



**2018 | Om chefen är sjuk
- vem tar då hand om personalen?**

Ohälsa bland personer med ledande befattning

Thomas Andrén

Om chefen är sjuk – vem tar då hand om personalen?

Ohälsa bland personer med ledande befattning

Thomas Andrén

© Thomas Andrén och Saco 2018

ISBN: 978-91-88019-27-1

www.saco.se

Innehåll

1 Inledning	4
2 Hur ser den självupplevda arbetsmiljön ut för chefer?	6
2.1 Den självupplevda arbetsmiljön är ansträngd för många chefer	6
3 I vilken grad är chefer sjukskrivna?	11
3.1 Sjukskrivningarna bland chefer ökade mellan 2009 och 2014	11
3.2 Chefernas sjukfrånvaro varierar med många olika faktorer	15
4 Diskussion	24

1 Inledning

I takt med att företag och organisationer har blivit allt mer slimmade och fokus i allt högre grad ligger på kostnadseffektivitet och produktivitet så har anspänningen bland anställda ökat. Det är något som blir allt tydligare i rapporter som beskriver arbetsmiljön på svenska arbetsplatser. Arbetsmiljöverket visar till exempel i sina årsrapporter att just andelen anställda med hög anspänning på jobbet började öka systematiskt redan under 1990-talet för att runt år 2000 stanna upp och landa på en permanent högre nivå som gäller än idag.¹ Skillnaden mellan kvinnor och män är också tydlig i det här avseendet. Andelen kvinnor som upplever en anspänd situation på jobbet uppgår idag till omkring 35 procent, medan motsvarande andel bland männen ligger 10 procentenheter lägre. Hög stress på jobbet behöver inte vara ett problem för individen, så länge det finns utrymme för återhämtning. Men Statistiska centralbyråns (SCB) levnadsnivåundersökningar visar att sömnproblemen bland anställda har följt samma utveckling som graden av anspänning på jobbet, vilket är en varningssignal om att vissa grupper ligger i farozonen för stressrelaterad psykisk ohälsa. Tyvärr är detta också något som har realiserats i ökande grad sedan 2009. I en tidigare rapport från Saco redovisas att just stressinducerad psykisk ohälsa är den vanligaste orsaken till sjukskrivning bland akademiker idag.² Det är allvarligt eftersom det vittnar om att arbetsmiljön på många arbetsplatser är långsiktigt ohållbar, i en tid när vi vill att allt fler ska fortsätta arbeta högre upp i åldrarna.

Akademisk forskning visar att arbetsgivarens engagemang för att förhindra ohälsa på arbetsplatsen har stor betydelse. I det här sammanhanget har chefen en central roll. En avgörande förutsättning för att det ska fungera är dock att chefen har resurser och organisatoriska förutsättningar för att kunna bedriva ett långsiktigt hållbart ledarskap som förebygger psykisk ohälsa på arbetsplatsen. Men under senare tid har det kommit allt fler rapporter som vittnar om att även chefer mår dåligt på jobbet, vilket gör det svårare att vara en bra och närvarande chef. Detta är ett speciellt tydligt problem i kommunal sektor där första linjens chefer ofta har mycket stora personalgrupper, och där omsättningen bland chefer i många fall är hög. Eftersom kommunal sektor dessutom är överrepresenterad i sjukskrivningssammanhang är det speciellt viktigt att chefen har möjlighet att göra ett bra jobb där. Men att vara första linjens chef i kommunal sektor är också väldigt krävande. Det handlar om att ha dagliga kontakter med medarbetare samt närkontakt med brukarna och deras representanter och samtidigt fungera på ett strategiskt plan i förhållande till högre chefer och politiker. Dessutom är den administrativa bördan i många fall omfattande. Detta ställer speciella krav på den organisatoriska strukturen för att det

¹ Att anspänningen på jobbet är hög innebär att jobbet karaktäriseras av höga krav och liten kontroll över arbetets utförande.

² Andrén, T. (2017), "Psykisk ohälsa bland akademiker – Svår att bota men lättare att förhindra", Rapport, Saco.

ska vara möjligt att vara en väl fungerande chef för såväl medarbetare som verksamhet.

Syftet med den här rapporten är att beskriva sjukskrivningssituationen för akademiker med ledande befattningar och jämföra dem med övriga akademiker på arbetsmarknaden. För att vi ska kunna göra det krävs dock att utbildningsnivå, befattning och uppgifter om sjukskrivning finns med samtidigt i det tillgängliga datamaterialet. Det är ofta ett problem, vilket har medfört att flera olika datakällor används i rapporten beroende på vilken aspekt som ska beskrivas. Därför kommer utgångspunkten i stället att vara personer med arbetsledande befattning. I de fall det är möjligt, beskriver vi situationen för dem som också har en akademisk utbildning.

Rapportens innehåll är upplagd på följande sätt. Kapitel 2 inleder med att beskriva chefers självupplevda arbetsmiljö. Här används Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöundersökningar för att visa hur ansträngd arbetssituationen är bland chefer i förhållande till andra grupper som arbetar i högskoleyrken. Här finns ingen möjlighet att dela upp efter utbildningsnivå. Chefer representerats därför av en utbildningsmässigt något bredare grupp.

Kapitel 3 innehåller två delar där olika typer av data används. Den första delen beskriver sjukfrånvarons utveckling mellan 2005 och 2014 för individer med ledande befattning. Där finns ingen möjlighet att kontrollera för utbildningsnivå i det befintliga datamaterialet, men det finns uppgifter om psykiatriska diagnoser och en mer detaljerad uppdelning av olika typer av chefer. I den andra delen av kapitel 3 används en annan typ av data för att beskriva sjukskrivningssituationen under 2015. Där finns det möjlighet att kontrollera för utbildningsnivå, och hur sjukfrånvaron samvarierar med faktorer som finns med i datamaterialet. Men där saknas uppgifter om diagnos.

Kapitel 4 avslutar rapporten med en diskussion av resultaten och en beskrivning av de centrala områden som är mest angelägna att förändra eller förbättra.

2 Hur ser den självupplevda arbetsmiljön ut för chefer?

I den offentliga debatten framförs ofta en bild som beskriver en ansträngd och långsiktigt ohållbar arbetssituation för många chefer. De arbetar över, arbetar trots att de är sjuka och är ständigt nåbara på mejl och telefon på såväl kvällar som helger. I vilken omfattning detta är branschspecifikt eller ett mer generellt fenomen bland chefer framgår oftast inte. För att få en övergripande bild av hur arbetsmiljön ser ut bland chefer på svenska arbetsplatser måste man använda statistik som representerar hela arbetsmarknaden. Syftet med det här kapitlet är därför att ge en generell bild av hur den självupplevda arbetsmiljön ser ut bland personer med arbetsledande befattning (fortsättningsvis chefer) och jämföra dem med anställda som har yrken som minst kräver högskolekompetens eller motsvarande (så kallade högskoleyrken). Beskrivningen i det här kapitlet kommer senare att fungera som underlag för beskrivningen av i vilken omfattning chefer är sjukskrivna med ersättning från Försäkringskassan.³

2.1 Den självupplevda arbetsmiljön är ansträngd för många chefer

Syftet med arbetsmiljölagen är att säkra en god arbetsmiljö för anställda på den svenska arbetsmarknaden. Arbetsmiljöverket har därför som uppdrag att undersöka om arbetsmiljön på arbetsplatserna uppfyller de krav som finns i arbetsmiljölagen och de föreskrifter som ska förhindra ohälsosam arbetsbelastning på arbetsplatsen. Lagens riktmärke är att alla ska ha en bra och utvecklande arbetsmiljö. För detta ändamål genomför SCB, på uppdrag av Arbetsmiljöverket, vartannat år en arbetsmiljöundersökning som beskriver anställdas självupplevda arbetsmiljö på jobbet. Tillgången till det datamaterialet gör det möjligt att presentera en bild av hur den självupplevda arbetsmiljön ser ut bland chefer och andra anställda med högskoleyrken. Tabellerna i det här avsnittet innehåller ett urval av frågor från arbetsmiljöundersökningen som beskriver aspekter av den självupplevda arbetsmiljön under 2015, för chefer och personer med högskoleyrken.

