominerat av trä och stora glasväggar. Kommunens förvaltningar är sedan länge trångbodda och planer finns på att bygga ett helt nytt kommunhus. Men tills vidare huserar Parisa Liljestrand och hennes kollegor i ett tegelhus av tidigt 1990-talssnitt. Arbetsrummet där vi gör intervjun är spartanskt möblerat och väldigt vitt.

Drömde hon om att bli ledare redan som liten? Nej, snarare poet eller jurist. Intresset för det skrivna ordet var stort och passionerat. Hon fascinerades också av samhället och hur det var uppbyggt. Är inte det ovanligt för ett barn?

– Jag var nog väldigt brådmogen. Men mina intressen hade med mina erfarenheter att göra. Att lämna sitt hemland och börja leva på en helt ny plats påverkar ett barn, säger Parisa Liljestrand.

Som fyraårig flykting kom hon med sin familj till Sverige från Iran. Familjen hamnade så småningom i Vallentuna. Hon älskade skolan även om hon drabbades av viss skoltrötthet under högstadiet och gymnasiet. Som 19-åring gjorde hon entré i kommunfullmäktige för det lokala partiet Demoex. Hon studerade till lärare, tog examen, började jobba och blev arbetslagsledare. Vid fyllda 29 år blev hon rektor för en skola i Vaxholm, samtidigt som hon var engagerad i Moderaterna och satt som ordförande i Vallentunas barn- och ungdomsnämnd. Vid 32 år nådde hon toppen av den kommunala hierarkin då hon utsågs till kommunstyrelsens ordförande. När hon tänker tillbaka på sin resa finns det en självklar sak som står ut.

– Både jag själv och de som satsat på mig har brutit mot normer. För tyvärr är det fortfarande inte självklart för en person som är ung, kvinna och invandrare att våga tro på sig själv och ta plats på det sätt som jag gjort. Och det är heller inte självklart för organisationen att lyfta upp en sådan person, säger Parisa.

*”Vi behöver modiga chefer som vågar utmana sig själva i sitt ledarskap.”*

Hon är fast besluten att använda sin egen makt för att driva på utvecklingen och ge fler ”outsiders” chansen. Men hur bär sig en organisation åt för att förnya sin rekrytering?

– Det krävs modiga ledare som utmanar sig själva i sitt ledarskap. Chefer måste våga lyfta fram olika typer av personer, inte bara sådana som är lika dem själva. Chefer ska inte heller känna sig hotade av medarbetare som är framåt. Vi måste se fördelen med att fler vill vara med och dra och få någonting att växa.

Parisa Liljestrand är ingen tillskyndare av kvotering. Kompetensen måste alltid komma först och värderas högst. Men organisationen behöver ställa frågan vad som egentligen är kompetens.

– Kompetens behöver inte vara stärkt av erfarenhet. Jag tror inte på det här traditionella sättet att rekrytera som främst premierar låg och trogen tjänst.

Om du är duktig på det du gör ska du kunna få större ansvar redan efter ett år eller två, säger Parisa.

Arbetsmarknaden där välfärden konkurrerar om kompetens är större än tidigare. Ibland är den nationell, ibland till och med global. För att lyckas med rekryteringen i framtiden anser Parisa att det är nödvändigt att förändra bilden av offentlig sektor: varför tycker många unga fortfarande att det verkar flashigare att jobba inom näringslivet? Hur ska man suddas ut bilden av den grå kommunala korridoren?

– Jag är helt övertygad om att välfärden som arbetsgivare kommer att bli väldigt intressant framöver. För är det någonstans det händer saker i Sverige idag så är det i kommunerna. En sak som digitaliseringen innebär utmaningar för befintliga yrkesgrupper men gör också att vi behöver kompetens som vi helt saknar idag.

Det gäller bara att folk får reda på alla möjligheter som finns. Vi måste bli bättre på att marknadsföra oss

själva och vi måste hitta mervärden för våra medarbetare som inte bara handlar om bättre lön, säger Parisa.

Hur hittar man då den bäst lämpade kandidaten för ett chefsuppdrag år 2017? Vallentuna kommun har fått pris för sitt nydanande sätt att arbeta med strategisk kompetensförsörjning. Numera kompletterar HR-avdelningen det traditionella sättet att rekrytera genom annonser med att själva söka upp kandidater.

– I dag har vi HR-specialister som headhuntar via sociala medier som till exempel jobbplattformen LinkedIn. Det är ett sätt att anpassa sig till den digitala samtiden, att finnas på de arenor där många blivande unga ledare finns, och det blir också ett sätt att marknadsföra kommunen. Vi är aktiva, vi vill något och vi har något att erbjuda!



Oavsett etnicitet, ålder eller kön måste det vara möjligt att göra karriär som chef.

## Välfärden har inte råd att missa de bästa

Oavsett etnicitet, ålder eller kön måste det vara möjligt att göra karriär som chef. Forskning visar att människor ofta agerar utifrån medvetna och omedvetna fördomar. Vi tenderar att välja dem som är lika oss själva eller som passar in i den rådande normen för arbetsplatsen. Värdefull kompetens går därmed förlorad.

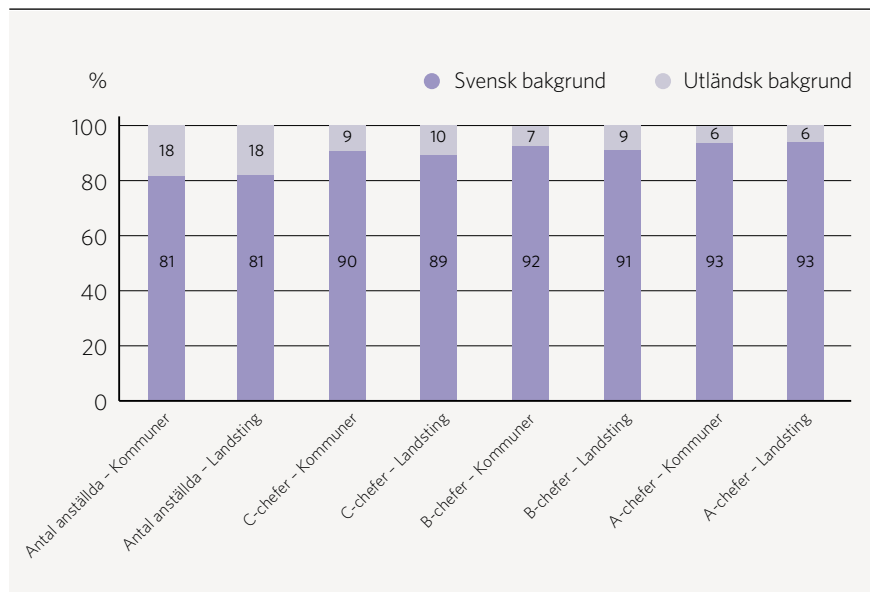
Vem som blir chef sänder tydliga signaler om de värderingar och normer som präglar organisationen och om möjligheterna för den enskilde individen. För att vara attraktiv måste arbetsgivaren vara medveten om hur möjligheter och makt fördelas och göra det tydligt att specifika kompetenser inte förknippas med kön, ålder eller etnicitet. Det måste framgå att all rekryteringen utgår från kriterier som handlar om kompetens och potential.

Inte minst chefer och ledare behöver representera olika perspektiv, både för att visa vilka möjligheter som finns och för att säkerställa att organisationen kan identifiera och värdera olika typer av kompetenser och erfarenheter.

## Få chefer med utländsk bakgrund

Att förändra förutfattade meningar och övertygelser som kan påverka urval och rekrytering kräver ett systematiskt och långsiktigt arbete som stärker förmågan att fånga upp potentiella chefer.

DIAGRAM 7. Andelen med svensk respektive utländsk bakgrund 2016



Källa: SKL:s personalstatistik.

## TIPS TILL ARBETSGIVARE

Arbetsgivare kan du på olika sätt arbeta för att representationen bland chefer och ledare ska motsvara den mångfald som finns hos dem som verksamheten är till för.

- Säkerställ att de processer och kriterier som används för att identifiera och rekrytera potentiella chefs- och ledarkandidater gynnar mångfald.
- Anpassa kommunikationskanalerna efter var de potentiella kandidaterna finns.
- Säkerställ arbetssätt som gör det möjligt för olika perspektiv och erfarenheter att bidra i utvecklings- och beslutsprocesser.
- Öka kunskapen och medvetenheten om vilka normer som präglar verksamheten och hur dessa påverkar olika gruppers möjligheter.



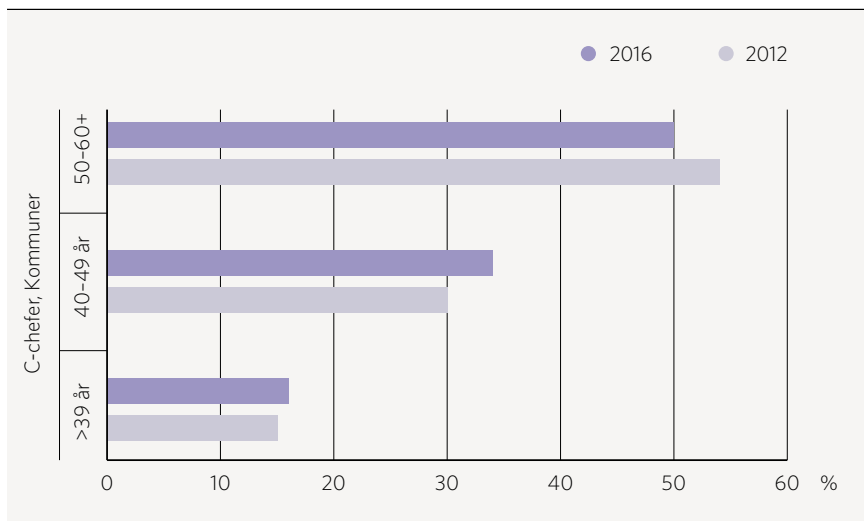
Tips till arbetsgivare!

## Det tar (alltför) lång tid att bli chef i välfärden

Välfärdens<sup>4</sup> chefer har högst medelålder av alla chefer på arbetsmarknaden. I SCB:s statistik över de 25 yrken med högst medelålder 2015 hör nästan samtliga chefsyrken hemma i välfärden.

Välfärdens chefer har högst medelålder av alla chefer på arbetsmarknaden.

DIAGRAM 8. Kommuner: Samtliga C-chefer fördelade per åldersgrupp, 2012 och 2016



Källa: SKL:s personalstatistik.

En viss förändring går att se mellan åldersgrupperna 40–49 år och 50–60+, där 40–49 år ökar med cirka 4 procentenheter mellan 2012 och 2016 medan 50–60+ minskar med motsvarande siffra. Gruppen 25–39 år ökar däremot mycket lite.

Arbetet med att tidigt hitta dem med talang och intresse för chefsrollen går långsamt och relativt få ges möjlighet att påbörja en chefskarriär före 40 års ålder. Medelåldern för samtliga medarbetare har under samma period gått ner från 46 år, för både män och kvinnor, till 45 år för kvinnor och 44 år för män.

Not. 4.

I välfärdsbegreppet ingår privata aktörer.

