

# Hur många direkt underställda kan en chef ha?

– om kontrollspann i vård och omsorg

Socialstyrelsen klassificerar sin utgivning i olika dokumenttyper. Detta är en *Lägesbeskrivning*. Det innebär att den innehåller redovisning och analys av kartläggningar och andra former av uppföljning av lagstiftning, verksamheter, resurser m.m. som kommuner, landsting och enskilda huvudmän bedriver inom hälso- och sjukvård, socialtjänst, hälsoskydd och smittskydd. Den kan utgöra underlag för myndighetens ställningstaganden och ingå som en del i större uppföljningar och utvärderingar av t.ex. reformer och fördelning av stimulansmedel. Socialstyrelsen svarar för innehåll och slutsatser.

Artikelnr: 2003-131-23

---

Sättning: Maj-Len Sjögren

# Förord

Nio myndigheter har regeringens uppdrag att överväga hur staten kan bidra till att skapa bättre förutsättningar för kommunernas kompetensförsörjning inom vården och omsorgen om äldre och funktionshindrade. I ett första steg har myndigheterna analyserat förutsättningarna för kompetensförsörjningen. Denna analys redovisades hösten 2003 i rapporten ”Kompetensförsörjning”, som publiceras i två volymer.

En viktig förutsättning för en god kompetensförsörjning är att det finns bra ledare och chefer med rimliga åtaganden. Arbetsledare inom vård och omsorg har inte sällan väldigt många medarbetare. Många anser också att de har orimliga uppdrag. De samverkande myndigheterna lämnade uppdraget till *Lena Andersson-Felé* från Göteborgs Universitet, Förvaltningshögskolan att göra en kunskapsöversikt i frågan om hur många medarbetare en ledare kan ha för att fullgöra sitt arbete på ett rimligt sätt. I denna rapport redovisas resultatet av uppdraget. Författaren svarar själv för innehållet i rapporten.

Projektledare för kompetensförsörjningsuppdraget är *Gert Alaby*, Socialstyrelsen.

Ulla Höjdgård  
Enhetschef  
Äldreheten

*”Man kan inte vara ledare för fler än man har goda vänner. Har man få vänner ska man inte vara ledare.”*

*Johnny Johnsson  
Företagsläkare  
Stora Enso*

# Innehåll

<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>7</b>
<b>BAKGRUND .....</b>	<b>8</b>
<b>SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR .....</b>	<b>11</b>
<b>DEN MAGRA OCH PLATTA ORGANISATIONEN.....</b>	<b>13</b>
<b>CHEFEN OCH LEDAREN.....</b>	<b>16</b>
<b>DEN PERSONALANSVARIGA CHEFEN .....</b>	<b>20</b>
<b>KONTROLLSPANNET .....</b>	<b>25</b>
<b>CHEFEN OCH DE UNDERSTÄLLDA.....</b>	<b>29</b>
<b>HUR MÅNGA DIREKT UNDERSTÄLLDA KAN EN CHEF HA?.....</b>	<b>34</b>
<b>AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>41</b>



# Sammanfattning

I de svenska kommunerna finns cirka 35 000 chefer. 40 procent av alla kvinnliga chefer hade år 2000 det direkta ansvaret för över 30 underställda, medan 15 procent av de manliga cheferna hade det. Bland kvinnliga chefer inom vård och omsorg, vilka utgör en fjärdedel av alla kommunala chefer, hade mer än var fjärde chef fler än 50 underställda.

Denna rapport handlar om vad forskningen säger, om hur många direkt underställda en chef med personalansvar kan ha, framförallt inom vård och omsorg. Tyngdpunkten i rapporten ligger på frågor om en rimlig arbetsbelastning för chefen och möjligheterna för de underställda att bli synliga för chefen.