Chefer har ofta en hög arbetsbelastning

Tabell 1 visar att drygt 30 procent av cheferna upplever att de har ett psykiskt ansträngande arbete eller har en hög arbetsbelastning. Detta är en andel som överstiger anställda med högskoleyrken med mellan fem och tio procentenheter. Samtidigt indikerar svaren att närmare två tredjedelar eller en majoritet av cheferna inte upplever sin arbetssituation på det sättet. Det antyder att arbetsbelastningen för chefer ser olika ut i olika branscher

³ I det här kapitlet definieras chefer med hjälp av SSYK 2012. Det betyder att gruppen chefer även innehåller personer som har en kortare utbildning än tre års eftergymnasial utbildning.

och sektorer. Det innebär också att en relativt begränsad del av cheferna är oroad över sin hälsa på grund av arbetet, men att omkring 25 procent har övervägt att minska sin arbetstid just på grund av hälsoskäl.

Tabell 1 Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöundersökning för chefer och personer med högskoleyrken 2015

Andelar i procent

Frågor	Chef	Kat.1	Kat.2
Har i hög grad ett psykiskt ansträngande arbete	32	28	22
Har i hög grad stor arbetsbelastning	34	27	23
Har i hög grad skäl att tro att arbetet på sikt leder till hälsorisker	14	14	13
Har av hälsoskäl övervägt att byta arbetsuppgifter	18	16	18
Har av hälsoskäl övervägt att minska arbetstiden	25	19	15

Anm. Högskoleyrken definieras med hjälp första positionen i yrkeskoden från SSYK 2012. Chef avser personer med arbetsledande befattning. Kat.1 avser personer anställda i yrken med krav på fördjupad högskolekompetens. Kat.2 avser personer som är anställda i yrken med krav på högskolekompetens eller motsvarande.

Källa: Arbetsmiljöverket och SCB.

Chefer har ofta svårt att koppla bort tankarna från jobbet på fritiden

Att arbetet är psykiskt påfrestande för en del chefer gör att många har svårt att koppla bort tankarna från jobbet under fritiden. Tabell 2 visar att närmare 70 procent av alla chefer har det problemet. I det avseendet avviker chefer från andra anställda med högskoleyrken, för vilka andelarna ligger omkring 10 procentenheter lägre. Att inte kunna koppla bort tankarna från jobbet kan vara ett tecken på oro som i förlängningen kan leda till sömnproblem. Det förefaller också vara fallet för 36 procent av cheferna. Det är dock en nivå som ligger i linje med anställda med högskoleyrken.

SCB:s undersökningar av svenskars levnadsförhållanden visar att andelen män och kvinnor som rapporterar sömnbesvär ökade kraftigt under 1990-talet för att runt år 2000 plana ut på en permanent högre nivå runt 25 procent, där kvinnorna ligger något högre och männen ligger något lägre. Resultaten i tabell 2 antyder att andelen med sömnbesvär är något högre för personer med högskoleyrken och för dem som är chefer.

Tabell 2 Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöundersökning för chefer och personer med högskoleyrken 2015

Andelar i procent

Frågor	Chef	Kat.1	Kat.2
Kan inte koppla av tankarna på jobbet under fritiden varje vecka	69	59	49
Svårt att sova minst en dag per vecka	36	35	32
Misströstar som följd av svårigheter på jobbet varje vecka	22	21	17

Anm. Se anmärkning i tabell 1.

Källa: Arbetsmiljöverket och SCB.

Under senare tid har därför även chefers sömnproblem uppmärksammats i den offentliga debatten. Stress under lång tid utan möjlighet till återhämtning kan leda till sömnproblem. Sömnproblemen kan därför vara en indikation på att livssituationen totalt sett är ohållbar och att den psykiska ohälsan kommer allt närmare.

Det visar sig också att många av de problem som en person har i sin yrkesroll som chef kan härledas till sömnproblem. För en chef är till exempel den exekutiva förmågan central, och det är just den förmågan som i hög grad påverkas av sömnbrist. Det kan till exempel handla om förmågan att hantera snabba förändringar, kreativ lösningsförmåga och förmågan att göra rimliga konsekvensanalyser. Forskningen visar också att sömnbrist försämrar förmågor kopplade till den emotionella intelligensen. Det vill säga förmågor som till exempel handlar om självinsikt, självkontroll och empati, som är avgörande faktorer för personer med personalansvar. Att vara medveten om konsekvenserna av en dålig sömn under alltför lång tid är därför mycket viktigt och problemet måste tas på stort allvar, speciellt bland chefer.

Sjuknärvaro är vanligt bland chefer

Sjuknärvaro är ett annat fenomen som har fått viss uppmärksamhet i den akademiska forskningen.⁴ Tabell 3 antyder att det är vanligare bland chefer och att närmare 30 procent anger att de har arbetat trots att de känt sig sjuka vid ett flertal tillfällen under det senaste året. Från tabellen går det också att utläsa att den kanske viktigaste orsaken till sjuknärvaro bland chefer kommer av att de anser att ingen annan kan göra deras jobb, vilket 63 procent av cheferna uppger.

Tabell 3 Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöundersökning för chefer och personer med högskoleyrken 2015

Andelar i procent

Frågor	Chef	Kat.1	Kat.2
Arbetar trots sjukdom fyra gånger eller mer senaste året	28	19	20
Arbetar trots sjukdom för att ingen annan kan göra jobbet	63	61	44

Anm. Se anmärkning i tabell 1.

Källa: Arbetsmiljöverket och SCB.

Men vad innebär sjuknärvaro? Frågan är relevant eftersom det inte finns en exakt skiljelinje som anger var gränsen för sjuk och frisk går. Det gör begreppet subjektivt i någon mening. Det vill säga, vad som betraktas som sjukt av en individ kan betraktas som friskt av en annan individ. Generellt sett innebär sjuknärvaro att en person går till jobbet trots att hälsan befinner sig i ett tillstånd som skulle gynnas av att personen stannar hemma och vilar sig. Ofta handlar det om förkylning, feber eller olika grader av in-

⁴ Se till exempel Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T., Aronsson, G. och Josephson, M. (2009), "Does sickness presenteeism have an impact on future general health?", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82, 10.

fluensa. Vid den typen av ohälsa finns det en risk att medarbetarna på arbetsplatsen påverkas av den sjuknärvarande personen. Det kan då bli ett arbetsmiljöproblem för övriga medarbetare, vilket i förlängningen kan påverka deras produktivitet negativt.

Men det är inte bara medarbetarnas produktivitet som påverkas av en individs sjuknärvaro. Tidigare studier visar också att det finns ett samband mellan sjuknärvaro och sjukfrånvaro. Personer med hög sjuknärvaro har också hög sjukfrånvaro, och sjuknärvaron kan få långsiktiga effekter för individen. Det visar sig att alltför omfattande sjuknärvaro också är associerad med framtida ohälsa. Resultat från svenska studier visar till exempel att sjuknärvaro två eller fler gånger under året, bland personer med ett allmänt gott hälsotillstånd, är en indikator för ökad risk för sjukfrånvaro i framtiden. Det vill säga, på samma sätt som upprepad korttidsfrånvaro kan vara en tidig varningssignal om psykisk ohälsa, så kan också upprepad sjuknärvaro bland personer som i övrigt uppfattas som friska, vara en varningssignal om framtida ohälsa. Det finns därför all anledning att vara uppmärksam på och återhållsam med den typen av beteende på arbetsplatsen.⁵

Vad är det då för personer som arbetar när de själva känner att de är sjuka? Svenska studier visar att hög veckoarbetstid, oregelbundna arbetstider och mycket samarbete med kollegor ofta är kopplat till hög sjuknärvaro. Det förefaller också vara vanligare bland personer med yrken inom vård- och utbildningssektorn. Litet inflytande över arbetstiden har föreslagits som en viktig bakomliggande orsak i tidigare forskning. En annan orsak kan vara att det är svårt att hitta en ersättare med kort varsel. Den senare orsaken bekräftas också av arbetsmiljöundersökningen, vilket framgår av tabell 3.