I kommunerna är medelåldern för A-chefer 52 år för kvinnor och 54 år för män. För B-cheferna är medelåldern 51 år för både män och kvinnor och för C-chefer har båda könen en medelålder på 49 år. För samtliga chefer har den största sänkningen av medelåldern skett bland manliga C-chefer, där medelåldern var 51 år 2012.

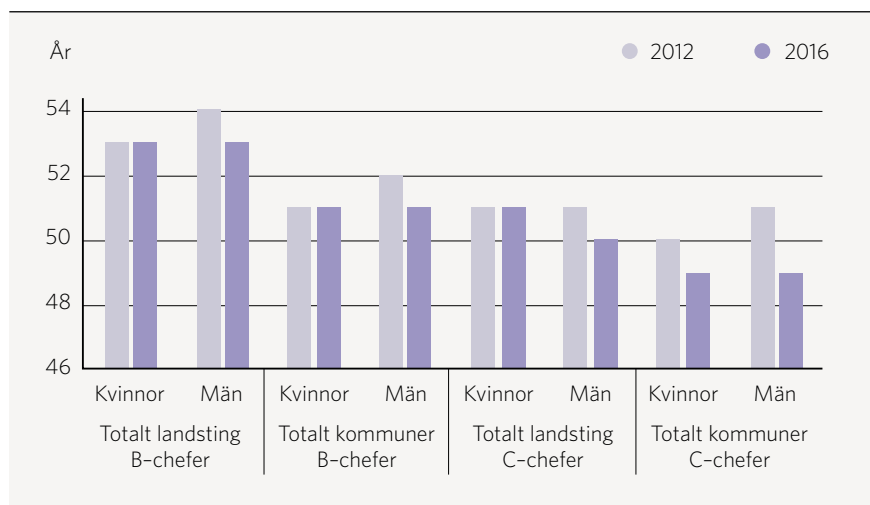
Den högsta medelåldern bland B-chefer i kommunerna har män i verksamheterna förskola, infraskydd och övrig pedagogisk verksamhet (53 år) och kvinnor i gymnasieskolan (53 år). För C-cheferna är det kvinnor i förskolan som har högst medelålder (52 år) och män i verksamheterna fritid och kultur, förskola, gymnasieskola, infraskydd och övrig pedagogisk verksamhet (51 år).

I landsting och regioner är medelåldern i stort sett den samma för män och kvinnor år 2016. För båda könen är medelåldern för A-chefer 55 år och för B-chefer 53 år, bland C-chefer är kvinnornas medelålder 51 år och männens 50 år. Den högsta medelåldern bland B-chefer har män i tandvården (55 år) och kvinnor i primärvård, somatisk vård och övrig hälso- och sjukvård (54 år). Högst medelålder bland C-chefer har män i tandvården (54 år) och kvinnor i tandvård, utbildning och kultur (52 år). För samtliga medarbetare i landsting och regioner ligger medelåldern på 45 år för kvinnor och 44 år för män. Mellan åren 2012 och 2016 har medelåldern för manliga medarbetare höjts med ett år och sänkts med ett år för de kvinnliga.

Högsta medelåldern totalt har A-chefer i landsting och regioner (55 år), följt av manliga A-chefer i kommuner (54 år). Landsting och regioner har generellt en högre medelålder bland sina chefer än vad kommunerna har och medelåldern har i större omfattning sänkts för män än för kvinnor, i både kommuner och landsting och regioner.

Landsting och regioner har generellt en högre medelålder bland sina chefer än vad kommunerna har.

DIAGRAM 9. Medelålder för B- och C-chefer i kommuner och landsting/regioner, år 2012 och 2016

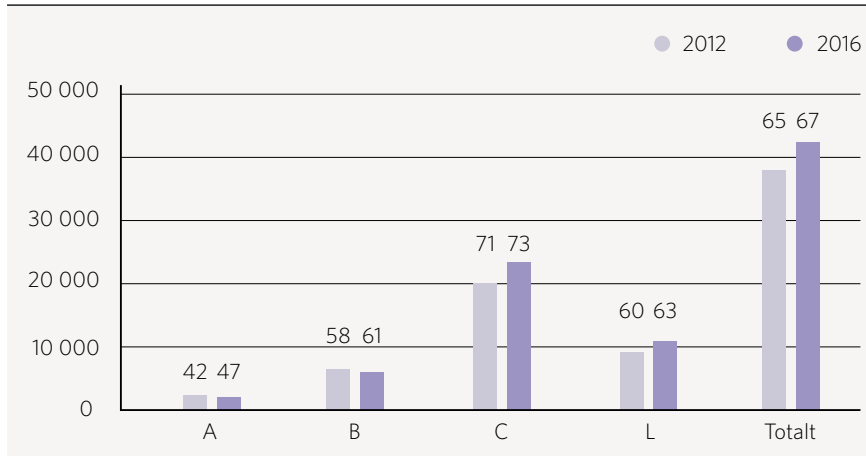


Källa: SKL:s personalstatistik.



Relativt små förändringar har skett från 2012, för A-chefer har medelåldern ökat med ett år för kvinnor och minskat med ett år för män. B-chefernas medelålder är oförändrad för kvinnor och ett år lägre för män, detsamma gäller för C-cheferna.

DIAGRAM 10. Kommuner: Antal chefer fördelat på ansvarskod A, B, C, L år 2012–2016. Siffran visar andel kvinnor



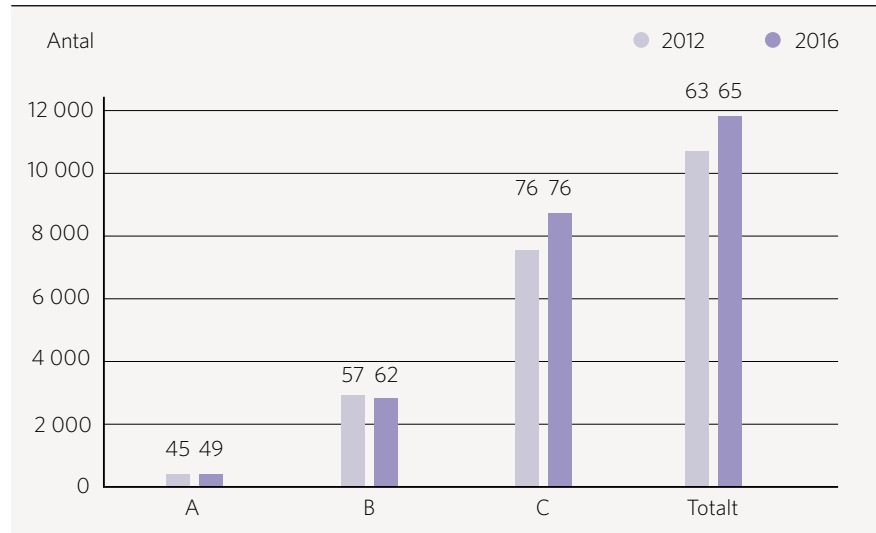
Källa: SKL:s personalstatistik.

I kommunerna har antalet chefer på A- och B-nivå minskat med cirka 9 procent mellan åren 2012 och 2016 medan antalet C-chefer och L-chefer har ökat med drygt 18 procent under motsvarande tid. Det totala antalet anställda<sup>5</sup> har ökat med cirka 11 procent.

Not. 5.  
Månadsavlönade.



DIAGRAM 11. Chefer i landsting/regioner fördelat på ansvarskod A, B, C, år 2012 och 2016. Siffran visar andelen kvinnor.



Källa: SKL:s personalstatistik.

Kvinnor utgör 80 procent av medarbetarna inom vård, skola och omsorg.

I landsting och regioner har antalet A-, B- och C-chefer ökat med 10 procent sedan 2012. Antalet C-nivå chefer har ökat med 16 procent medan A- och B-chefer minskat något. Totalt har antalet medarbetare i landsting och regioner ökat med 9 procent under samma period (för landsting och regioner utelämnas L-chefer då läkare med bakjour utgör en stor del av denna grupp).

Typiskt för den svenska arbetsmarknaden är att kvinnor och män har olika yrken och arbetar inom olika sektorer och branscher. Exempelvis utgör kvinnor 80 procent av medarbetarna inom vård, skola och omsorg.

Varför speglar då inte denna könsuppdelning också förhållandet mellan kvinnor och män på de mellersta och högsta chefsnivåerna? Trots att ambitionen är könsbalans och att det har uppnåtts på A- och B-nivå kan det vara relevant och intressant att undersöka vilka faktorer som gör det lättare för män än kvinnor att göra karriär i kommuner, landsting och regioner.

#### TIPS TILL ARBETSGIVARE

Som arbetsgivare kan du:


- Undersöka hur möjligheterna till intern karriärutveckling ser ut för män och kvinnor, särskilt när det gäller möjligheten att ta steget mellan C och B nivå.
- Kartlägga faktorer och normer som bidrar till att göra det lättare eller svårare för den underrepresenterade gruppen att söka eller få chefsjobb, samt hitta olika sätt att sänka dessa trösklar.
- Säkerställa att de meriter och kompetenser som anses vara kvalificerande för rollen som chef bedöms lika för män och kvinnor. Finns det krav som gör att män eller kvinnor systematiskt kommer till korta i urvalsprocessen?

Tips till arbetsgivare!



## Spräng glastaket!

Kön påverkar inte individers lämplighet eller egenskaper som chef. Arbetsgivaren ska bedriva en verksamhet utan så kallade glastak, det vill säga hinder som gör att kvinnor bromsas upp i sin karriärutveckling på ett sätt som män inte gör. I regel är också karriärvägarna färre i kvinnodominerade yrken, vilket gör det extra viktigt att bana väg för fler kvinnor att göra karriär just inom dessa verksamheter. En arbetsplats där män och kvinnor har samma möjligheter till positioner med makt och inflytande är viktig för möjligheten att rekrytera och ta vara på dem med rätt kompetens och vara en arbetsgivare där medarbetare vill stanna och utvecklas.



Kön påverkar inte individers lämplighet eller egenskaper som chef.

## Välfärden har goda förutsättningar

Medarbetare i välfärden har generellt en högre utbildningsnivå än i den privata sektorn. I kommunal verksamhet har 50 procent av medarbetarna en akademisk examen och i landsting och regioner 70 procent, att jämföra med den privata sektorn där 40 procent av medarbetarna har det. Hur kommun- och landstingssektorn använder sig av all denna kompetens på ett smart sätt är en avgörande fråga.

Medarbetare med hög utbildning ställer andra krav på ledarskapet. Här behövs i större utsträckning ett ledarskap som skapar och kanaliserar engagemang snarare än detaljstyr, och som ger medarbetarna möjligheter till utveckling och ansvarstagande.



**Namn:**

Oscar Arnell

**Titel:**

Chefsjurist Västerås stad

**Första chefsuppdraget:**

Kanslichef, Medicinska studentkåren vid Umeå universitet

**Vilken är den viktigaste förutsättningen för att vara en bra chef?**

Tydlighet, i alla led och avseende alla perspektiv på chefskapet i en organisation

## Uppmärksamma goda prestationer

*Ett stort rekryteringsbehov leder till högre konkurrens om befintliga chefer och medarbetare. En allt för hög omsättning bland chefer gör det svårt att styra och utveckla verksamheten. Därför är det särskilt viktigt att bygga goda relationer och lojalitet med dem som man gärna vill behålla.*

Att främja goda relationer och lojalitet bygger på ett gott ledarskap som får människor att växa och utvecklas. Därför handlar möjligheten att behålla medarbetare om chefens utrymme och förmåga att ge underställda möjligheten att:

- › Vara delaktig i beslutsprocesser och successivt få ta ett allt större ansvar.
- › Samarbeta med andra och utveckla gemensamma värderingar och förhållningssätt.
- › Få återkoppling på arbetsprestationer.
- › Reflektera över sina egna drivkrafter och förutsättningar.
- › Bli uppmärksam och belönad för goda prestationer.
- › Se och förstå vilka möjligheter till utveckling som finns och utrymme att utvecklas i enlighet med dem.