Bilden av chefen har förändrats. Chefens betydelse för organisationen och organisationens utveckling framhålls idag. Ledarskapet, i dagens magra och platta vård- och omsorgsorganisationer, är en social inflytandeprocess. Ledarskap och effektivt chefskap bygger på ett beroende mellan ledaren och gruppen av medarbetare. Chefens uppgift är att underlätta för medarbetarna att uppnå de mål, som fastställts för organisationen, genom att skapa goda förutsättningar för arbetet. Hur chefen utövar sitt ledarskap beror på de möjligheter som ges inom organisationen, de överordnades förväntningar, personalgruppens förväntningar och den enskilda chefens resurser.

Kontrollspannet är det antal underordnade som leds av en och samma chef. Kontrollspannet sägs vara brett när en chef ansvarar för många underställda, medan det däremot är smalt när chefen har färre underställda. Smala kontrollspann anses ge större möjligheter till stöd från chefen, men kan också innebära en noggrannare övervakning av de underställda. Breda kontrollspann anses ge större möjligheter till självständigt arbete för de underställda samtidigt som de minskar chefens möjligheter att stödja de underställda. I dagens vård och omsorg förespråkas platta organisationer och med platta organisationer följer breda kontrollspann, där personalgrupperna själva i allt högre grad förväntas ta ansvar för sitt arbete. Detta innebär emellertid inte att chefens ansvar för personalen minskar. Dagens chefskap inom vård och omsorg ställer krav på andra kompetenser hos chefen, än vad som krävdes i den gamla hierarkiska organisationen, bland annat betydligt större krav på social kompetens.

Frågan, hur många underställda en chef kan leda och ändå behålla den nödvändiga kontrollen över verksamheten, är egentligen lika omöjlig, som den är enkel att besvara! En organisation ska ha tillräckligt många chefer, för att dessa ska kunna se sina underställda, men inte så många chefer att de enskilda underställdas behov av krav och kontroll, ansvar och utvecklingsmöjligheter inte kan tillgodoses. Beräkningar visar, att med de arbetsuppgifter som åvilar en chef med personalansvar inom vård och omsorg, har den tillgängliga arbetstiden överskridits vid strax under trettio underställda.

# Bakgrund

## **”Hemtjänstchefer i Lund ger för lite stöd**

**Arbetsledarna inom hemtjänsten i Lund visar inte tillräcklig uppskattning eller engagemang och följer inte upp hur arbetet går.**

*Det är kommunrevisionen som kritiserar ledarskapet inom hemtjänsten och det gör man med stöd av en enkät som genomförts bland de anställda inom två av de tre hemtjänstdistrikten. Cirka 60 procent av de anställda svarade på enkäten. Av svaren framgår att en fjärdedel tycker att chefen, aldrig eller nästan aldrig, är bra på att visa engagemang för arbetsuppgifterna. Det bästa stödet anser de som arbetar inom hemtjänsten att de har bland arbetskamraterna. 70 procent svarar att man får hjälp av arbetskamraterna när arbetet känns tungt.”*

Sydsvenska Dagbladet 2003-04-17

Nästan dagligen möts vi i media av notiser med samma innebörd som i ovanstående, hämtad ur Sydsvenska Dagbladet. Chefer inom vård och omsorg kritiserar av sin personal, anhöriga och politiker för brister i sitt ledarskap, brister som leder till dålig vård av patienter och vårdtagare samt utbrändhet och sjukskrivningar bland personalen. De ideal som styr hur en chef inom offentlig verksamhet bör tänka, agera och leda sina underställda förändras över tiden. Förändringstakten såväl när det gäller idealen, som de organisatoriska förutsättningarna, för att vara chef inom vård och omsorg, har varit snabb under 1990-talet och inledningen av 2000-talet. Det decentraliserade ansvaret och ett nytt ekonomiskt tänkande är förändringar som medfört konsekvenser för ledarskapet. Sedan kommunallagen ändrades 1992 har kommunerna även rätt att fatta beslut om driftformer, interna styrformer och brukaravgifter när det gäller vård och omsorg om äldre och funktionshindrade. Detta har fått till följd att de flesta av landets kommuner nu har en delad organisation när det gäller myndighetsutövning/biståndsbedömning och verkställighet/produktion. Denna organisation brukar kallas en beställar- och utförarmodell. Kommunen kan förutom att beställa vård från den egna kommunala verksamheten även kan köpa vård och omsorg från privata företagare och organisationer (Runesson och Eliasson-Lappalainen 2000).