Det gränslösa arbetet är speciellt utmärkande för chefer

Under senare tid har det gränslösa arbetet fått allt större uppmärksamhet i den offentliga debatten.⁶ Det handlar om att arbetets utförande är oberoende av tid och plats. Det kan till exempel saknas en specifik arbetsmiljö med fasta arbetskamrater och kolleger. De är också kopplat till digitaliseringens konsekvenser som medfört att individen ständigt är nåbar. Den här typen av arbetsförhållande ställer höga krav på individens förmåga att själv sätta gränser för sitt eget arbete. Utan förmåga att själv sätta gränser kan arbetssituationen bli ohållbar i längden.

Tabell 4 visar att tillgängligheten via mejl och telefon är högre bland chefer jämfört med andra anställda med högskoleyrken. Det förefaller vara något som är speciellt utmärkande för chefer och som innebär att arbetet även

⁵ För en diskussion, se Arbetsmarknad & Arbetsliv årg. 19, nr 4, Vintern 2013. Ett gränslöst arbete: Temanummer till Gunnar Aronsson.

⁶ Konsekvenserna av det gränslösa arbetslivet har även studerats i akademisk forskning. Se till exempel Mellner, C., Aronsson, G., och Kecklund, G. (2012), "Segmentation and integration – boundary strategies among men and women in knowledge intense work", *Arbete och Hälsa*, 46(4).

förläggs till hemmet på kvällar och helger. Omkring 63 procent av cheferna uppger dessutom att tempot är så pressat att de får dra in på luncher, arbeta över eller ta med jobb hem varje vecka. Den beskrivningen ska dock vägas mot det faktum att många chefer har hög kontroll över sitt eget arbete. Omkring 54 procent av cheferna säger att de har höga krav, men också stor kontroll över arbetets utförande. Endast 15 procent av cheferna har ett anspänt arbete, vilket innebär hög belastning med låg kontroll. Det faktum att många chefer har hög kontroll över sitt eget arbete kan vara en balanserande faktor som skyddar dem från att utveckla ohälsa.

Tabell 4 Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöundersökning för chefer och personer med högskoleyrken 2015

Andelar i procent

Frågor	Chef	Kat.1	Kat.2
Förväntas vara tillgänglig på telefon på fritiden	69	35	36
Förväntas läsa jobbmejl på fritiden	54	38	31
Tvungen att dra in på luncher, arbeta över eller ta med jobb hem varje vecka	63	47	34
Krav-kontrollindex, Aktiva jobb (höga krav, stor kontroll)	54	32	21
Krav-kontrollindex, Högt anspänning (höga krav, liten kontroll)	15	24	29

Anm. Se anmärkning i tabell 1.

Källa: Arbetsmiljöverket och SCB.

3 I vilken grad är chefer sjukskrivna?

Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöundersökningar ger en bild av att chefer ofta har en arbetssituation med höga krav och som är psykiskt påfrestande. Det yttrar sig ofta genom indragna luncher, regelbundet övertidsarbete och hemarbete på kvällar och helger. Stress under lång tid utan möjligheter till återhämtning leder förr eller senare till ohälsa, vilket innebär att grupper av chefer kan ligga i riskzonen för att utveckla psykisk ohälsa. Samtidigt vet vi från tidigare forskning att hög kontroll över den egna arbetssituationen är en faktor som reducerar sannolikheten att utveckla ohälsa. I det föregående kapitlet såg vi till exempel att en hög andel chefer också har hög kontroll över sin arbetssituation. Det innebär att chefer i hög grad har så kallade *aktiva jobb* (höga krav och hög kontroll), vilket är associerat med en lägre grad av ohälsa eftersom just möjligheten att kontrollera sin egen arbetssituation är en friskfaktor som reducerar sannolikheten att bli sjukskriven. I ljuset av chefernas självupplevda arbetsmiljö är det därför inte uppenbart hur den relativt höga arbetsbelastningen präglar sjukskrivningsstatistiken, speciellt eftersom det dessutom är möjligt att en del chefer väljer att lämna sin arbetsledande befattning om arbetssituationen blir ohållbar.

I det här kapitlet kommer data från olika källor att användas. Dels används statistik från Försäkringskassan som är kopplad till data från SCB. Det gör det möjligt att visa hur vanligt förekommande sjukskrivningar är bland personer med arbetsledande befattning enligt yrkesregistret. Sjukskrivning avser i det här fallet sjukfall som är längre än 14 dagar och som innebär ersättning från Försäkringskassan. Den här statistiken gör det möjligt att beskriva utvecklingen över tid. Dessvärre saknas möjligheten att göra en uppdelning med avseende på utbildningsnivå. För att kunna göra det använder vi en annan typ av data från SCB för det specifika året 2015, vilket är så långt fram statistiken sträcker sig just nu. Det gör det möjligt att beskriva hur olika faktorer samvarierar med chefernas sjukfrånvaro.

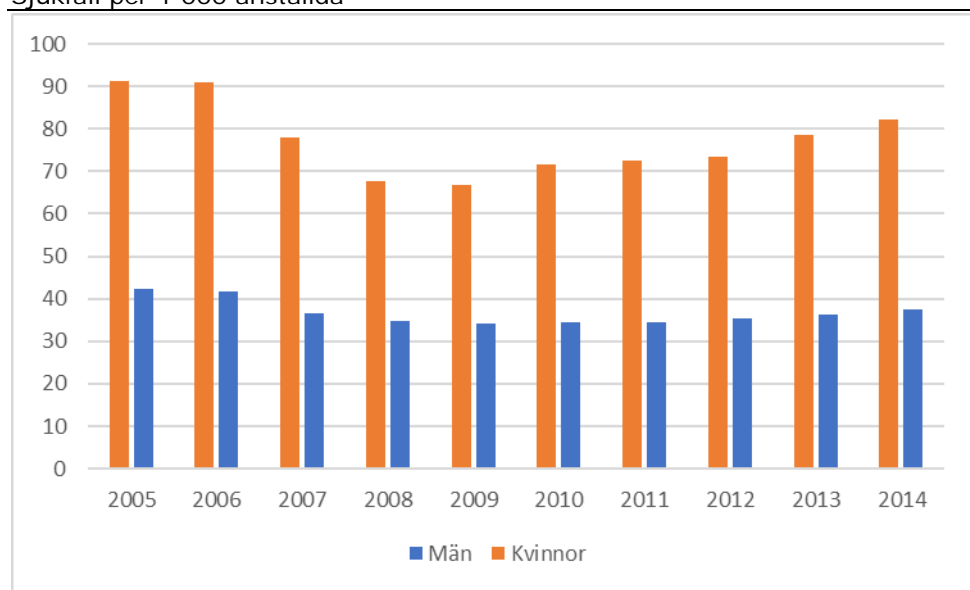
3.1 Sjukskrivningarna bland chefer ökade mellan 2009 och 2014

I en tidigare rapport från Saco presenterades statistik över akademikers psykiska ohälsa bland anställda i arbetskraften.⁷ Rapporten beskrev en allvarlig situation, där sjukskrivningar bland kvinnliga akademiker ökade mest mellan åren 2009 och 2013 jämfört med andra utbildningsgrupper. I

⁷ Andrén, T. (2017), "Psykisk ohälsa bland akademiker – Svår att bota men lättare att förhindra", Rapport, Saco.

den rapporten gjordes dock ingen uppdelning på chefer. För att åskådliggöra hur chefers sjukfrånvaro har utvecklats över tid redovisas i det här kapitlet antal sjukfall per 1 000 anställda bland personer med chefsbefattningar. Det är ett relativt mått som gör det lättare att jämföra olika grupper med varandra eftersom hänsyn tas till storleken på den grupp de tillhör. Grupperna innehåller dock även personer som inte har en akademisk utbildning, vilket innebär att gruppen blir utbildningsmässigt lite bredare än att bara avse akademiker.

Figur 1 Startade sjukfall bland kvinnor och män med ledande befattningar (samtliga diagnoser)
Sjukfall per 1 000 anställda



Anm. Ledande befattningar definieras med hjälp av SSK96. Avser startade sjukfall längre än 14 dagar med sjukpenning eller rehabiliteringspenning.
Källa: Försäkringskassan.