Genom inflytande, delade värderingar och erkännande, går det att motivera både chefer och medarbetare att stanna kvar eller komma tillbaka.

Att främja goda relationer och lojalitet bygger på ett gott ledarskap som får människor att växa och utvecklas.

## Chefsaspirantsprogram

Genom att kontinuerligt identifiera och utveckla medarbetare, som kan och vill, ta sig an nya uppdrag, ökar sannolikheten för arbetsgivaren att hitta bra chefer. Många av välfärdens arbetsgivare erbjuder idag så kallade chefsaspirantsprogram för medarbetare som vill utvecklas mot en roll som chef.

### Planering och förankring

Det är centralt att ha en kvalitetssäkrad process som beskriver de olika delarna i genomförandet av ett chefsaspirantsprogram.

Chefsaspirantsprogrammet är inte "bara" HR-avdelningens angelägenhet utan hela organisationens. Det är viktigt att programmets intention, upplägg och innehåll är väl förankrat i såväl den högsta ledningen som i respektive ledningsgrupp.

- › Formulera ett klart och tydligt syfte.
- › Formulera uppföljningsbara mål.
- › Skapa ett program som är behovsstyrt.
- › Säkerställ "allas" ägarskap – ledningens, chefernas och programledningens.

### Rekrytering och urval

Vad ska känneteckna våra framtida chefer? Vilka egenskaper, erfarenheter och formella kunskaper behöver de ha? Synen på kompetens, potential och urval är något som ständigt måste diskuteras.

- › Ha en aktuell och kommunicerad kompetensprofil.
- › Använd både nominering och möjligheten att anmäla sig själv.
- › Använd olika urvalsmetoder.
- › Utmana systemet, våga välja aspiranter som inte är som alla andra!  
Att bryta mot traditioner och gamla mönster är ett gemensamt ansvar.
- › Gör urval utifrån behov, den verksamhet som har störst behov ska också få flest platser i programmet. Programmets legitimitet bygger på att det finns lediga chefsbefattningar att söka för dem som är klara.
- › Skapa förutsättningar för en bra grupp sammansättning, exempelvis genom att välja deltagare med olika erfarenheter, bakgrunder och egenskaper.

### Att tänka lite extra på

- › Hur ser bilden av "en lämplig chef" ut? Erbjuds lika villkor/förutsättningar att bli antagen oavsett kön, etnicitet, religion eller trosuppfattning, ålder, social bakgrund, sexuell läggning eller funktionsnedsättning? Kan vi, till exempel genom chefsaspirantsprogrammet, bli bättre på att ta tillvara den kompetensreserv och potential som finns i underrepresenterade grupper?
- › Vilka personer väljs bort och vilka kvaliteter har de?
- › Hur tar vi vara på ambitionen och potentialen hos dem som visat intresse men inte blivit utvalda?

Vad ska känneteckna våra framtida chefer, vilka egenskaper, erfarenheter och formella kunskaper behöver de ha?

## Former för lärande

Erbjud sammanhang som på olika sätt tar tillvara och bygger vidare på den kompetens som redan finns. Deltagarna har olika erfarenheter och kunskaper med sig till programmet.

- › Använd en variation av lärande/metoder/former, pedagogik och arenor.
- › Skapa utrymme för reflektion och feedback.
- › Involvera chefer och ledning i deltagarnas lärande. På vilket sätt kan dessa bidra och samtidigt själva lära av att ha medarbetare i programmet?
- › Skapa ett program/process som sträcker sig över tid (minst 1 år).

## Innehåll i programmet

Ofta pratas det om kunskap i form av fakta, förståelse, färdighet och förtrogenhet. Vilka kunskaper är centrala för blivande chefer och vilken typ av kunskap vill programmet förmedla?

- › Gör en medveten planering av innehåll utifrån vilka chefer organisationen vill ha.
- › Viktigt med verksamhetsanknytning (genom till exempel mentorskap, skuggning och tidsbegränsade uppdrag) för att få förståelse för det kommande uppdraget.
- › Var tydlig med att självkännedom och personlig utveckling är en viktig del i rollen som chef. Deltagarna måste förstå att det är individen som är redskapet i ledarskap.

## Resultat och uppföljning

Att regelbundet följa upp och utvärdera är en viktig källa till kunskap om vilket innehåll och arbetssätt som gör skillnad på sikt.

- › Fastställ konkreta mål, som till exempel andelen externt/internt rekryterade chefer, mångfald, antal som fått ett chefsjobb, hur länge man stannar i rollen, resultat i medarbetarenkät, verksamhetsresultat etc.
- › Förankra mål och resultat i organisationen, vilka mål ska finnas och varför, hur ser resultaten ut, vilken utveckling är önskvärd?
- › Hitta vägar att följa upp dem som gått programmet.

## Belöna chefen - om chefsens roll i kompetensförsörjningen

En attraktiv arbetsgivare ställer krav på att cheferna engagerar sig i sina medarbetares utveckling. Ett sätt kan vara att uppmärksamma och belöna de chefer som lyckas få medarbetare att ta sig an ett större ansvar, i eller utanför den egna verksamheten.

### TIPS TILL ARBETSGIVARE

---

- Skapa möjligheter för chefer att dela erfarenheter och hitta nya utmaningar för medarbetare som vill utvecklas.
  - Ge chefer kompetensutveckling i coachande ledarskap.
  - Erbjud arbetsformer för att identifiera och matcha talanger mot olika befattningar.
- 



Tips till arbetsgivare!



Oscar Arnell  
Chefsjurist  
Västerås stad

## Odla dina talanger!

*Det styr fel att utvärdera chefer enbart utifrån hårda resultatmål. Man måste också titta på hur de jobbar med att utveckla sina medarbetare. Det menar Oscar Arnell, chefsjurist i Västerås stad.*

*– Jag har haft chefer som visar ett stort och genuint intresse för min personliga och yrkesmässiga utveckling. Betydelsen av deras engagemang går inte att överskatta, säger han.*

Västerås stadshus är ett riktigt 1900-talspalats. Påbörjat på 50-talet och avslutat lagom till stadsfullmäktiges 100-årsjubileum 1963. Oscar Arnell tar emot i entrén och vi tar stentrapporna upp till hans tjänsterum. Detaljrikedomerna och materialvalen i huset visar på ambitionen: det här är en samlingspunkt som både kommunanställda och ortsbefolkning ska vara stolta över. Här har Oscar arbetat som chefsjurist i snart två år. Positionen är av spindeln i nätet-karaktär och innebär frekvent kontakt med tjänstemannaledning och politik.

– Många politiker vill bolla saker med mig. Vi pratar om vad de vill med ett visst förslag och försöker hitta en juridiskt framkomlig väg för att nå det målet, säger Oscar.

Han är 38 år och har varit chef i nästan hela sitt yrkesliv. Viljan att påverka och ”vara med där det händer” var tydlig redan under pojkåren.

– Vi var några kompisar som älskade att spela rollspelet Drakar & Demoner. Jag ville alltid vara spelledare, för då fick man hålla i taktpinnen och själv regissera äventyret, berättar Oscar.

Första jobbet efter juridikstudierna i Umeå var som utredare på Norrbottens läns landsting. Varför valde han välfärden i stället för någon advokatbyrå eller myndighet?

– Jag gick på en del intervjuer och på de flesta ställen kände man sig som en i mängden. Men på landstinget kände jag att den intervjuande chefen faktiskt var genuint intresserad av vem jag var.

De följande åren hade Oscar tät kontakt med Anne Bylund som chefen i fråga heter. Förutom utvecklingssamtal hade de avstämningsmöten varje vecka och Oscar dryftade ofta frågor som dök upp med Anne.

– Dörren stod öppen. Vi diskuterade det dagliga men också framtiden. Hon frågade mig vad jag ville och vid något tillfälle klämde jag ur mig att jag ville bli kanslichef. Och då resonerade vi om hur jag skulle nå dit. Det var lite som att ha en karriärcoach på jobbet, säger Oscar.

Något år senare fick Oscar sitt första chefsuppdrag som kanslichef på Umeås medicinska studentkår. Organisationen var behändigt liten med två anställda plus deltidare.

Hur ska en nybliven chef agera och vara? Vad säger man till medarbetarna? Vilken ledarstil har man? Oscar minns att han agerade mer på intuition än medveten strategi.

– Allt var ju otrampad mark och väldigt spännande. Jag gick in som en öppen bok och lyssnade mycket på mina medarbetare som var betydligt mer erfarna än jag själv. Så här i efterhand inser jag att det var en framgångsfaktor att vara ödmjuk, säger han.

Ytterligare något år senare gick flyttlasset till hemstaden Strängnäs. Oscar hade fått jobb som kommunjurist och byggde återigen upp betydelsefulla band till sina chefer. När tjänsten som kanslichef blev vakant fick Oscar förtroendet att prova på den rollen samtidigt som han var kvar som kommunjurist. Så småningom fick kommunen en ny kommundirektör som blev extra viktig för Oscar. Peter Lundberg, med en lång karriär inom försvarsmakten bakom sig, uppmuntrade Oscar att jobba med sin personliga utveckling.



– Han var otroligt duktig på att se både ens styrkor och svagheter. Jag är känslomänniska och kan ha ett ganska häftigt humör och det där tyckte han att vi skulle ta tag i. Vi gick igenom enskilda situationer med medarbetare och pratade om hur jag agerat och vilket resultat det hade fått. Kontakten med Peter hjälpte mig att växa och bli trygg i min yrkesroll, säger Oscar.

När Oscar tänker tillbaka på de olika jobb han haft inom kommuner och landsting under de senaste 15 åren är bilden dubbel. Å ena sidan ser han en sektor där man hela tiden är med om att ta beslut och skapa saker som gör skillnad för människor. Å andra sidan finns det en slags stelhet i strukturerna som grumlar karriärvägarna.

– Unga medarbetare inom kommun och landsting är självklart intresserade av att få reda på vilka möjligheter de har att göra en yrkes- och karriärmässig resa inom organisationen. Alternativen och vägarna borde vara närmast oändliga med tanke på alla olika förvaltningar och verksamhetsområden som finns. Men kommuner och landsting behöver bli bättre på att utnyttja och visa upp de här möjligheterna. Vi behöver få bort de vattentäta skott som finns mellan olika delar av organisationen

och vi behöver definitivt begrava den seglivade föreställningen att folk ska stanna kvar på samma jobb till pensionen. Unga människor idag tänker inte så. Hur ska välfärden bli bättre på att hitta ledartalangerna? Oscar Arnell anser att dagens chefer behöver mer tid och resurser för att utveckla sina medarbetare.