I de svenska kommunerna finns cirka 35 000 chefer. Med tanke på att det finns över 700 000 anställda betyder detta att varje chef har personalansvaret för ungefär 20 personer. Inom kommunernas vård och omsorg är det



oftast fråga om ännu högre tal. Våren 2000 hade drygt hälften av de personalansvariga cheferna inom äldreomsorgen i Hallands län över 40 underställda (Karlsson 2000). Yrkesinspektionen i Örebro (2000) redovisar, i ett tillsynsprojekt om stress och belastning i vård och omsorg, att kontrollspann med upp till 160 underställda finns i beställar- och utförarorganisationer, men att det vanligaste är mellan 50 och 90 underställda.

Under hösten 2002 genomförde Sveriges Kommunaltjänstemannaförbund en medlemsundersökning, för att kartlägga arbetssituationen för chefer inom olika verksamheter. 40 procent av alla kvinnliga chefer hade då personalansvaret för över 30 underställda, medan endast 15 procent av de manliga cheferna hade det. Bland kvinnliga chefer inom vård och omsorg, vilka utgör en fjärdedel av alla kommunala chefer, hade mer än var fjärde chef det direkta personalansvaret för fler än 50 underställda. Detta är ett högt tal, även i jämförelse med andra verksamheter. 87 procent av deltagarna i medlemsundersökningen säger att antalet underställda kan vara högst 30, för att det ska vara möjligt att utöva ett bra ledarskap. Om en av förutsättningarna för att kunna utöva ett bra ledarskap är, att det antal underställda en chef har direkt ansvar för inte överstiger 30, så har majoriteten av de kvinnliga cheferna inom vård och omsorg inte några bra förutsättningar för att lyckas med sitt ledarskap (SKTF 2002).

Gunnar Wetterberg (2000) framhåller att det är de kommunala cheferna som har råkat ut för de största förändringarna när det gäller ansvar, uppgifter och förväntningar under 1990-talets omstruktureringar, och detta utan att det rönt någon större uppmärksamhet. Gunnar Wetterberg konstaterar att uppdragsgivarna numera kräver mycket mer av arbetsledarna, inom bland annat vård och omsorg, än vad de gjorde tidigare.

Det finns en omfattande forskning som behandlar välfärdsstatens framväxt och utveckling och även hur denna utveckling har påverkat samhället och samhällsmedborgarna. Fokus i forskningen riktas ofta mot det som kommit att kallas socialförsäkringsstaten eller de redistributiva systemen. Beträffande det som benämns offentliga välfärdstjänster, barnomsorg, hälso- och sjukvård, äldreomsorg med mera, är situationen en annan. Forskningen på detta område är ännu av ganska blygsam omfattning, både i Sverige och internationellt sett (Albinsson 2002; Gustafsson och Szebehely 2001). När det gäller socialtjänstens område är förhållandet likartat. Trots det sociala arbetets centrala roll i det svenska välfärdssystemet finns det ännu ingen kontinuerlig och betydande forskningsverksamhet kring ledarskapsfrågor (Wigzell och Pettersson 1999). Det samma gäller även studier av arbetsledarskapet och antalet underställda. Rosmari Eliasson-Lappalainen, som tillsammans med Ingrid Runesson (2000), genomfört en genomgång av forskning och litteratur kring chefskapet inom äldreomsorgen, anser att området närmast är att betrakta som ett ”vitt fält” inom forskningen.

Välfärdstjänstearbete är en mycket speciell form av tjänstearbete, som kan kallas människoförändrande verksamhet (Street, Vinter och Perrow 1966). En stor del av fundamentet för samhällsmedborgarnas gemensamma liv och sociala integration byggs och formas genom detta arbete. I ett modernt samhälle kan dessa hjälp- och stödinsatser knappast skapas i familjens hägn eller helt och fullt genom frivilligarbete. Rolf Gustafsson (2000) hävdar att bristen på forskning som beaktar det unika i detta arbetes karaktär utgör en

del av förklaringen till varför marknadsliknande styrformer och entreprenadisering kommit att uppfattas som, nära nog, den enda vägen till produktivitetshöjningar och kvalitetsförbättringar.