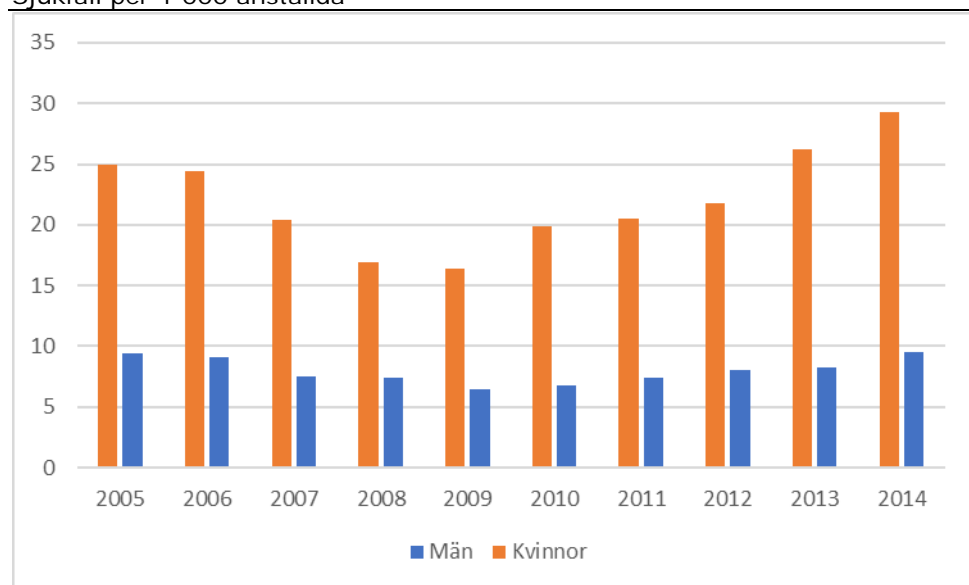
Figur 1 beskriver hur antalet sjukskrivna per 1 000 anställda har utvecklats mellan 2005 och 2014 för kvinnor och män med chefsbefattning. Bilden avviker inte nämnvärt från den bild som gäller akademiker generellt sett. Antalet startade sjukfall minskade fram till 2009 för att därefter öka igen. Det gäller speciellt kvinnorna, men även männen. Det är dock tydligt att manliga chefer inte på långa vägar har haft samma utveckling som kvinnliga chefer. Sjukfrånvaron har förvisso ökat, men förändringen är marginell i förhållande till den utveckling som observeras för kvinnor. Mellan 2009 och 2014 ökade antalet kvinnliga chefers sjukfall från 66,7 till 82,3 sjukfall per 1 000 anställda, vilket motsvarar en ökning med 23 procent. Motsvarande ökning för manliga chefer uppgick till drygt 10 procent under samma period. Det kan jämföras med 25 och 14 procent för kvinnor respektive män mätt över alla yrken.

Vad är det då för diagnoser som driver den här utvecklingen? Det framgår till viss del av figur 2. Här redovisas hur de psykiatriska diagnoserna har

förändrats över tid. Här blir det också tydligt att även ohälsan bland manliga chefer har förändrats, även om det fortfarande är på det sättet att männens sjukfallsnivåer är betydligt lägre än kvinnornas. Men när det gäller de psykiatriska diagnoserna så är den procentuella förändringen kraftigare. Mellan 2009 och 2014 ökade antalet startade sjukfall med psykiatrisk diagnos bland kvinnorna från 16,4 till 29,3 fall per 1 000 anställda. Det motsvarar en ökning med närmare 80 procent. För männen uppgick motsvarande förändring till drygt 48 procent (6,4 till 9,5), om än från en betydligt lägre nivå. Det kan jämföras med 72 och 50 procent för kvinnor respektive män mätt över alla yrken.

Figur 2 Startade sjukfall bland kvinnor och män med ledande befattningar (psykiatriska diagnoser)

Sjukfall per 1 000 anställda



Anm. Ledande befattningar definieras med hjälp av SSYK96. Avser startade sjukfall längre än 14 dagar med sjukpenning eller rehabiliteringspenning.

Källa: Försäkringskassan.

Tabell 5 Sjukfall per chefskategori för kvinnor med arbetsledande befattningar

Sjukfall per 1 000 anställda

Chefskategori	Samtliga diagnoser		Psykiatriska diagnoser	
	2009	2014	2009	2014
Högre ämbetsmän och politiker	37,6	38,7	-	13,6
Chefstjänstemän i intresseorganisationer	58,7	-	25,4	-
Verkställande direktörer, verkschefer m.fl.	42,7	57,5	11,2	17,8
Drifts- och verksamhetschefer	72,8	90,4	17,8	33,1
Chefer för särskilda funktioner	54,4	59,7	13,5	22,3
Chefer för mindre företag och enheter	74,2	98,5	18,0	32,8
Totalt	66,7	82,3	16,4	29,3

Anm. När antalet sjukfall är lägre än 10 eller när antalet anställda i gruppen är lägre än 500 döljer Försäkringskassan andelstalet. Vissa chefsgrupper saknar därför uppgifter i tabellen. Chefskategorierna följer yrkesklassificeringen enligt SSK 2012.

Källa: Försäkringskassan.

Tabell 5 ger en mer detaljerad bild av hur ohälsosituationen har förändrats bland kvinnliga chefer. Det är två typer av chefer som står för den högsta sjukskrivningsgraden. Det handlar om drifts- och verksamhetschefer och om chefer för mindre företag och enheter. Dessa chefsgrupper ligger på ungefär samma nivå över samtliga diagnoser, såväl som för de psykiatriska diagnoserna.

Tabell 6 Sjukfall per chefskategori för män med arbetsledande befattningar

Sjukfall per 1 000 anställda

Chefskategori	Samtliga diagnoser		Psykiatriska diagnoser	
	2009	2014	2009	2014
Högre ämbetsmän och politiker	18,4	31,7	-	7,4
Chefstjänstemän i intresseorganisationer	33,5	31,4	-	-
Verkställande direktörer, verkschefer m.fl.	28,2	27,8	5,3	6,1
Drifts- och verksamhetschefer	35,4	39,8	7,7	11
Chefer för särskilda funktioner	27,6	30,4	5,4	9,3
Chefer för mindre företag och enheter	41,8	46,8	6,7	9,9
Totalt	34,1	37,6	6,4	9,5

Anm. När antalet sjukfall är lägre än 10 eller när antalet anställda i gruppen är lägre än 500 döljer Försäkringskassan andelstalet. Vissa kategorier saknar därför uppgifter i tabellen. Chefskategorierna följer yrkesklassificeringen enligt SSK 2012.

Källa: Försäkringskassan.

Tabell 6 ger en mer detaljerad uppdelning av sjukskrivningssituationen bland manliga chefer. Bilden påminner om kvinnornas situation, men ligger på en betydligt lägre nivå. Chefer för mindre företag och enheter är

drabbade i högst grad i sjukfallsstatistiken totalt sett, men inte när det gäller psykiatriska diagnoser. Där är det i stället drifts- och verksamhetschefer som utmärker sig med det största relativa antalet sjukfall under 2014.

3.2 Chefernas sjukfrånvaro varierar med många olika faktorer

I det föregående avsnittet var syftet att beskriva omfattningen och utvecklingen av chefers sjukfrånvaro mellan åren 2005 och 2014. I det här avsnittet ligger fokus på att visa hur det såg ut under det enskilda året 2015. Det sker med hjälp av mikrodata från SCB, och syftet är att beskriva hur chefers sjukfrånvaro samvarierar med olika karaktäristika som finns tillgänglig i statistiken. I de tidigare avsnitten fanns ingen möjlighet att särskilja chefer med akademisk utbildning från övriga chefer. Den möjligheten finns med det här datamaterialet. Här kommer därför *akademiker* med och utan chefsbefattning huvudsakligen att beskrivas.