– Jag själv har haft en otrolig tur med chefer som sett mig och engagerat sig i min utveckling. Men många chefer är fast i vardagssnurret för att få verksamheten att fungera. De har inte kraft och energi över för att hitta potential, lyfta upp chefsämnen och locka dem att satsa, säger Oscar.

För att ge dagens chefer bättre villkor önskar han ett annat sätt att utvärdera chefernas arbete.

– Vilka värden har vi satt på en bra chef? Tyvärr handlar det inte så mycket om hur chefen utvecklar sin personal. Vi värderar hårda nyckeltal som är lätta att mäta. Många kanske drar slutsatsen att om chefen får bra resultat finns det nog ett öppet och utvecklande klimat i personalgruppen också. Men sanningen är inte så enkel. Jag tror att välfärden behöver nya sätt att utvärdera ledarskap.





**Namn:**

David Sparv

**Titel:**

Enhetschef för Hjärtavdelning Intensivvård och Kranskärsmottagningen vid Skånes universitetssjukvård (SU)

**Första chefsuppdraget:**

Teamledare på Hjärtavdelning Intensivvård, SUS Lundet

**Vilken är den viktigaste förutsättningen för att vara en bra chef?**

Tydlighet i uppdrag och att finns en koppling till organisationens övergripande mål, vilket i min erfarenhet ger goda förutsättningar att kommunicera såväl uppåt som nedåt i linjen



## Andra utmaningar för välfärdens chefer

*Chefer i kommuner och landsting ställs inför andra utmaningar än chefer i det privata näringslivet. Verksamheten berör i princip alla invånare och ska möta förväntningar från många intressenter. Verksamheten är i hög grad reglerad.*

Chefer i välfärden behöver kunskaper om arbetsrätt och arbetsmiljölagstiftning<sup>6</sup>, men också om den lagstiftning och de regelverk som styr den verksamhet de ansvarar för. Det mediala intresset för verksamheterna är ofta stort och ibland råder sekretess, vilket kan göra det svårt att bemöta offentlig kritik. Allt detta är i grunden något positivt, men ställer särskilda krav på chefer i kommuner, landsting och regioner.

Chefen ska uppmärksamma och reagera på tidiga signaler på ohälsa hos de anställda. Den närmsta chefen har ansvar för att vara uppmärksam på händelser i vardagen, vilket innebär att ha en fortlöpande kontakt och dialog med de anställda. Tecken på att någon inte fungerar eller mår bra, kan ofta upptäckas om chefen tar sig tid att lyssna och aktivt söka information. I många verksamheter är också så kallade kontaktyrken<sup>7</sup> i majoritet, vilket ställer särskilda krav på medarbetare och chefer. För den enskilda medarbetaren kan det exempelvis vara svårt att dra gränsen mellan de egna värderingarna kring ett väl utfört arbete och vad som är verksamhetens uppdrag. Chefen behöver därför ha utrymme och förmåga att förmedla vad som är ett väl utfört arbete,

Chefer i välfärden behöver kunskaper om arbetsrätt och arbetsmiljölagstiftning.

Not. 6.

Läs mer om de juridiska aspekterna av chefens ansvar för arbetsmiljön i SKL:s skrift Chefens arbetsmiljöansvar.

Not. 7.

Ett begrepp som används för att beteckna yrken där man har en nära och ofta längre eller återkommande kontakt med andra människor. Det är vanligtvis yrken inom vård, skola och omsorg som räknas hit.

trots att alla behov inte går att tillgodose. Kontaktyrken har också ett större inslag av oförutsägbara händelser, som kan påverka den fysiska och psykiska hälsan och medarbetarnas möjlighet att lösa sitt uppdrag. Det ställer krav på chefens lyhördhet och förmåga att förebygga och hantera konflikter eller krissituationer. Att arbeta med människor är dessutom i högre grad tids- och rumsbundet och svårare att rationalisera med hjälp av teknik, vilket medför att medarbetarna i stor utsträckning behöver vara på plats. Många gånger blir det därför också svårt för chefen att anpassa arbetsuppgifterna efter enskilda medarbetares arbetsförmåga, vilket förklarar en del av den högre sjukfrånvaro som finns bland medarbetare i kontaktyrken. Trots dessa svårigheter behöver arbetsgivare generellt bli bättre på att ge chefer utrymme och förutsättningar att hitta möjligheter till arbetsanpassning för sina medarbetare.

### Tufft för första linjens chefer

Första linjens chefer ska få olika typer av lagstiftning, funktioner och professioner att samverka. Det innebär att chefen måste klara av att balansera olika intresser och deras logik mot varandra, utan att alltför stora konflikter eller stuprör uppstår, vilket ställer krav på att chefen har kunskaper och förmågor inom många olika områden.

Oavsett hur skicklig en chef blir på att leda och navigera mellan olika perspektiv och intressen kommer dilemman att uppstå och svåra prioriteringar att behöva göras. Därför måste både chefens närmsta chef och den högsta ledningen ha förståelse för de utmaningar som den första linjens chefer ställs inför, så att de beslut som fattas ger cheferna goda förutsättningar att göra ett bra jobb.

Rollen som första linjens chef är på många sätt en generalistroll, den befinner sig mitt emellan det strategiskt långsiktiga perspektivet och det kort-siktigt operativa, ”här och nu”. Det är cheferna på denna nivå som ska säkerställa att politikens och den högsta tjänstemannaledningens mål realiseras, samtidigt som de ska möta förväntningarna från brukare och medarbetare. Det kan handla om att genomföra nödvändiga förändringar på ett förtroende ingivande sätt, att hantera ändrade förutsättningar i budgeten utan att hamna i konflikt med verksamhetens professioner, att utveckla större effektivitet och nya arbetssätt eller tillämpa en ny lagstiftning. Med utgångspunkt i de resurser som finns tillgängliga har första linjens chefer med andra ord välfärdens viktigaste och kanske svåraste uppdrag: att ständigt utveckla och förbättra de värden och resultat som produceras, så att de möter invånarnas behov och förväntningar.

### Förutsättningar för framgång

Första linjens chefsvillkor bildar tillsammans med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön<sup>8</sup> och chefens kompetens, förutsättningar och möjligheter till framgång. Ska första linjens chefer bli framgångsrika måste arbetsgivaren säkerställa att det finns en balans mellan de krav som ställs och de resurser och förutsättningar som står till förfogande.

Not. 8.  
Arbetsmiljöverkets föreskrift om Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Mer kunskap och praktiskt användbara redskap hittas på: [www.suntarbetsliv.se](http://www.suntarbetsliv.se)

## Rätt förmågor och förutsättningar

Vid chefsrekryteringar har arbetsgivare generellt haft ett starkt fokus på vilka drivkrafter, kompetenser, erfarenheter och personliga egenskaper som ansetts vara viktiga för att chefen ska bli framgångsrik. Att ha rätt ambition och kompetens är nödvändigt, men de organisatoriska förutsättningarna är minst lika viktiga.

Första linjens chefer måste ges utrymme att leda den dagliga verksamheten. De måste erbjudas ett gott socialt och administrativt stöd och få möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling. De måste ha inflytande över beslut som rör den egna verksamheten och möjlighet att samverka över enhets- och avdelningsgränser. Det är viktigt att de har tillgång till analyser och resultat som hjälper dem att se vart verksamheten är på väg och att styra mot rätt mål.

Att ha rätt ambition och kompetens är nödvändigt men de organisatoriska förutsättningarna är minst lika viktiga.



David Sparv  
Enhetschef hjärt-  
intensivavdelningen  
på Skånes universitets-  
sjukhus i Lund

### Skydda chefen!

*Unga chefer i första linjen behöver tydlig struktur, rätt stöd och successiv ökning av ansvaret. Det menar David Sparv, enhetschef vid hjärtintensivavdelningen på Skånes universitetssjukhus i Lund.*

*– Alla förlorar på om utsattheten för unga ledare blir för stor tidigt i karriären, säger han.*

Sjukhuset i Lund är Sveriges äldsta med anor från 1700-talet. Den nuvarande huvudbyggnaden ”blocket” är 55 meter hög rustik betong och invigdes av Tage Erlander 1968. 2010 gjordes en organisatorisk sammanslagning mellan universitetssjukhusen i Lund och Malmö och sedan dess är Lunds universitetssjukhus

en del av Skånes universitetssjukhus, SUS. I ”blocket” ligger hjärtintensivavdelningen där boråssonen David Sparv arbetar som enhetschef. Han känner avdelningen väl. Det har hunnit gå 15 år sedan han först kom hit som praktiserande sjuksköterskestudent.

– Jag minns att min chef kom och hälsade på mig redan första dagen och sedan fortsatte att hålla koll på att jag hade det bra. Sådant betyder jättemycket för trivseln och hennes engagemang blev en ledstjärna för mig själv i mitt eget ledarskap, säger David Sparv.

Det goda mottagandet av enhetschefen Pia Malmkvist i kombination med ett passionerat intresse för akut- och intensivvård gjorde att David Sparv kom tillbaka efter praktiken. Först som semestervikarie och efter examen som ordinarie sjuksköterska.

– Jag fick vara med om en otroligt spännande tid då vi tack vare medicinska framsteg, som ballongutvidgning av hjärtats kranskärl, lyckades få ner dödligheten i hjärtinfarkt från cirka 15 procent till cirka 1 procent, säger han.

När David arbetat några år som sjuksköterska blev en tjänst som biträdande enhetschef ledig. Både enhetschefen Pia och flera kollegor uppmuntrade honom att söka.

*”Det faller sig naturligt för mig att ta initiativ och försöka få styr på saker och ting, till exempel vara den som svarar i telefonen när det ringer från akuten.”*

>>

>>

– Det faller sig naturligt för mig att ta initiativ och försöka få styr på saker och ting, till exempel vara den som svarar i telefonen när det ringer från akuten. Jag antar att Pia och mina arbetskamrater såg det som en tillgång, säger David.

Jobbet som biträdande enhetschef innebar arbetsledande uppgifter och visst budgetansvar men var inte ett renodlat chefsuppdrag eftersom personalansvar inte ingick.

– Så här i efterhand inser jag att det var ett perfekt insteg på vägen mot ett chefsjobb. Det fanns en tydlig struktur för hur saker och ting skulle fungera samtidigt som jag hade frihet att försöka förnya och förbättra. För mig blev det en stimulerande utmaning med en rimlig grad av ansvar.

Men alla får inte en lika harmonisk introduktion till chefskapet. David Sparv har under åren hört en del skräckhistorier från kollegor.

– Det händer att folk blir utsedda till chefer över en natt på grund av att det varit oroligt på deras avdelning och någon chef hastigt fått sluta. Särskilt som ny första linjen-chef är risken stor att man hamnar i kläm mellan ledning och medarbetare och om det inte finns några skyddsnet kanske ens chefsbana tar slut redan där, säger David.

I dag är David Sparv själv första linjen-chef, som enhetschef för hjärtintensivavdelningen. Han upplever sällan att han hamnar i kläm mellan ledning och medarbetare. Nyckeln till framgång är att ha goda kommunikationsvägar både uppåt och nedåt.

– Många första linjen-chefer tycker att det är svårt att påverka uppåt. Man blir en person som ska utföra beslut utan att kunna påverka dem. I mitt fall tycker jag att jag kan göra min röst hörd. Det beror mycket på att det finns en struktur med forum där jag får träffa mina chefskollegor. I våras införde vi till exempel något som kallas närledningsgrupper där jag och de andra enhetscheferna samt sektionschef och områdeschef ingår. Den gruppen rapporterar direkt till verksamhetschefen som sitter i sjukhusledningen. När jag lyfter en fråga där får jag snabb och adekvat återkoppling och det gör att jag känner jag att kan påverka, säger David.