Rolf Gustafsson (2000) anser att äldreomsorg har tenderat att betraktas som ett servicearbete bland andra. En följd av detta är att det offentliga arbetsgivarskapet förblivit en oupptäckt och ohanterlig välfärdspolitisk resurs. Ytterligare en effekt är att de ekonomiska mått som används för att följa upp äldreomsorgens produktivitet och effektivitet hämtats från industriell varuproduktion och privat serviceproduktion. Flera av de organisationsmodeller som införts under 1990-talet har utgått från, det ofta underförstådda antagandet, att exempelvis äldreomsorg inte principiellt skiljer sig från annat servicearbete (se även Jacobsson red 1994; Sahlin-Andersson 1998 och Blomgren 1999). Rolf Gustafsson framhåller vidare vikten av att utveckla, vad som benämnes välfärdstjänstearbetets ”inre” demokrati, exempelvis äldreomsorgspersonalens möjligheter att aktivt påverka omsorgens innehåll och organisation.

Huvuddelen av ledarskapslitteraturen behandlar den privata sektorn och då främst de högsta ledningarna inom företag. Det finns mycket kvar att göra när det gäller forskningen om ledarskapet i offentlig sektor (Henning 2000). Detta konstaterar även Ingrid Tollgerdt-Andersson (1999). Svenska kommunförbundets Forsknings- och Utvecklingsråd genomför därför mellan åren 2001 och 2003 tio olika forskningsprojekt, där avsikten är att studera de karaktäristika som präglar det kommunala ledarskapet och som inte alltid omfattas av den traditionella ledarskapsforskningen (Svenska Kommunförbundet 2001).

De utmaningar, som de nya och förändrade kraven på ledare inom kommunal verksamhet medfört, har uppmärksammas av Svenska Kommunförbundet i projektet *Personal 2010*. Direktör Markus Gustafsson, områdesansvarig för arbetsgivarfrågor på Svenska Kommunförbundet framhåller behovet av ett nytt ledarskap, inom den kommunala sektorn, på följande sätt (Svenska Kommunförbundet 2001, sid 6):

*”... ett ledarskap som både klarar av att styra och inspirera verksamheten och medarbetarna, samtidigt som den lokala demokratiska processen kan få utvecklas.”*

Markus Gustafssons avser med sitt uttalande hela den kommunala sektorn, inom vilken vård och omsorg är en betydande del, med 36 procent av samtliga anställda i kommunerna under år 2000. Frågan är emellertid om det behövs ett nytt ledarskap eller om det saknas förutsättningar för att utöva det goda ledarskapet inom vård och omsorg!

# Syfte och avgränsningar

Denna litteraturstudie har initierats av Socialstyrelsen, för att användas som underlag, i det uppdrag som regeringen givit till nio statliga myndigheter, att utarbeta en plan för kompetensförsörjningen inom vård och omsorg om äldre och funktionshindrade personer. Huvudfrågan i studien är att ta reda på vad forskningen säger, om hur många direkt underställda en personalansvarig chef kan ha. Detta för att arbetsbelastningen ska vara rimlig för chefen, men också för att de underställda ska ha möjligheter att bli synliga för chefen. I första hand är avsikten att undersöka om det finns studier inom vård- och omsorgsområdet, som ger stöd för att en chef kan ha det direkta personalansvaret för ett viss maximalt antal underställda.