Chefer med akademisk utbildning har lägre andel sjukskrivna

Från den tidigare statistiken vet vi att andelen chefer som varit sjukskrivna med ersättning från Försäkringskassan under året ökade i betydande omfattning mellan 2009 och 2014. Det var dessutom de psykiatriska diagnoserna som till stor del drev den utvecklingen, vilket var speciellt utmärkande bland kvinnor med ledande befattning. Det är i ljuset av den utvecklingen statistiken i tabell 7 ska betraktas. Även om andelar och antal dagar med sjukpenning är lägre bland chefer jämfört med övriga grupper så är utvecklingen och förändringstakten trots allt allvarlig även för chefer.

Tabell 7 visar statistik för fyra olika grupper för att tydliggöra hur de förhåller sig till varandra. Det handlar om chefer med och utan akademisk utbildning och det handlar om icke-chefer med och utan akademisk utbildning. Sambandet mellan sjukskrivningsbenägenhet och befattningsnivå är tydligt. Icke-chefer är oftare sjukskrivna än chefer och icke-akademiker är oftare sjukskrivna än akademiker, vilket gäller både kvinnor och män. Men som vi såg tidigare är skillnaden mellan kvinnor och män stor. Andelen sjukskrivna akademiker med chefsbefattning är dubbelt så hög bland kvinnor jämfört med män. För akademiker utan chefsbefattning är andelen sjukskrivna tre gånger så stor för kvinnor som för män. Av allt att döma är skillnaderna mellan kvinnor och män till stora delar ett resultat av att de arbetar i olika yrken som återfinns i olika sektorer.

Tabell 7 Andel och antal dagar med sjukpenning för olika grupper under 2015

Procent och dagar

	Kvinnor			Män		
	Andel(%)	Dagar		Andel(%)	Dagar	
		Medel	Median		Medel	Median
Chefer, akademiker	8,47	67,7	38,0	3,64	58,2	25,0
Chefer, ej akademiker	9,45	76,5	39,0	5,59	79,0	43,0
Övriga akademiker	14,09	73,4	38,0	5,16	72,1	38,0
Övriga	18,15	80,9	42,0	9,88	75,8	40,0

Anm. Avser antal dagar med sjukpenning under året. Medel och median är baserat på personer som fått sjukpenning under året i respektive grupp. Dagar avser hela sjukpenningdagar under året.

Källa: Star-urvalet (SCB).

Beskrivningen av andelen sjukskrivna i olika grupper är intressant, men bilden blir bredare om även sjukskrivningslängderna analyseras. Även i det avseendet finns det intressanta skillnader mellan kvinnor och män. Tabell 7 visar att de genomsnittliga antalen dagar med sjukpenning och motsvarande medianvärden skiljer sig stort för både kvinnor och män. Det förhållandet visar att fördelningen av sjukpenningdagar är tämligen asymmetrisk, och att många därför har sjukskrivningar med många dagar.

Men bland kvinnorna ligger medianvärdena för de olika grupperna relativt nära varandra medan medelvärdena skiljer sig alltmer mellan grupperna. Det innebär att andelen kvinnor med många sjukpenningdagar ökar ju längre ner i tabellen man kommer, samtidigt som andelen med kortare fall är ungefär lika mellan grupperna.

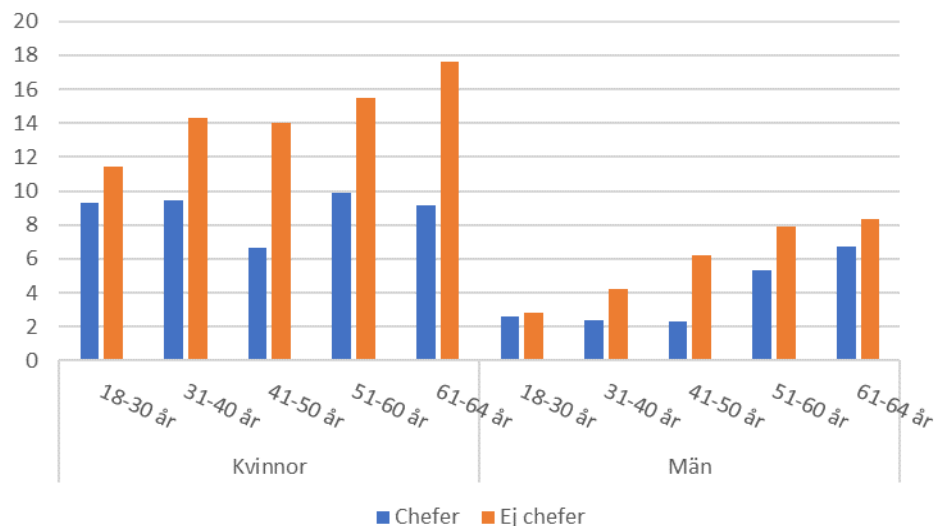
Bland männen avviker den bilden i någon omfattning. För dem är det i stället akademiker med chefsbefattning som utmärker sig med ett betydligt lägre medianvärde jämfört med övriga grupper. Bland männen betyder det att de andra grupperna både har fler och längre sjukfall jämfört med akademiker med chefsbefattning. Manliga akademiker med chefsbefattning utmärker sig alltså genom att ha lägst benägenhet att sjukskriva sig, och i de fall de är sjukskrivna, så är fallen generellt sett kortare jämfört med andra grupper.

Sannolikheten att bli sjukskriven ökar med åldern även för chefer

Från Försäkringskassans analyser vet vi att andelen sjukskrivna i arbetskraften ökar med högre ålder. Det är också något som vi till viss del ser i figur 3. Men det ser olika ut för manliga och kvinnliga chefer. Figur 3 visar att andelen sjukskrivna ökar bland manliga chefer med stigande ålder, men bland kvinnliga chefer är andelen mer stabil. Det är en intressant skillnad, men tyvärr framgår det inte av statistiken vad det beror på. En möjlig förklaring skulle kunna vara att kvinnliga chefer med sämre hälsa lämnar sin befattning i högre grad än manliga chefer. Det förefaller vara en rimlig hypotes eftersom andelen kvinnliga icke-chefer med sjukpenning ökar med högre ålder. Men ett entydigt svar kan inte fastställas här.

Figur 3 Andel med sjukpenning under året efter ålder för chefer och icke-chefer med akademisk utbildning, 2015

Procent



Källa: Star-urvalet (SCB).

Varierar sjukskrivningsbenägenheten med chefsnivå i organisationen?

Att det finns ett positivt samband mellan hälsa och social status är känt från den akademiska forskningen sedan länge. Det sambandet kallas ibland för den sociala hälsogradienten och innebär generellt sett att ohälsan på gruppnivå minskar med ökad social status. Sambandet är speciellt tydligt när ohälsan uttrycks i termer av dödlighet för olika grupper. Vi ser till exempel tydliga skillnader i genomsnittlig återstående livslängd mellan olika utbildningsgrupper och inkomstgrupper, där högre inkomster och utbildningsnivå är associerat med högre genomsnittlig livslängd.

Vad är då orsaken till dessa skillnader i hälsa mellan olika sociala grupper? Tidigare forskning visar till exempel att individer med lägre social status också lever mer ohälsosamt, röker mer, motionerar mindre och äter onyttigare mat. Men tillsammans förklarar dessa livsstilsfaktorer bara *en tredjedel* av skillnaderna i ohälsa mellan olika sociala grupper. Den andra så kallade Whitehallstudien försökte sig på att besvara frågan om vad det är som förklarar de resterande två tredjedelarna.⁸ I den studien fann man att olika symptom på det metabola syndromet var vanligare ju längre ner på den sociala trappan en individ befann sig.⁹ En låg social status samt dåliga arbets- och levnadsförhållanden aktiverar stressmekanismer i form av stresshormoner som över tid ökar risken för diabetes och hjärt-kärlsjukdomar för dessa grupper. Whitehallstudierna visade att höga krav förenat

⁸ Whitehallstudien består av flera studier där den första startade under 1960-talet och studerade män från den brittiska statsförvaltningen. Den andra studien påbörjades 1985 och följer omkring 10 000 kvinnor och män över tid och vars hälsa undersöks och analyseras var femte år.