Som enhetschef har han personalansvar för 35 personer, varav de flesta är sjuksköterskor och undersköterskor. Parallellt bedriver han dessutom egen forsk-

ning. Hur hinner han med att se sina medarbetare?

– Allt bygger på fungerande strukturer. Om jag som chef lyckas ge mina medarbetare tydliga uppdrag så blir de mer självgående och då slipper jag bli sittande med detaljfrågor. På vår avdelning har vi driftsansvariga sjuksköterskor som är ansvariga för medicinsk teknik och varje person i teamet har en tydlig funktion. Ju mindre detaljstyrning medarbetarna behöver desto mer tid kan jag ägna åt medarbetarna. Jag hinner ta reda på hur alla mår. I bästa fall vara en närvarande chef som är proaktiv och hinner åtgärda problem redan innan de drabbar mina medarbetare.

I framtiden siktar han på ett chefskap på högre nivå. Gärna inom samma område där han verkar idag.

– Jag hoppas kunna fortsätta kombinera mitt ledarskap med rollen som forskare och vill så småningom ägna mig åt de större penseldragen. Jag tror jag kan bidra positivt till verksamheten även på en mer strategisk nivå. Och jag känner en obruten lust för att leda. Det är en roll som ger mig glädje.



## Alla chefer måste ges möjligheten att göra ett bra jobb

Goda organisatoriska förutsättningar bidrar till chefsyrkets attraktivitet. Det påverkar den enskildes möjlighet till framgång och karriärutveckling och ökar samtidigt sannolikheten för att chefen ska trivas och må bra i yrket över tid.

Senare års forskning<sup>9</sup> om chefers villkor och förutsättningar har tyvärr visat att det finns stora skillnader i organisatoriska förutsättningar mellan olika förvaltningar och verksamheter. De är dessutom genomgående ojämnt fördelade mellan kvinnodominerade och mansdominerade verksamheter. Skillnader i organisatoriska förutsättningar kan bland annat handla om:

- › Antalet underställda medarbetare.
- › Tillgången till tekniskt och administrativt stöd.
- › Närheten till närmsta chef och möjlighet till dialog, om:
  - Balansen mellan ekonomi och resultat.
  - Etiska dilemman.
- › Tillgången till arenor där chefer kan möta varandra och förtroendevalda och tjänstemän på olika nivåer.

Män och kvinnor ska, oavsett vilken verksamhet de leder, erbjudas samma förutsättningar att göra ett bra jobb som chef.

## Chefen ska ha ett rimligt antal medarbetare

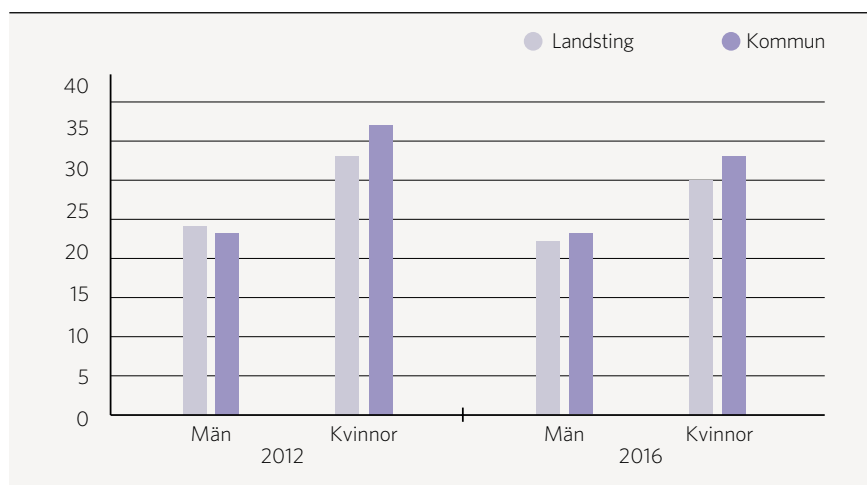
Antalet medarbetare måste ställas i relation till de krav som arbetsgivaren ställer på chefen och dennes ledarskap. Några frågor som kan vara relevanta att ställa är:

- › Att antalet medarbetar- och lönesamtal tar en rimlig del av chefens arbetstid.
- › Att det finns tid och utrymme att leva upp till det ledarskap som efterfrågas i policydokument och medarbetarenkäter.
- › Att det finns tid och utrymme att arbeta med verksamhetsutveckling i den omfattning som är önskvärd.

Män och kvinnor ska, oavsett vilken verksamhet de leder, erbjudas samma förutsättningar att göra ett gott jobb som chef.

Not. 9.  
CHEFiOS (Chefios-projektet) är ett tvärvetenskapligt forsknings- och utvecklingsprojekt och handlar om förutsättningar för chefskap i offentlig sektor.

DIAGRAM 12. Antal medarbetare per C-chef, 2012 och 2016

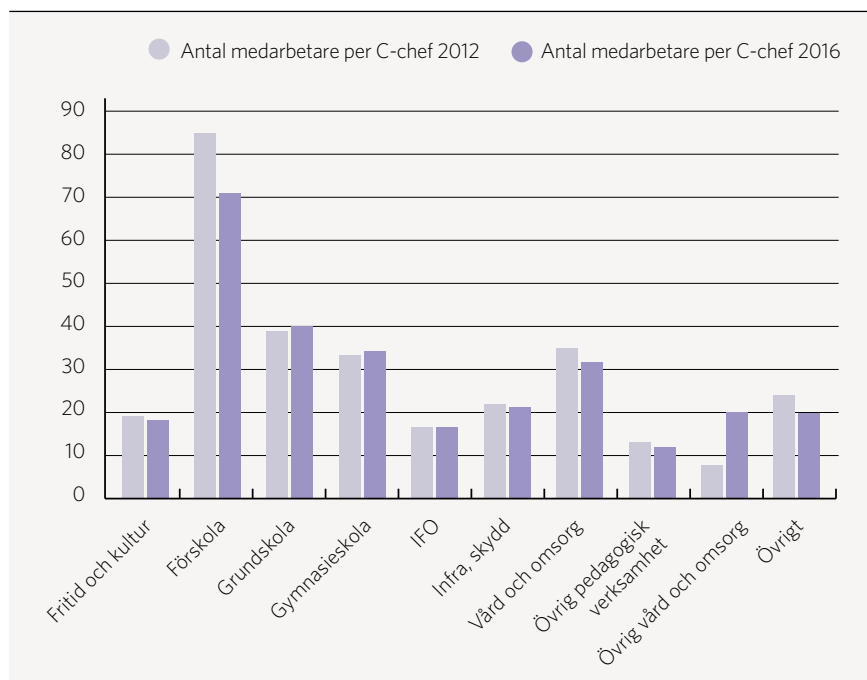


Källa: SKL:s Personalstatistik.

Trots att antalet anställda ökade med cirka 35 000 fram till år 2016 har antalet medarbetare per chef minskat.

Trots att antalet anställda i kommuner och landsting ökade med cirka 35 000 fram till år 2016 så har antalet medarbetare per chef minskat.

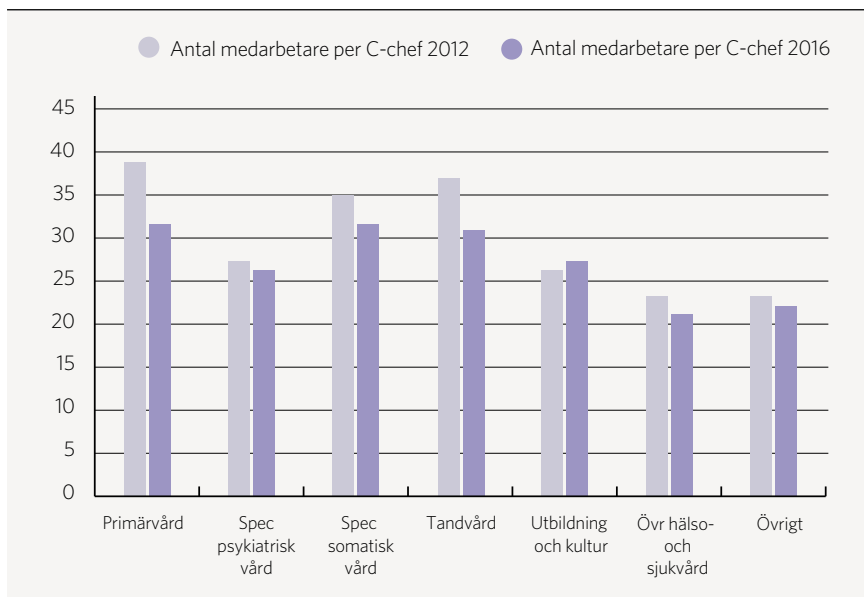
DIAGRAM 13. Antalet medarbetare per C-chef i kommunal verksamhet, åren 2012 och 2016



Källa: SKL:s Personalstatistik.

Diagram 13 ger inte hela bilden, inom området vård och omsorg går exempelvis inte den tillgängliga statistiken att dela upp i mindre enheter med bibehållen tillförlitlighet. Det som kan konstateras är ändå att spannet mellan olika typer av verksamheter är stort. I vilken utsträckning delar av ledningsansvaret har delegerats till andra roller har betydelse för chefens förutsättningar att leda många medarbetare på ett bra sätt. På många ställen finns biträdande chefer, teamledare, arbetslagsledare eller likande befattningar som har ansvar för den dagliga arbetsledningen eller verksamhetsutvecklingen. Ett exempel på det är förskolan. Förskolechefen har ofta ansvar för flera förskolor, samtidigt som det finns biträdande chefer eller arbetslagsledare på respektive förskola.

DIAGRAM 14. Antalet medarbetare per C-chef i regioner och landsting, åren 2012 och 2016



Källa: SKL:s Personalstatistik.

I landsting och regioner är det inom primärvård, somatisk vård och tandvård som de största medarbetarspannen finns. För alla områden utom utbildning och kultur har dock antalet medarbetare per chef minskat mellan åren 2012 och 2016. Flera regioner och landsting arbetar idag med att se över chefernas medarbetarspann och några har också tagit fram så kallade normtal för hur många medarbetare en chef som maximalt bör ha.

Det finns inga entydiga forskningsresultat som anger hur många medarbetare en chef generellt bör ha, men medarbetargruppens storlek har betydelse för den anställdes upplevelse av förtroende, arbetstillfredsställelse och engagemang. Det kan delvis förklaras med att en ökande gruppstorlek minskar möjligheten till inflytande.

Det finns inga entydiga forskningsresultat som anger hur många medarbetare en chef generellt bör ha.

Det finns belegg för att antalet medarbetare per chef påverkar personalrörligheten.



Det finns också forskning<sup>10</sup> som visar att antalet medarbetare per chef (i spannet mellan 20–69) är av mindre betydelse för chefens arbetsbelastning och möjlighet att vara närvarande än antalet tjänsteställen. Det som också hade betydelse var verksamhetens inriktning och organisering av arbetet samt i vilken utsträckning det fanns tillgång till biträdande chefer eller arbetsledare.