För att besvara frågan om hur många direkt underställda en personalansvarig chef kan ha, är det nödvändigt att framhålla de förväntningar som idag ställs på chefer inom vård och omsorg och vad som idag uppfattas som en god personalledning. Gary Yukl (1998) beskriver en chefs huvudsakliga arbetsuppgifter som planering och organisering, problemlösning, beslutsfattande, motivering och stöd samt utövande av inflytande och relationsskapande. Samtidigt som chefer, under senare år, har fått allt fler underställda har en förskjutning skett av de krav som ställs på cheferna, från såväl ledning som underställda, mot ett utökad socialt ansvar och utökade utvecklingsmässiga åtaganden. Chefer inom vård och omsorg är inte längre problemlösare och beslutsfattare utan tyngdpunkten i arbetsgifterna har förskjutits i riktning mot motivering och stöd samt utövande av inflytande och relationsskapande. För en personalansvarig chef, inom dagens vård och omsorg, kan de konkreta arbetsuppgifterna sammanfattas som verksamhetsplanering och verksamhetsutveckling, verksamhets- och ekonomiuppföljning, personalplanering och rekrytering, möten med chefer på högre nivåer, möten med chefer på samma nivå, kontakter med underställda i form av arbetsplatsträffar, utvecklings-, löne-, och rehabiliteringssamtal, konflikthantering. Huvuddelen av arbetsuppgifterna ligger inom det som kan kallas den sociala kompetensens område. För chefer i beställar- och utförarorganisationer tillkommer dessutom ytterligare uppgifter inom den sociala kompetensens område genom kontakter med patienter/vårdtagare och anhöriga.

Ytterligare frågor som kommer att behandlas i studien är huruvida det är möjligt att genom delegering av ansvar och befogenheter, tillsammans med kompetensutveckling, öka det högsta lämpliga antalet underställda per chef. Om man som personal vill vara synlig för sin chef och exempelvis kunna förhandla om sin lön eller få arbetsuppgifter efter egen kompetens, hur många kan man då dela chefens uppmärksamhet med? Vilka negativa erfarenheter finns av chefsrollen om man får för många att vara chef för? Hur försvarar sig chefer mot stressen, det som brukar kallas coping, och vilka konsekvenser kan detta få, både för de tjänster som ska utföras, för personalen och för utvecklingen av verksamheten? Finns det studier som visar på skillnader i hur många underställda man kan ha, om man skiljer mellan le-

darskap och chefskap? Det kanske går att vara chef för ett större antal, om man inte behöver leda dessa, utan har underställda som har i uppdrag att direkt leda verksamheten. Finns det eventuellt ett optimalt antal chefsled i en organisation och hur hög får en pyramid vara innan den blir ineffektiv? Sparar man egentligen några pengar när man minskar antalet chefer eller kan fler chefer faktiskt göra verksamheten mer effektiv och vara lönsam i ett längre perspektiv. Hur ser sjukfrånvaron och personalomsättningen ut med fler chefer? Blir ett arbete mer eller mindre attraktivt om det finns fler eller färre chefer?

En viktig distinktion när det gäller begrepp inom ledarskapsområdet är skillnaden mellan begreppet chef och begreppet ledare. Med **chef** avses här en person som har utnämnts av någon, på en högre nivå, till en formell position i en organisation och därmed har fått befogenheter att företräda arbetsgivarens intressen, det vill säga har en auktoritet i form av sin organisatoriska ställning (Barnard 1938). En chef har organisatoriskt underställd personal, utses genom en formell procedur och chefskapet är förenat med olika grader av befogenheter.

Med **ledare** avses här en individ, som vid en viss tidpunkt, eller under en viss period, åtnjuter ett förtroende och en acceptans, som medför att hon eller han kan utöva makt, inflytande och auktoritet över en annan individ eller grupp av individer (Rohlin m fl 1995). En ledare utses ofta av en grupp, men kan också utse sig själv. En ledare har ingen formellt underställd personal.

Med **chefska**p avses här den formella befogenhetsrollen, medan **ledarska**p är de handlingar som utförs av en till chef utsedd person, för att på ett för organisationen optimalt sätt tillvarata materiella och personella resurser, så att ett gemensamt mål kan uppnås (Rubenowitz 1984). Dessa handlingar är delar i en process, som involverar både uppgiften i sig och relationer och känslor i gruppen.