⁹ Det metabola syndromet är inte en sjukdom i sig utan är ett samlingsnamn för riskfaktorer som kan leda till diabetes och hjärt-kärlsjukdomar.

med små möjligheter att kontrollera den egna arbetssituationen var kopplat till ohälsa. Det var just kombinationen av höga krav och liten kontroll som var skadlig. Forskarna fann alltså en biologisk mekanism som gjorde att sammantaget två tredjedelar av den sociala hälsogradienten kunde förklaras. Enligt forskarna är kontrollen över arbete och liv den mest centrala faktorn bakom de sociala skillnaderna i hälsa.¹⁰ I det här avseendet ligger chefer generellt sett bra till.

Men hur ser det då ut i Sverige, och i vilken grad är chefers hälsa på olika nivåer i en organisation kopplad till den sociala hälsogradienten? Tidigare svensk forskning från Stressforskningsinstitutet visar till exempel att den sociala hälsogradienten är olika för kvinnor och män. Det visar sig att den är mycket svagare eller saknas helt för kvinnliga chefer, medan sambandet existerar för manliga chefer. Det vill säga, manliga chefers hälsa är något bättre ju högre upp i hierarkin man kommer. Orsakerna bakom skillnaderna mellan kvinnor och män i Sverige är ännu inte helt klarlagda.

Med hjälp av tillgängliga data kan vi dock bekräfta skillnaden mellan kvinnor och män. Tabell 8 innehåller andel chefer med sjukpenning under året mätt för olika chefsnivåer. Chefsnivå 1 ligger på en högre hierarkisk nivå än chefsnivå 2. Bland de manliga cheferna är andelen sjukskrivna något lägre i nivå 1 än i nivå 2, medan det förhåller sig på det motsatta sättet för kvinnor. Det är dock värt att poängtera att skillnaderna i andelar mellan nivå 1 och 2 är liten, för både kvinnor och män.

Tabell 8 Andel chefer med sjukpenning under året med avseende på ansvarsnivå i organisationen, 2015
Procent

	Chefsnivå 1	Chefsnivå 2
Kvinnor	8,95	7,70
Män	3,19	4,22

Anm. Chefers nivåindelning bygger på SSK 2012. Chefsnivå 1 avser funktionschef eller chef på mellannivå, det vill säga chef över andra chefer och underställd verkställande direktör eller motsvarande. Chefsnivå 2 avser verksamhetsnära chef underställd mellanchefer, verkställande direktör eller motsvarande i organisation utan mellanchefer.

Källa: Star-urvalet (SCB).

I den offentliga debatten beskrivs ofta mellanchefernas situation som speciellt problematisk. De upplever krav från över- och underställda som ibland kan vara oförenliga, vilket leder till otillräcklighetskänslor och frustration. I kombination med stress kan det bli en situation som främjar psykisk ohälsa och i förlängningen leda till sjukskrivning. Resultaten i tabell 8 lyckas tyvärr inte fånga den dimensionen fullt ut. Enligt den nya yrkeskoden (SSK 2012) ingår mellanchefer i nivå 1. Det skulle kunna vara en orsak till att chefsnivå 1 bland kvinnliga chefer är drabbad av sjukskrivning i högre grad än chefer på lägre nivåer. Den frågan får dock lämnas obesvarad i den här rapporten.

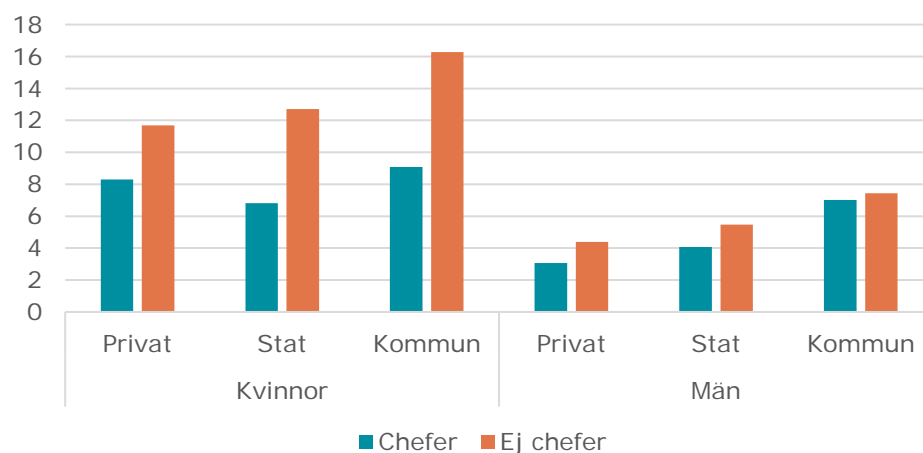
¹⁰ För en diskussion om hälsogradienten och Whitehallstudien, se Läkartidningen nr 48–49, 2008, volym 105.

De högre sjuktalen i kommunal sektor gäller också chefer

Försäkringskassans statistik visar att sjukfrånvaron är speciellt stor bland anställda i kommunal sektor.¹¹ Det är där kvinnor arbetar i hög grad, och det är där kontakt- och relationsyrken återfinns i hög omfattning. Vi vet från andra studier att omsättningen av första linjens chefer är hög för vissa yrkesgrupper i kommunal sektor. I en rapport från Akademikerförbundet SSR redovisas till exempel statistik som visar att 33 procent av enhetscheferna inom hälso- och sjukvård samt socialt och kurativt arbete bytte jobb under 2015.¹² Det ger en bild av en besvärande hög personalomsättning bland första linjens chefer i kommunal sektor som vittnar om usla arbetsförhållanden.

Figur 4 Andel med sjukpenning under året bland chefer och icke-chefer med akademisk utbildning uppdelat efter sektor, 2015

Procent



Anm. Kommun avser kommuner, landsting och regioner.
Källa: Star-urvalet (SCB).

Figur 4 illustrerar hur sjukfrånvaron för kvinnor och män med ersättning från Försäkringskassan ser ut för chefer och icke-chefer uppdelat på olika sektorer. För icke-chefer är bilden förväntad. Personer som arbetar i kommunal sektor präglas av en större andel sjukskrivna under året jämfört med övriga sektorer. Den högre sjukfrånvaron i kommunal sektor gäller även chefer. Men bilden inte lika tydlig för dem eftersom kvinnliga chefer även har en relativt hög andel sjukskrivna i privat sektor. Det är en intressant observation som kräver mer analys, som tyvärr ligger utanför ramen av den här studien.

Chefers högre sjukskrivningsnivå i kommunal sektor är dock fortfarande allvarlig. Speciellt eftersom det är cheferna som har personalansvaret och därför ska vara uppmärksamma på tecken hos personalen som antyder att

¹¹ Kommunal sektor avser kommuner, landsting och regioner.

¹² SSR (2017), "Hur värderar kommunerna sina chefer? En analys utifrån kön, lön och utbildningsnivå". Rapport från Akademikerförbundet SSR, Rapport 2017-03-08.

arbetsbelastningen kan vara ohälsosam. Men vad beror den höga sjukfrånvaron i kommunal sektor på? En viss del kan härledas från de neddragningar som genomfördes under 1990-talet, vilket drevs av kritik om att sektorn var ineffektiv.¹³ I det sammanhanget fick ofta cheferna skulden för sitt bristande ledarskap och för att de begränsade resurserna användes på fel sätt, vilket ökade pressen på dem. Arbetsförhållanden i så kallade välfärdsyrken gick från att vara bland de bästa 1990, till att vara bland de sämre 10 år senare.¹⁴ Besparingar och rationaliseringar har haft en betydande negativ inverkan på arbetsmiljön. Längre har synsättet varit att chefen som individ ska utveckla den organisation den befinner sig i med motot att med en väl fungerande chef följer en väl fungerande organisation.