Nyckeltalet ”antalet medarbetare per chef” säger ingenting om vad som är bra eller mindre bra, om det inte relateras till något. I en jämförelse med resultaten från olika typer av mätningar av engagemang eller arbetsglädje, kan man tänka sig att nyckeltalet säger något viktigt om chefens möjligheter att ta tillvara medarbetarnas potential och engagemang. Det kan också vara relevant att undersöka hur ”antalet medarbetare per chef” relaterar till kort- och långtidssjukfrånvaron och mätningar av den psykosociala arbetsmiljön.

Det finns belegg för att antalet medarbetare per chef påverkar personalrörligheten.<sup>11</sup> Förändringar i antalet medarbetare som slutar kan därför vara en signal om att insatser behöver göras.



### Tips till arbetsgivare!

#### TIPS TILL ARBETSGIVARE

---

Inför beslut om hur många medarbetare den enskilde chefen ska ha ansvar för behöver du som arbetsgivare ta hänsyn till:

- Vilken typ av verksamhet det handlar om.
  - Hur komplexa arbetsuppgifter och resultat verksamheten förväntas klara av.
  - Hur den omvärld som chefen ska verka i ser ut.
  - Vilka kompetenser medarbetarna har.
  - Hur arbetsgruppen fungerar.
  - Vilken erfarenhet chefen har.
  - Vilket stöd chefen har tillgång till.
- 

Not. 10.  
Chefers arbete i äldreomsorgen  
- att hantera den svårhanterliga  
omvärlden. Antonsson, 2013.

Not. 11.  
Socialstyrelsen (2003) Hur många  
direkt underställda kan en chef ha?  
- om kontrollspann i vård och  
omsorg. Rapport 2013-131-23.



## Ge chefen ett gott ledningsstöd

Många chefer vittnar om en vardag fylld av rapportering, uppföljning, kontering och bemanning. När chefen får ägna en allt för stor del av sin tid till annat än att utveckla den personalgrupp som tillsammans ska utveckla verksamheten mot bättre resultat, används inte deras kompetens rätt. Administrativt stöd spelar en stor roll för chefers möjlighet att vara närvarande som ledare i verksamheten. Inte minst gäller det för första linjens chefer.

Arbetsgivaren måste också ge chefer och ledningsgrupper tillgång till andra former av professionellt ledningsstöd. Ett stöd som bland andra omfattar kompetenser och funktioner som ekonomer, controllers, verksamhetsutvecklare, HR-specialister, kommunikatörer och IT-strategier.

Dessa funktioner ska tillsammans avlasta och stärka chefers och ledningsgruppers möjlighet att utveckla verksamheten och nå resultat. Chefer och ledningsgrupper behöver i större utsträckning bygga sina antaganden och beslut på kvalificerade underlag och analyser istället för på manualer och riktlinjer.

Ett professionellt ledningsstöd handlar om att bistå med samlade analyser/underlag som underlättar beslutsfattande och vägval, på kort och lång sikt. Det handlar också om att samordna uppdrag och processer så att chefer och ledningsgrupper kan ha fokus på verksamheten. För att lyckas krävs samarbete och samverkan mellan de olika stödprocesserna och deras professioner. Arbetsgivaren behöver säkerställa att rätt stöd finns tillgängligt och utveckla stödfunktionernas förmåga att ge ett samlat stöd och goda beslutsunderlag eller analyser.

Arbetsgivaren måste också ge chefer och ledningsgrupper tillgång till professionellt ledningsstöd.



Både chefer och medarbetare ska ha en hälsosam arbetsbelastning, där krav och resurser är i balans.

## Ge chefen ett tydligt uppdrag

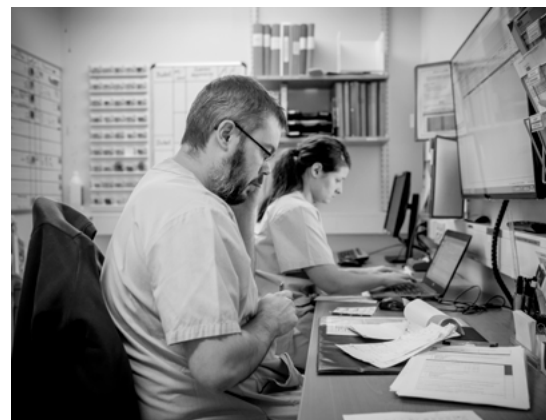
Ett tydligt formulerat chefsuppdrag ger chefen möjlighet att bedöma sin insats, prioritera arbetsuppgifter och sätta gränser för sitt eget engagemang. Det underlättar dessutom för arbetsgivaren att följa upp verksamhetens utveckling och chefens arbetsmiljö. Både chefer och medarbetare ska ha en hälsosam arbetsbelastning, där krav och resurser är i balans. Chefens legitimitet att leda bygger dessutom på att ansvar och befogenhet hänger ihop.

Några områden som kan vara lämpliga att ta med i en uppdragsbeskrivning är: **Verksamhetsplan** – en aktivitets- och kommunikationsplan som beskriver verksamhetens utveckling över tid, vilka aktiviteter och delmål som ska leda till att verksamhetens mål, uppdrag och vision förverkligas.

**Rollbeskrivning** – en beskrivning av den aktuella rollen, dess ansvar, resurser och befogenheter. Hur kopplingarna till resten av organisationen ser ut och vilka chefen förväntas samverka med. Vilka övergripande syfte och mål, lagar och styrdokument som chefen och verksamheten måste förhålla sig till.

**Prioriterade uppdrag** – vilka ansvarsområden eller uppdrag som är prioriterade för chefsuppdraget i den aktuella verksamheten. Det kan omfatta rubriker som; mål, ekonomi, miljö, vision, insatser, utvecklingsområden, arbetsmiljö, intern samverkan, kvalitetsarbete et cetera.

**Utvärdering och analys** – en beskrivning av hur verksamheten och chefens uppdrag följs upp, hur åtgärder, effekter och resultat utvärderas och analyseras.

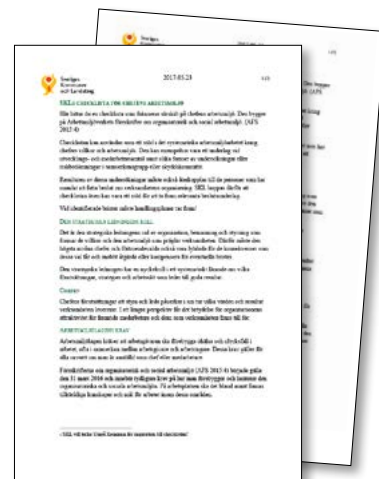


## Chefens chef har ansvar för uppdragsdialogen

Chefer på den högsta och mellersta nivån har ett särskilt ansvar för helheten i ”sina” verksamheter. Det omfattar att säkerställa en god balans mellan krav och resurser för underställda chefer. En kontinuerlig dialog om vilka insatser och förutsättningar som skapar en bra verksamhet (för chefer, medarbetare och patienter/elever/brukare) underlättar för chefens chef att ta det ansvaret.

Några exempel på områden som kan vara viktiga att ta upp är:

- › Att (C-)chefens uppdrag är tydligt, både för chefen och dennes medarbetare.
- › Att ansvar och befogenheter hänger samman.
- › Att de krav som uppdraget ställer är rimliga i relation till resurser och kompetens.
- › Att antalet underställda medarbetare är rimligt i förhållande till uppdraget.
- › Att verksamhetens resultat ligger i linje med målen.
- › Hur verksamhetens aktiviteter och processer leder till målen.
- › Hur samarbete och samverkan med andra enheter och chefer fungerar.
- › Hur personalomsättning och sjuktal utvecklas.
- › Hur chefen använder sin arbetstid.
- › Att chefen har tillgång till det stöd som krävs för att klara uppdraget.



Chefens chef har också en viktig uppgift i att uppmärksamma utveckling och ge sina underställda chefer erkänsla. Precis som för alla andra medarbetare leder uppskattning och återkoppling från chefen till ett högre engagemang.

SKL:s checklista för chefs arbetsmiljö kan laddas hem från: [www.skl.se](http://www.skl.se)

## Stärk kontakten med den strategiska ledningen

Den strategiska ledningens val av organisation, bemanning och styrning formar de villkor och den arbetsmiljö som präglar verksamheterna. Hur kommunikationen mellan organisationens olika nivåer fungerar påverkar den strategiska ledningens möjlighet att fatta kloka beslut. Beslut som skapar förutsättningar för C-chefens möjlighet att vara tillgänglig för sina medarbetare, att ge utrymme för delaktighet och erbjuda stöd när det behövs.

### Chefskopet – ett verktyg för ledningsgruppen

Välfärdens chefer arbetar i komplexa organisationer. De ska driva och utveckla sin verksamhet, hålla budget och se till att deras medarbetare mår bra och har resurser för att klara sina uppgifter. För att klara allt det behövs en organisation med bra förutsättningar. Chefskopet är ett verktyg för att förstå och utveckla chefs organisatoriska förutsättningar. Det är tänkt att användas i ledningsgrupper med stöd av en processledare, men det kan också användas av andra grupper som vill lära sig mer om organisatoriska förutsättningar, till exempel samverkansgrupper och skyddskommittéer.

Läs mer om verktyget på [www.suntarbetsliv.se](http://www.suntarbetsliv.se)





**Namn:**

Ida Texell

**Titel:**

Förbundsdirektör/Räddningschef för Brandkåren Attunda, och med två regeringsuppdrag (delegat för Agenda2030 samt expert i utredning för framtidens räddningstjänst)

**Första chefsuppdraget:**

Jag har tidigt haft flera ledaruppdrag. Men formellt, 2009, operativ chef och stf räddningschef i Räddningstjänsten Syd

**Vilken är den viktigaste förutsättningen för att vara en bra chef?**

Duktiga medarbetare och en klok styrelse

## Att vara ung chef i välfärden

*Välfärden präglas av professionstunga verksamheter som exempelvis skola och hälso- och sjukvård. För att få legitimitet i gruppen och trovärdighet i chefsrollen ställs ofta kravet att chefen ska vara den bästa experten. Sannolikt handlar det om att chefer i kommuner, landsting och regioner traditionellt har rekryterats ur professionen och den egna gruppen.*

Arbetsgivare måste arbeta för att motverka ideal som säger att chefen alltid ska vara den mest sakkunniga, den som har svaren på alla frågor. Det är en sak att ha förståelse för, och kunskap om, verksamheten – en annan att vara den yppersta specialisten. Idag måste chefen snarare ha ett undersökande förhållningssätt som uppmuntrar till initiativ och möjliggör samarbete och samverkan. Alla medarbetare måste känna sig inkluderade i arbetet med att utveckla och effektivisera verksamheten.

### TIPS TILL ARBETSGIVARE

Arbetsgivare som vill rekrytera och behålla yngre chefer behöver därför:

- Vara tydlig med att chefsyrket kräver andra kompetenser än att vara expert, exempelvis relations- och nätverksbyggande, förändringskunskap och medskapande arbetssätt.
- Arbeta med de värderingar som präglar arbetsplatsens attityder och förhållningssätt gentemot chefen.
- Erbjuder flexibilitet när det gäller möjligheten att kombinera rollen som chef med familjeliv.
- Ge unga chefer stöd t.ex. i form av nätverk, mentor eller handledning.