Denna studie kommer i huvudsak att behandla de chefer som har det direkta personalansvaret och som i litteraturen brukar kallas arbetsledare, förmän, mellanchefer eller första linjens chefer, inom kommunal vård och omsorg, och deras förhållande till sina underställda. Jag kommer här ofta att använda benämningen **personalansvarig chef**, med vilken då avses **den chefsperson som arbetar närmast personalen, de underställda, och har det direkta ansvaret för personal, ekonomi och verksamhet**, för att på så sätt visa på skillnaden gentemot chefer och ledare på andra nivåer i organisationen.

Ytterligare ett centralt begrepp i studien är **kontrollspann**, vilket är det antal underställda, som en chef ansvarar för och som inte faller under någon annan chefs ansvarsområde (Peters 1988). Ett brett kontrollspann uppstår när en personalansvarig chef har många underställda och ett smalt kontrollspann innebär att den personalansvarige chefen har få underordnade.

# Den magra och platta organisationen

Under 1990-talet har vård- och omsorgssektorerna, liksom övriga delar av den offentliga sektorn genomgått omfattande omstruktureringar och ekonomiska nedskärningar. Även om drivkraften för förändringarna inte alltid varit en uttalad lean-production-filosofi, så har omstruktureringarna och de ekonomiska nedskärningarna bidragit till en fokusering på ökad effektivitet och kvalitetssäkring (Theorell m fl 1999).

Kännetecknande för den magra organisationen är att verksamheten bedrivs utan marginaler, resurssnålt, vilket skapar en sårbarhet där minsta störning kan medföra omfattande konsekvenser. Verksamheter utanför det direkta kärnområdet, inom vård och omsorg exempelvis städning och matlagning, läggs utanför organisationen (outsourcing). För att verksamheten ska klara fluktuationer i arbetsmängden, utan att tvingas ha en stor personalstyrka är det vanligt att kärnan av fast anställd personal görs liten och att ytterligare personal korttids- eller timanställs vid behov.

Rationalisering innebär, nästan definitionsmässigt, ökade krav på personalansvariga chefer och deras underställda, eftersom avsikten är att med färre personer kunna bibehålla en oförändrad produktion eller att producera mer. I magra organisationer förväntas också att de anställda får ta ett större ansvar och även får utökade och mer flexibla arbetsuppgifter. Det som i managementlitteraturen kring lean-production brukar kallas inflytande, eller empowerment, kan enligt kritikerna inte helt jämföras med den form av kontroll som har en positiv inverkan i traditionella arbeten, eftersom många beslut fortfarande i regel fattas på chefsnivå (Babson 1995). Syftet med rationalisering är huvudsakligen att minska kostnader av olika slag, som till exempel kostnader för spilltid mellan olika arbetsmoment. I praktiken innebär detta ofta att de anställdas möjligheter att påverka arbetstakten och sättet att utföra arbetet minskar. Den inbyggda sårbarheten i den magra organisationen medför att minsta svacka i arbetstempot, för en enskild anställd, blir synlig, genom att det uppstår problem i ”produktionslinjen”. Inte sällan innebär störningarna en ökad belastning för arbetskamraterna. (Theorell m fl 1999).

De positiva faktorer som sägs känneteckna magra organisationer, i form av ökat inflytande, empowerment, och en breddning av kompetens och arbetsinnehåll, förefaller inte känneteckna det senaste decenniets förändringar inom vårdsektorn. Personal med medellång utbildning upplever sig visserligen ha fått en ökad stimulans i sitt arbete, men den ökade stimulansen hänger samman med en upplevd ökning av hinder och minskat stöd. I en sådan situation kan stimulansen upplevas som ökad stress. Så gott som samtliga vårdanställda studiepersoner inom det så kallade MOA-projektet (Härensam m fl 1999) upplever en hög tidspress, höga krav och minskat inflytande efter 1990-talets omstruktureringar. De har en hög andel andra negativa er-

farenheter av verksamhetsförändringarna, som osäkerhet om den egna kompetensen, tveksamhet inför att orka med, svårigheter att utföra ett bra arbete och jobbiga konflikter.