Men den senaste tidens forskning visar allt tydligare att det inte handlar om ett individproblem utan i första hand om ett organisatoriskt problem.¹⁵ För att chefskapet ska fungera, måste det finnas resurser och organisatoriska förutsättningar för att klara uppdraget. Inom hälso- och sjukvården har många chefer stora personalgrupper tillsammans med icke arbetsledande arbetsuppgifter som gör att det i många fall blir omöjligt att fungera som närvarande chef. Chefer får lägga alltmer tid på administration, bemanningsfrågor och rapporteringar, vilket ger mindre tid över till arbetsmiljörelaterade frågor. Det saknas tillräckliga stödstrukturer för att första linjens chefer inom hälso- och sjukvården ska ha möjlighet att lösa sitt uppdrag som arbetsledare fullt ut. För chefen innebär det ofta en ohälsosam arbetssituation som i många fall kan leda till sjukskrivning eller till att personen byter befattning eller arbetsgivare. En hög omsättning av verksamhetsnära chefer är inte en grogrund för organisationer som vill främja hälsan bland sina anställda.

Deltidsarbete har ett samband med chefers sjukskrivning

Att gå ner i arbetstid kan ibland vara en lösning för stressade småbarnsföräldrar. Men deltidarbete kan också vara ett sätt att hantera en ohållbar arbetssituation. Det är något som är vanligt förekommande bland akademikerkvinnor i kommunal sektor, som i relativt hög grad arbetar deltid trots att det finns en heltidsanställning i bakgrunden. Statistiken i tabell 9 visar att även kvinnliga chefer med akademisk utbildning arbetar deltid. Men omfattningen är betydligt lägre än bland icke-chefer. Med tanke på att chefer ofta har en ansträngd arbetssituation med resultatansvar och mycket övertid, så kan det vid första anblicken vara svårt att förena bilden av en chef med bilden av en deltidarbetare.

¹³ Socialstyrelsen (2006), "Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen?", Rapport, Artikelnr 2006-123-14.

¹⁴ Österbo A. och A. Härenstam (2013), "Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksamhet i offentlig sektor. En presentation av Chefios-projektet", ISBN 978-91-979299-4-3.

¹⁵ För en analys se till exempel Vårdanalys (2017), "Visa vägen i vården – ledarskap för stärkt utvecklingskraft", Rapport 2017:7.

Tabell 9 Hel- och deltidarbete bland akademiker, 2015
Procent

	Kvinnor			Män		
	Heltid	Lång deltid	Kort deltid	Heltid	Lång deltid	Kort deltid
Chefer	93,8	5,7	0,5	97,5	2,2	0,3
Ej chefer	77,5	19,9	2,6	90,9	7,1	2,0

Anm. Uppgifter om hel- och deltid bygger på uppskattningar av individens sysselsättningsgrad. Heltid innebär att personen arbetar minst 90 procent av årsnormtalet som uppgår till 2 080 timmar per år. Lång deltid innebär 50–89 procent av årsnormtalet och kort deltid innebär 1–49 procent av årsnormtalet.

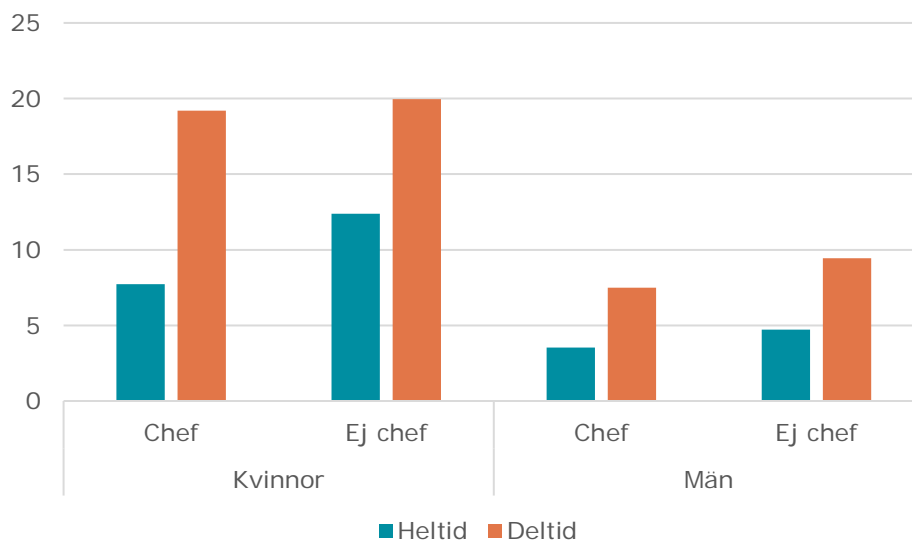
Källa: Star-urvalet (SCB).

Figur 5 vittnar dock om en viktig orsak till att även chefer med akademisk utbildning arbetar deltid. Eftersom kort deltid är tämligen ovanligt bland akademiker i allmänhet och bland chefer i synnerhet, så presenteras i figur 5 en gemensam grupp för samtliga som arbetar deltid. Här framgår att många chefer med akademisk utbildning som arbetar deltid också har problem med hälsan, vilket visar sig genom att en relativt stor andel får sjukpenning bland de deltidsarbetande. Det skulle kunna vara en indikation på att jobbet som chef är ohållbart för vissa grupper, vilket med tiden tvingar ner dem på deltid för att de ska kunna vara kvar på sin befattning som chef. Den hypotesen stöds till viss del av arbetsmiljöundersökningen som presenterades i kapitel 2. Där framgick att 25 procent av cheferna övervägt att gå ner i arbetstid av hälsoskäl.

Men kausaliteten kan även gå åt andra hållet. Att arbeta lång deltid kan ibland vara mer stressande än att arbeta heltid. Många kvinnor väljer att reducera sin arbetstid med 20 procent för att lättare få livspusslet att gå ihop. Som framgår av tabell 9 gäller det även chefer i viss omfattning. För en del innebär dock den reducerade arbetstiden ingen skillnad i arbetsmängd, vilket innebär att mer ska göras på kortare tid. Det leder till ökad stress, vilket i sin tur kan leda till sjukskrivning om arbetsbelastningen blir ohållbar under för lång tid.

Figur 5 Andel med sjukpenning bland chefer och icke-chefer med akademisk utbildning uppdelat efter arbetstid, 2015

Procent



Anm. Heltid innebär att personen arbetar minst 90 procent av årsnormtalet som uppgår till 2 080 timmar per år. Om sysselsättningsgraden är lägre men positiv så arbetar personen deltid.
Källa: Star-urvalet (SCB).

Andelen chefer som får sjukpenning under året är något högre bland ensamstående

Att vara chef är ofta kopplat till en högre arbetsbörda och stor psykisk påfrestning. Att vara sammanboende skulle kunna vara en friskfaktor som reducerar sannolikheten att bli sjukskriven som chef. Men det kan också vara en orsak till att sjukskrivning uppstår, vilket skulle kunna vara fallet när det är problem med relationen, eller när relationen är utsatt för påfrestning, till exempel på grund av att hushållet växer och yngre barn kommer in i bilden. Figur 6 visar hur andelen sjukskrivna skiljer sig åt mellan personer som är sammanboende och ensamstående. Andelarna antyder att det finns en liten skillnad som indikerar att nettoeffekten av att leva tillsammans med någon har positiva hälsoeffekter för chefer, men skillnaden är inte dramatisk och är av allt att döma beroende av en mängd faktorer. Det skulle också kunna vara så att friskare personer bildar par i högre utsträckning än personer med sämre hälsa.

Figur 6 Andel med sjukpenning bland chefer och icke-chefer med akademisk utbildning uppdelat efter civilstånd, 2015

Procent



Anm. Gift avser personer som är gifta eller sammanboende enligt folkbokföringsregistret. Övriga betraktas som ensamstående (singel).
Källa: Star-urvalet (SCB).

4 Diskussion

En bra chef är ofta en förutsättning för att medarbetarnas hälsa på arbetsplatsen ska främjas. När Sifo under 2017 bad 11 000 unga akademiker att rangordna de viktigaste jobbfrågorna uppgav 62 procent att en bra chef är viktigast. Bra lön och förmåner kom först på tredje plats. Att chefen har en viktig roll för anställdas trivsel och välbefinnande är mer än tydligt. Det är därför centralt att chefen har de resurser och organisatoriska förutsättningar som krävs för att ha möjlighet att fungera som en bra och närvarande chef. Men mycket tyder på att det finns stora brister i det här avseendet, framför allt i kommunala verksamheter.

Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöundersökning visar att många chefer upplever att de har en ansträngd arbetssituation. De förväntas vara tillgängliga på mejl och telefon på sin fritid. De drar in på luncher, arbetar över eller tar med jobb hem varje vecka. Många chefer har dessutom svårt att koppla bort tankarna från jobbet under fritiden. Det gränslösa arbetet är speciellt utmärkande bland chefer jämfört med andra anställda. Det ställer stora krav på att individen själv kan sätta gränser för sitt arbete. Samtidigt visar arbetsmiljöundersökningen att chefer i hög grad har stor kontroll över arbetets utförande, vilket kan vara en balanserande faktor för en i övrigt ansträngd situation.

Men Försäkringskassans statistik visar att även chefer har följt med den generella sjukskrivningstrenden som inleddes under 2009. Den trendmässiga ökningen gäller både kvinnliga och manliga chefer, men ökningstakten är speciellt allvarlig för kvinnorna. Statistiken visar tydligt att det till stor del är de psykiatriska diagnoserna som driver ökningstakten bland cheferna. Bland de kvinnliga cheferna ökade de relativa sjukskrivningstalen bland de psykiatriska diagnoserna med över 80 procent mellan 2009 och 2014. Motsvarande ökning bland manliga chefer uppgick till omkring 46 procent under samma period.

Eftersom kvinnorna är överrepresenterade i sjukskrivningsstatistiken så blir det tydligt att orsakerna till stor del kan härledas från arbetsförhållanden kopplade till arbetsplatser i offentlig sektor, vilket till övervägande del handlar om vård, skola och omsorg. När arbetsförhållandena är så usla att över 30 procent av de verksamhetsnära cheferna inom hälso- och sjukvården ett enskilt år väljer att lämna sina tjänster så blir det också uppenbart att det inte i första hand är ett individproblem utan snarare ett strukturellt problem som handlar om brist på resurser och organisatoriska förutsättningar. Stora obalanser mellan krav och resurser får negativa konsekvenser i många olika avseenden. Det ökar inte bara risken för ohälsa bland cheferna, utan är också förknippat med sämre servicekvalitet och måluppfyllelse i verksamheten. Dessutom är det oundvikligt att det systematiska arbetsmiljöarbetet blir lidande, vilket blir ett problem för personalens

hälsa och välbefinnande. Goda förutsättningar för ett hållbart ledarskap är viktigt för att det systematiska arbetsmiljöarbetet ska fungera. Den enskilda chefen kan inte lösa det här problemet själv utan måste ha resurser och organisatoriskt stöd för att kunna klara av att vara en fungerande och närvarande chef för såväl personal som verksamhet.

Chefernas förutsättningar måste förbättras i flera dimensioner

- *Mindre personalgrupper kan vara ett sätt att förbättra chefernas möjligheter att vara en närvarande chef*

För att kunna fungera som en närvarande chef, ha möjlighet att vara insatt i verksamheten och samtidigt ha möjlighet att utveckla den, behöver chefer ha ansvar för ett rimligt antal medarbetare. Storleken på personalgrupperna måste anpassas efter verksamhetens förutsättningar och efter chefsuppdragets arbetsbelastning, vilket gör att ett generellt normtal inte är nödvändigt. Antalet underställda bör styras av vilken typ av verksamhet som bedrivs, vilka mål som ska uppfyllas och vilken kompetens medarbetarna har, vilket ger utrymme för viss variation. Men det som är tydligt idag är att personalgrupperna i många fall är alltför stora för att möjliggöra ett närvarande ledarskap, speciellt i kommunala verksamheter. Detta har en påverkan på såväl produktivitet och effektivitet som yttre och inre kvalitet i organisationen. Ju större personalgruppen är desto större blir de upplevda kraven. Stor obalans mellan krav och resurser är en grogrund för ohälsa och innebär ökad risk att personen lämnar sin befattning.

- *Chefer behöver administrativt stöd för att kunna ägna sig åt sitt chefskap – låt cheferna vara chefer*

Bristande tillgång till stödstrukturer minskar utrymmet att leda och utveckla verksamheten. Utvecklingen har gått mot att cheferna själva får sköta en allt större del av arbetet med ekonomi-, personal- och verksamhetsfrågor. Det har gjort att cheferna i allt större grad ägnar tid åt att rapportera, dokumentera och administrera. För att fungera som närvarande chefer behöver man stödresurser som avlastar och hjälper till med mycket av det administrativa arbetet. Dessutom krävs en god dialog med den egna cheferna om vilka prioriteringar som ska göras.

- *Chefer behöver ett tydligt uppdrag*

Den befattningsbeskrivning som chefer har vid anställning skiljer sig alltför ofta från de uppgifter cheferna i allt större utsträckning fyller sin tjänst med. Det beror på att chefsuppdraget över tiden har blivit mycket bredare, vilket framför allt gäller kommunala verksamheter. Det gör det viktigt att chefernas eget mandat är starkt och tydligt så att cheferna själva ska kunna prioritera och sätta gränser för vad som måste göras. För att det ska vara möjligt är det avgörande att dialogen uppåt och nedåt i organisationen fungerar väl så att cheferna kan arbeta enligt samma målbild som den strategiska och politiska ledningen har. De övergripande målen för verksam-

heten måste därför tydliggöras eftersom det aldrig kan bli fullständig balans mellan krav och resurser. Ambitiösa chefer vill alltid göra mer. Prioriteringar kommer därför alltid att behöva göras, speciellt i skattefinansierade verksamheter. Dessa prioriteringar måste chefen själv ha mandat att göra.

- *Sluta fokusera på chefen som individ – ge chefer bättre organisatoriska förutsättningar, annars kommer samma problem att uppstå om och om igen*

På många arbetsplatser finns det fortfarande en föreställning om att en väl fungerande verksamhet följer av ett gott ledarskap. Men forskningen inom arbetsvetenskap visar allt tydligare att organisatoriska problem inte går att lösa på individplan. Det leder bara till hög omsättning av chefer, vilket i sin tur leder till andra problem. Verksamhetsnära chefer behöver organisatoriska förutsättningar för att kunna utöva ett hållbart ledarskap i komplexa organisationer. De organisatoriska förutsättningarna handlar i första hand om antal medarbetare, administrativt stöd och att den vertikala kommunikationen i organisationen fungerar väl.

- *Det är ensamt att vara chef – chefer behöver möjligheter att bolla svåra frågor i nätverk, både inom och utanför de egna organisationerna. En mentor eller coach är ett bra stöd*

För att fungera som chef är det viktigt med ett organisatoriskt och socialt stöd. Det organisatoriska stödet handlar i första hand om att chefskollegor stödjer varandra i sitt arbete och att det finns ett naturligt stöd från den högre ledningen. På ett individuellt plan är det också viktigt att utveckla, medverka i och vårda det egna chefsnätverket.

- *I kommunala verksamheter råder det stor personalbrist. Att vara chef där måste bli mer attraktivt*

Kompetensförsörjningen i välfärdssektorn är idag ett stort problem som av allt att döma ser ut att förvärras de närmaste åren. Cheferna är viktiga för att skapa attraktiva och väl fungerande jobb inom välfärden. Det måste därför bli mer attraktivt att vara chef i kommunala verksamheter för att på så sätt attrahera och behålla kompetent personal.

Saco, Sveriges akademikers centralorganisation, är den samlande organisationen för Sveriges akademiker. Vi är en partipolitiskt obunden facklig centralorganisation. Sacos 23 självständiga förbund företräder yrkes- och examensgrupper från hela arbetsmarknaden, inklusive egenföretagare. Något som förenar våra medlemsförbund är akademisk utbildning, kunskap, kompetens och yrkesstolthet. Totalt är 680 000 akademiker medlemmar. Som företrädare för Sveriges akademiker är det självklart för Saco att ständigt påverka kunskapsnivån i Sverige. Utbildning och forskning som ger kunskap är en investering för såväl samhället som individen och är en av de viktigaste faktorerna för tillväxt och utveckling av ett samhälle.



Saco, Box 2206, 10315 Stockholm
tel vx: 08-6134800, www.saco.se