Arbetsgivare måste arbeta för att motverka ideal som säger att chefen alltid ska vara den mest sakkunniga.



Tips till arbetsgivare!



Ida Texell,  
förbundsdirektör/  
räddningschef  
Brandkåren Attunda

## Nätverk stärker chefen!

*Ibland får en ung ledare kämpa i motvind. Då krävs det starka nätverk för att orka.*

– Underskatta inte styrkan av att dela erfarenheter med andra, säger Ida Texell, förbundsdirektör och räddningschef vid Brandkåren Attunda.

Brandkåren Attunda huserar i en tegelbyggnad med brandbilsgarage i Sollentuna norr om Stockholm. Just den här förmiddagen sitter förbundsdirektör Ida Texell vid kortsidan av ett långt konferensbord och diskuterar aktuella ärenden med ett tjugotal medarbetare och chefer. Som högsta chef leder hon mötet vars övriga deltagare till övervägande del är män och äldre än henne själv. Eftersom kvinnor endast utgör fem procent av dem som jobbar i räddningstjänsten är situationen mycket bekant för Ida Texell. I 12 år har hon haft arbetsledande uppdrag och olika cheftjänster. De som hon har arbetat med, konkurrerat om tjänster med, och varit chef över, har i väldigt hög utsträckning varit män.

– Det går inte att komma ifrån att en stark dominans av ett visst kön påverkar en arbetsplats. Inom brandkåren har det funnits vissa koder som varit satta av män och utgått från mannen som norm. Jag som kvinna passar inte in i den bilden och det har varit besvärligt ibland. Men samtidigt har min vilja att göra mitt allra bästa blivit ännu starkare, säger Ida Texell.

Efter mötet sätter vi oss i Idas långsmala tjänsterum för att göra intervjun. Redan som 14-åring bestämde hon sig för att arbeta inom räddningstjänsten. Drivkraften att göra skillnad för andra människor kommer hemifrån. Både pappa som är läkare och mamma som arbetar inom hemtjänsten är som Ida uttrycker det ”mycket starka i sina värderingar”.

– Särskilt pappa pratade mycket om sitt jobb hemma och hans stolthet till exempel efter en lyckad teaminsats för att hjälpa ett sjukt barn, gjorde starkt intryck på mig, säger Ida.

Efter gymnasiet utbildade hon sig till brandingenjör och började som 22-åring arbeta på Lunds brandförsvär. Vid 25 kom hon ut i fält som yttre befäl med ansvar för räddningstjänstens insatser när det var utryckning. I samma veva omorganiserades brandkåren i Skåne och Räddningstjänsten Syd bildades. Samtliga Idas befälskollegor skickades på utbildning för att kunna bli chefer i den nya organisationen. Men Ida ansågs för ung och oerfaren. Först efter ett avhopp några månader senare fick hon plats på utbildningen. Några år senare sökte hon tjänsten som operativ chef för räddningstjänsten. Men jobbet gick till en manlig och mer erfaren kollega. Ytterligare ett par år senare sökte Ida samma tjänst igen och fick den.

– Ser man på min karriär utifrån är det lätt att tro att vägen varit spikrak men så är det inte alls. Jag har fått lära mig att ta ett nej, låta frustrationen rinna av mig, för att sedan fortsätta göra ett jättebra jobb och vänta på nästa chans.

Alla chefer strävar efter att uppnå legitimitet bland kollegor och chefer. För den som avviker från normen blir den kampen extra påtaglig.

*”Jag har alltid haft ögonen på mig och min upplevelse är att kraven varit högre på mig än på en man i motsvarande position.”*

– Jag har alltid haft ögonen på mig och min upplevelse är att kraven varit högre på mig än på en man i motsvarande position. Och jag har definitivt varit tvungen att utveckla min kommunikation för att vinna medarbetarnas förtroende. Har en kollega varit avogt inställd till mig har jag haft inställningen att det kan ändras. Jag har försökt få till samtal och vägrat ge upp även om det varit svårt att nå fram.



Hur orkar då en ung ledare med att kämpa i motvind för att bli accepterad? Ida betonar vikten av att omge sig med rätt människor.

– Du kanske inte kan vinna över alla på din sida med en gång. Men börja då med dem som du får en självklar kontakt med från början och ta fasta på de relationerna, så följer resten efter i sinom tid.

En nyckel för att fortsätta må bra på jobbet är att ha starka nätverk vid sidan av jobbet.

– Alla människor behöver hitta sammanhang där de kan vila och hämta kraft. Jag tror på att ha flera olika typer av nätverk, både kollegiala och privata.

2015 startade Ida karriärnätverket Magma för kvinnliga ledare inom krisberedskap. Magma arrangerar tre till fyra träffar per år runt om i landet. Träffarna har hittills lockat mellan 60 och 100 deltagare.

– Det har blivit väldigt tydligt att det funnits ett uppdämt behov av ett sånt här forum. Många av oss i nätverket arbetar i miljöer där det finns klara brister när det gäller jämställdhet. Här kan vi prata av oss och bli helade av påminnelsen om att vi inte är ensamma.

Och här kan vi också diskutera och stärka varandra för att uppnå förändring. Man kan ju inte bara klaga, man får göra något åt det också, säger hon.

Generellt sett anser Ida att välfärden borde bli bättre på att skapa forum och arenor där unga ledare kan utbyta erfarenheter.

– Det kan vara att skapa mentorsstrukturer eller projekt där ledare får spegla sig själva och sina villkor i något annat sammanhang än där de befinner sig dagligen. Nätverk är en slags strukturella förutsättningar för att hämta kraft och bidrar till ett mer hållbart yrkesliv, säger ida.

Sedan fyra år är hon förbundsdirktör för Brandkåren Attunda som är ett kommunalförbund med sex medlemskommuner: Järfälla, Knivsta, Sigtuna, Sollentuna, Upplands-Bro och Upplands Väsby. Hon trivs jättebra men ser sig i framtiden som ledare på mer övergripande nivå.

– Jag siktar på att så småningom bli generaldirektör eller ha någon annan hög position inom offentlig sektor. Men det viktiga är inte titeln utan möjligheten att få lära sig nya saker och vara med och påverka.



## Ett gott stöd kan öka tilliten och lärandet

Chefer som ska utträtta något svårt behöver stöd. Vad som upplevs som besvärligt skiljer sig naturligtvis från individ till individ. Det kan handla om allt från att hantera enklare problem för första gången till att göra svåra prioriteringar, genomföra större förändringar eller hantera kriser. En arbetsgivare som på olika sätt erbjuder sina chefer ett gott stöd, ökar förutsättningarna för att de ska känna sig trygga i sitt uppdrag. Det kan göra att chefen vågar mer och blir en tydligare representant för arbetsgivaren.

Tillgången till stöd och ett systematiskt arbete för att utveckla goda relationer mellan chefer och medarbetare bidrar också till att stärka samarbete och lärande, det är dessutom bra för hälsan. Ett gott socialt stöd fungerar exempelvis ”buffrande” för stress<sup>12</sup>.



### Tips till arbetsgivare!

#### TIPS TILL ARBETSGIVARE

---

- Ge chefer möjlighet att delta i kollegial handledning eller olika typer av erfarenhetsutbyte och coaching.
  - Ge cheferna utrymme och stöd i att utveckla ett gott samarbetsklimat i den verksamhet som de är ansvariga för.
  - Tillåt att alla aspekter av verksamheten diskuteras och att kritiska röster får göra sig hörda.
  - Lyft såväl framgångar som misslyckanden och erbjud processer som gynnar mångas lärande.
  - Främja nätverkande och kompetensutveckling som gynnar omvärldsbevakning och inflödet av nya perspektiv och kompetenser.
- 

## Nya chefer ska ha en bra introduktion

Nya chefer behöver en bra introduktion, oavsett om de har tidigare chefs-erfarenhet eller inte. Den kan bland annat omfatta kunskap om:

- › Vad rollen som chef i offentlig verksamhet innebär.
- › Vilka lagar och regleringar som gäller för verksamheten och det ansvar som chefen har.
- › Vad chefsuppdraget i den specifika verksamheten omfattar och vilka policydokument och rutiner som gäller där.
- › Den egna organisationen, hur den styrs och hänger samman, men också hur det egna arbetet bidrar till helheten.
- › Vilka förutsättningar, resurser och stöd som organisationen erbjuder.

Även medarbetarna kan behöva en introduktion av den nya chefen. Chefens uppdrag kan ha förändrats och både chefer och medarbetare mår bra av att veta vilka förväntningar som riktas mot dem.

Not. 12.  
Theorell.

## Tre frågor till Elin Kallström, verksamhetschef barn- och ungdomsboende LSS AB SOLOM

### 1. Hur gick det till när du blev chef?

När jag gick min socionomutbildning fick jag möjligheten att praktisera hos en verksamhetschef på ett äldreboende. Jag insåg att ett chefskap innebar att kunna leda sina medarbetare mot gemensamma mål, inspirera sina medarbetare till att vilja utveckla och samverka med andra aktörer. Jag ville vara med och utveckla omsorgen och utmana mig själv genom att ta en chefsroll. Efter avslutad utbildning fick jag anställning på det företaget. Det ledde snabbt till en chefstjänst och jag stannade där i tre år. Sökte mig därefter till en chefstjänst inom kommunal sektor och har nu varit inom den kommunen i fem år innan jag bytte till den arbetsplats jag är på idag.

### 2. Hur såg förutsättningarna ut?

Att arbeta som chef inom vård och omsorg betyder ofta stora arbetsgrupper att leda och följa upp. Så var det även i mitt fall. Det var mycket stora arbetsgrupper och det som jag tycker är viktigt – uppföljning och utvärdering – prioriterades bort. Många gånger fanns det en otydlig fördelning av rollerna i företaget eller organisationen och det gjorde att arbetsuppgifter dubbelarbetades eller glömdes bort.

De företag och den kommun som jag har varit anställd i har jag i min roll fått möjligheter att utmana, inspirera och göra fel. Även om det ibland har varit något som jag har behövt slåss för. Det har lett till att nya arbetssätt har tagit form och de flesta ”bakåsträvarna” i organisationerna har sett en fördel med att prova nytt och utmana gamla mönster.

### 3. Vad tror du arbetsgivare måste tänka på för att rekrytera nya chefer men också behålla befintliga?

En ordentlig introduktion med en tydlig ansvarsfördelning i ledningsstrukturen – vem gör vad?

Storleken på arbetsgrupper måste i vissa fall ses över eftersom du som ledare inte kan fullfölja din roll om du inte hinner med att leda, inspirera, utvärdera, följa upp eller handleda dina medarbetare. En chef behöver ha stöd från den egna organisationen – av sin chef men också från en rad specialistkompetenser. I chefsrollen är man oerhört utsatt och då behövs snabbt internt stöd. Chefen måste ha mandat att få prova nya arbetssätt.

Ofta processas det länge i organisationer och enkla saker dras i långbänk som skulle kunna lösas om alla bara arbetade rätt. Det kan trötta ut den mest uthålliga chef. Om det handlar om okunskap eller om ovilja vet inte jag men det måste förändras om organisationer vill behålla ledare som vill driva verksamheter framåt.