Förändringarna i vården under 1990-talet har, ytligt betraktat, delat uttryck med de förändringar som beskrivs som lean-production, men de har inte haft samma motiv, utan istället motiverats av en brist på resurser i den offentliga sektorn. Det är därmed inte förvånande att förändringarna i vården endast förefaller dela lean-productions negativa hälsokonsekvenser och i stort sett helt sakna de positiva (Theorell m fl 1999). Theresa Larsen (2000) målar, i sin studie av kommunerna som arbetsgivare, en dystert bild. Den kommunala arbetsmiljön upplevs av de anställda som bristfällig, missnöjet med löner och andra förmåner är utbrett, arbetet är stressigt och möjligheterna att påverka beslut som rör arbetet är små. Många anställda vågar inte framföra kritik av rädsla för att förlora arbetet eller omplaceras till mindre attraktiva arbetsuppgifter. Anställningen är otrygg, på grund av nedskärningar och omorganisationer och utvecklings- och karriärmöjligheterna är minimala. En konsekvens av detta är att ungdomar har svårt att tänka sig en kommunal anställning och därför inte heller utbildar sig till de yrken som är vanligt förekommande i kommunerna.

Organisationer befinner sig i ständig omorganisation. Organisatoriska förändringar, som leder till färre chefsnivåer och där förväntningarna bl.a. är att beslutsvägarna ska bli kortare, introducerades under benämningen platta organisationer. Decentralisering av ansvar och befogenheter till den lägsta nivån i organisationsstrukturen anses ge korta beslutsvägar, eftersom beslut då kan fattas på den nivå i organisationen, där de efterfrågas. Enligt Bernhard Bass (1990) kännetecknas den platta organisationsstrukturen av ett fåtal nivåer, med ett stort antal individer på varje nivå. Enligt Bernhard Bass visar forskningsresultat att det korta avståndet mellan chefer och underordnade i den platta organisationen medför en ökad tillfredsställelse, bland de underordnade, när det gäller uppskattning, handlingsutrymme och självförverkligande. Den höga organisationen ger däremot de underordnade en större tillfredsställelse när det gäller behovet av trygghet.

Den platta organisationsstrukturen har problematiserats av bland annat Östen Ohlsson och Björn Rombach (1998). En platt organisation definieras här som en organisation med få hierarkiska nivåer. Ju högre kvoten är mellan anställda och chefer desto plattare är organisationen. I den platta organisationsstrukturen är personalen hierarkiskt närmare chefen. Små organisationer är oftast platta, eftersom det är så få som arbetar i organisationen att de har möjlighet att upprätthålla en kommunikation och en ömsesidig relation med sin personalansvariga chef. Vid organisationsförändringar reduceras ofta antalet chefer och varje chef får fler underställda, men organisationer, som bara unnar sig det allra nödvändigaste, vinner endast kortsiktiga fördelar i form av ökad kostnadseffektivitet. Den platta organisationen kan på längre sikt innebära ett hinder för utveckling och förändringar, eftersom funktioner för strategisk utveckling saknas. Detta innebär att strategiska frågor, som exempelvis kvalitetsarbete och processinriktat arbetssätt riskerar att hamna i skymundan.

En organisation som växer gör så över en längre tidsperiod, medan den organisatoriska nedbantningen och utplattningen, när man tar bort och

trycker ihop ett antal nivåer i organisationen, ofta genomförs under en betydligt kortare period. Detta innebär att den struktur som behövde ett antal år för att utvecklas, bryts ner, med en eller flera nivåer, under kanske några veckor eller till och med på några dagar. När organisationsstrukturen komprimeras är det oftast cheferna på mellannivå som antingen försvinner eller placeras som första linjens chefer. Den tillplattade organisationen medför ett större ansvar för första linjens chef, den personalansvariga chefen, med fler underställda att leda och även fler arbetsuppgifter att utföra. Detta medför att behovet av att öka de anställdas inflytande och att uppmuntra dem att ta ett större eget ansvar för sitt arbete ökar. För den personalansvariga chefen innebär emellertid den tillplattade organisationen fler ”måsten”, fler personalproblem eftersom antalet underställda ökar, mer ansvar, fler egna arbetsuppgifter och ett allt större behov av samordning och kommunikation (Mc Connell 2000).