*”Enklaste sak dras i långbänk.  
Det kan trötta ut den mest uthålliga chef.”*



Elin Kallström  
Verksamhetschef barn- och ungdomsboende  
LSS AB SOLOM, Sollentuna



Emelie Edberg  
Sektionschef på Socialförvaltningen,  
Ljungby kommun

## Tre frågor till Emelie Edberg, sektionschef på Socialförvaltningen i Ljungby kommun

### 1. Hur gick det till när du blev chef?

Jag har jobbat inom vården sen jag var 15 år och jag har sedan dess varit säker på att jag vill jobba med människor. När jag började studera till socionom så var inte mitt mål att arbeta som chef utan det var under praktiken med en enhetschef som jag kände att det är här jag hör hemma, det är precis det här som jag vill jobba med! Efter praktiken fortsatte jag att jobba i kommunen på vikariat och i olika uppdrag, tills jag blev erbjuden tillsvidare tjänst som sektionschef inom äldreomsorgen.

### 2. Vad gör Ljungby kommun för att stötta chefer i din verksamhet?

Vi jobbar med mentorskap, och med något som vi kallar "tvillingskap" som har varit väldigt värdefullt för mig. Tvillingskapet innebär att varje chef har en kollega som vi har extra nära samarbete med. Det ger både glädje och trygghet. Det är viktigt att kunna bolla chefsfrågor med andra chefer, det är ingenting man ska ta med sina medarbetare. Dessutom gör tvillingskapet oss mindre sårbara. Vi lär oss närmare om varandras verksamheter och vi kan täcka för varandra vid frånvaro. Vi har även handledning regelbundet under året och då lär vi känna varandra ytterligare. Det som är lite unikt för Ljungby kommun är att vi inom äldreomsorgen har anställt en "förste sektionschef". Huvuduppdraget är att samordna och stödja sektionscheferna i deras uppdrag samt bedriva mentorskap, utan att ha något personalansvar. Den här funktionen hanterar också introduktion av nya sektionschefer och vägleder i svåra frågor.

### 3. Välfärden behöver rekrytera nya chefer men också aktivt jobba för att behålla sina chefer. Vad kan arbetsgivaren göra?

Det är ju lite klassiskt att vi mellanchefer hamnar i kläm och då behöver vi ha forum för att ställa de där "dumma frågorna". Det behovet har inte bara nya chefer utan även de som jobbat länge. Tidigare satt vi hemtjänstchefer utspridda men nu sitter vi nio chefer tillsammans. Det är otroligt värdefullt för vår personliga professionella utveckling. Det är viktigt att cheferna stöttar varandra, inte minst när man är ny i rollen. Ju mer vi lär känna varandra desto mer benägna är vi att stanna kvar. Sedan har man ett eget ansvar när man söker sig till en cheftjänst. För mig är det viktigt att man lär känna sig själv som ledare. Många söker chefsjobb för att de just vill bli chefer men då har de inte tänkt in hela verksamheten. Man måste ta reda på vad yrket innebär och inte minst ta reda på de förväntningar som finns.

*"Det är ju lite klassiskt att vi mellanchefer hamnar i kläm och då behöver vi ha forum för att ställa de där dumma frågorna."*

## Tre frågor till Emma Holmgren, avdelningschef Södermalms stadsdelsförvaltning, sociala avdelningen

### 1. Hur gick det till när du blev chef?

Jag arbetade på Sveriges Kommuner och Landsting som projektledare när en gammal chef till mig ringde upp och frågade om jag var intresserad av att söka en tjänst som stabschef på min tidigare arbetsplats. Jag hade tidigare arbetat som metodutvecklare i gruppen och skulle då bli chef över mina tidigare kollegor. Det var ett svårt beslut samtidigt som jag visste att jag skulle komma till en väldigt bra grupp och få min före detta chef som chef igen vilket ledde till att jag bestämde mig för att ta mig an utmaningen.

### 2. Hur såg förutsättningarna ut?

Eftersom jag tidigare hade ingått i arbetsgruppen kände jag väl till vad som fungerade bra och vad som behövde förbättras. Jag pratade även individuellt med samtliga medarbetare om hur de upplevde att jag blev chef över dem. I efterhand har flera av medarbetarna lyft detta som något positivt.

Mina förutsättningar för att ta mig an en ledar- och chefsroll skulle jag säga var relativt goda. Jag hade tidigare fått utbildning som innehöll många ledarskapsverktyg såsom hur feedback ges på ett konkret sätt för att öka prestationer. I min tidigare roll som metodutvecklare coachade jag chefer i att utveckla och implementera nya arbetssätt. Under mina första år som chef har jag haft turen att ha en arbetsgivare (Stockholms stad) som har satsat mycket på ledarutveckling för chefer inom välfärden. Detta har lett till att jag blivit varse om mina styrkor men också mina svagheter vilket innebär att jag hela tiden försöker arbeta med mitt ledarskap.

### 3. Vad tror du arbetsgivare måste tänka på för att rekrytera nya chefer men också behålla befintliga?

Flexibilitet! Att tänka utanför boxen och ge förutsättningar att utföra uppdraget genom att uppmuntra arbete hemifrån, friskvårdstid för att hantera och förebygga stress och ledarutveckling för att kunna utvecklas i sitt ledarskap. Att våga chansa på medarbetare och stötta medarbetare genom processen till att bli en god ledare. Där tror jag att ledarprogram för potentiella chefer och ledare är viktigt. För att kunna behålla befintliga chefer är regelbunden feedback ett måste samt att ge nya utmaningar.

Jag har arbetat på Södermalms stadsdelsförvaltning till och från sedan 2005, i olika roller med olika uppdrag. Jag har hela tiden haft möjlighet att utvecklas vilket jag tror har lett till min lojalitet gentemot arbetsgivaren.

*”Att våga chansa på medarbetare och stötta medarbetare genom processen till att bli en god ledare.”*



Emma Holmgren  
Avdelningschef, sociala avdelningen  
Södermalms stadsdelsförvaltning





Linda Persson Melin  
Chefs- och ledarskapsstrateg  
Sveriges Kommuner och Landsting

## Frågor till Linda Persson Melin, chefs- och ledarskapsstrateg på Sveriges Kommuner och Landsting

### *Vad är ledarskap?*

Det finns flera sätt att definiera vad ledarskap är, och olika teorier om hur och var det uppstår. Vanligast är nog att definiera ledarskap som relationen mellan en ledare och dennes följare/anhängare. Att ledarens uppgift är att skapa mening och utöva inflytande över dem.

Det här sättet att definiera ledarskap kan kännas lite mossigt, men är på många sätt fortfarande relevant. Det är ofta så vi pratar om chefer och deras roll och ansvar för medarbetare. Samtidigt inser många att den ensamme (starke) ledarens förmåga att leda och utveckla inte räcker till för att klara allt mer komplexa utmaningar. I takt med att kraven på välfärden ökar behöver fler dela på ansvaret, också för ledarskapet.

### *Varför är ledarskap en viktig fråga för välfärdens arbetsgivare?*

Ett bra ledarskap är avgörande för välfärdens möjlighet att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Ledarskapet skapar förutsättningar för medarbetarna att göra sitt bästa och har betydelse för deras hälsa.

### *Hur bör välfärdssektorns ledarskap se ut för att klara de framtida utmaningarna?*

Efterfrågan på välfärdens tjänster kommer att öka. Det ställer krav på arbetsgivare att hitta och våga prova nya lösningar. De bästa förutsättningarna att göra det har medarbetarna, förutsatt att deras erfarenheter och kunskaper tas tillvara. Det ställer krav på cheferna att leda sina medarbetare i ett systematiskt utforskande och lärande – vad är det som skapar bättre resultat och inte?

Yngre och allt mer välutbildade medarbetare efterfrågar ett ledarskap som ger dem och deras professioner större ansvar och mer utrymme för engagemang. Genom att erbjuda större möjligheter att utvecklas och påverka blir välfärdssektorn en mer attraktiv arbetsgivare.

*”Genom att erbjuda större möjligheter att utvecklas och påverka blir välfärdssektorn en mer attraktiv arbetsgivare.”*

### *Hur kan man åstadkomma det?*

Det krävs flera olika insatser – men ett sätt kan vara att dela på ledarskapet. Det bygger på möjligheten till ständigt utbyte av kunskap och erfarenheter, där medarbetare gemensamt kommer fram till en delad förståelse av hur upp-



drag tolkas och beslut fattas, eller hur auktoritet och makt utövas. Förståelsen blir källan till ledarskapet, ett ledarskap som kan delas och utövas av många. Ett exempel på detta är att organisera arbetet i så kallade självstyrande grupper. Att dela på ansvaret för ledarskapet gör det också möjligt att vara chef för ett större antal medarbetare. Det löser en del av rekryteringsbehovet.

*Vad tror du att arbetsgivaren behöver tänka på om fler ska dela på ansvaret?*

Att ställa andra frågor, frågor som handlar om organisering och lärande, till exempel hur arbetsgivaren kan skapa:

- En kultur som bygger på deltagande, öppenhet, samarbete och lärande.
- Strukturer som erbjuder tid och plats att mötas.
- Ett tydligt fokus på professionell utveckling, delad praktik och resultat.
- Systematik i arbete med att utveckla och etablera gemensamma visioner, mål och värderingar.
- Processer där erfarenheter och resultat utvärderas så att de bidrar till gruppens professionella lärande.
- Goda förutsättningar för den formella chefen att uppmärksamma och erkänna utveckling eller ge stöd till detta, istället för att vara den som primärt utövar ledarskap.

*Finns det något mer att tänka på?*

Ja, att händelser, idéer eller beteenden kan utlösa behov av plötsliga förändringar. Det kan utmana organisationens förmåga att anpassa sig och arbetsgivare behöver fundera över hur den högsta ledningsnivån samspelar med ledarskapet i andra delar av organisationen. Det är också viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för kontinuerliga anpassningar av organisationen och dess arbetssätt.

Oavsett vilka antaganden om ledarskap som präglar arbetsgivarens syn på chefer och medarbetare påverkar det vilka frågor som ställs, vilka chefer som rekryteras och hur arbetsgivaren väljer att organisera arbetet. Därför är det viktigt att ha en pågående dialog om vilken sorts ledarskap organisationen vill ha och hur det bidrar till en bättre verksamhet

*”Att dela på ansvaret för ledarskapet gör det också möjligt att vara chef för ett större antal medarbetare. Det löser en del av rekryteringsbehovet.”*







## **SVERIGES VIKTIGASTE CHEFSJOB**

Välfärden står inför stora utmaningar. För att utveckla välfärden behövs bra chefer som kan leda och driva förändring tillsammans med sina medarbetare. I rapporten Sveriges viktigaste chefsjobb får vi möta fyra chefer som berättar om sina tankar kring vad som krävs för att välfärden ska vara attraktiv för dagens och framtidens chefer.

Sveriges Viktigste Jobb ska bidra till att öka kunskapen om jobben i välfärdssektorn och diskutera de arbetsgivarutmaningar som kommuner, landsting och regioner står inför. Den här rapporten ingår i det arbetet.

Beställ eller ladda ner på [webbutik.skl.se](http://webbutik.skl.se)

Följ Sveriges Viktigste Jobb på Facebook/Sverigesviktigastejobb,  
Twitter @viktigastejobb

[skl.se/Sverigesviktigastejobb](http://skl.se/Sverigesviktigastejobb)