# Chefen och ledaren

Att vara chef innebär alltid ett ansvar för att leda en verksamhet. En chef är en person som innehar en viss formell position och som förknippas med begrepp som effektivitet, planering, arbetsfördelning, samordning och budgetering (Socialstyrelsen 2002). Chefskapet anses kräva olika färdigheter på olika nivåer i organisationen. De som är chefer, på högsta nivå i organisationen, har mestadels uppgifter av en mer övergripande karaktär. De förväntas planera, interagera och samordna verksamheten i ett mer långsiktigt perspektiv, medan personalansvariga chefer förväntas arbeta i det kortare tidsperspektivet och ofta ha sin huvudsakliga aktivitet riktad mot den sociala kompetensens område, det vill säga det mänskliga samarbetet inom organisationen. Av många personalansvariga chefer krävs dessutom en viss teknisk skicklighet, de ska behärska det konkreta arbetet.

Flera intressenter har befogade krav och förväntningar på chefer och arbetsledare. Inte minst personalansvariga chefer inom vård och omsorg befinner sig i en korseld. Personalansvariga chefer i vård och omsorg verkar i ett nät av förväntningar, som byggs upp av politiker, patienter, vårdtagare, brukare, underställda, allmänhet, överordnade, kollegor och underordnade. Det vanligaste problemet, rollöverlastningen eller rollkonflikten, är ett resultat av att allt för många krav riktas mot den personalansvariga chefen (Thylefors 1991). Det är emellertid inte svårigheterna i prioriteringen av uppgifter som vanligen avses med begreppet rollkonflikt, utan de situationer som präglas av motstridiga förväntningar, exempelvis frågor om kvalitet och kvantitet i vården. Rollkonflikter skapar otillfredsställelse, högre anspänning och ibland sämre arbetsprestationer (Katz och Kahn 1978).

Omfattningen och produktionen av vård och omsorg ska inte maximeras, utan är politiskt bestämd utifrån. De politiskt fastlagda målen ska av personalansvariga chefer och arbetsledare omsättas i en effektiv verksamhet. Känsla för kommuninvånarnas behov och krav på kvalitet ska, av personalansvariga chefer och arbetsledare, kombineras med ekonomisk realism och förmåga att prioritera. Den kommungemensamma, förvaltningsövergripande nyttan ska, av den offentliga sektorns personalansvariga chefer och arbetsledare, sättas i första rummet, före den egna enhetens intresse.

Organisationen av vård och omsorg har traditionellt varit starkt influerad av taylorismens idé om arbetsdelning och produktion på löpande band. Den tidigare utpräglade hierarkin innebar en, relativt sett, låg grad av inflytande för personalen. Under en förhållandevis lång period under 1970- och början av 1980-talet, när välfärdssektorn kontinuerligt fick ökade resurser, var personalomsättningen inom vården hög. Trots att det både bland politiker och arbetsgivare, under 1990-talet, funnits ambitioner att förbättra arbetsmiljön inom vården pekar ett flertal studier snarare på att ytterligare försämringar inträffat (Gustafsson och Szebehely 2001; Hjalmarsson 2002; Härenstam m fl 1999; Josephson och Vingård 2002; Karlsson 2000; Olofsson 1999; SKTF 2000; SKTF 2002).



Ledningsfunktionen är av avgörande betydelse för kvaliteten inom vård och omsorg men den är också av största vikt för arbetsmiljön för dem som arbetar inom vård och omsorg. För att minska kostnaderna, och därmed de offentliga utgifterna, har mindre enheter slagits ihop till större, antalet enheter och chefer har därmed minskat drastiskt, i tron att platta organisationer skapar goda arbetsförhållanden. Det är emellertid inte möjligt att i alla verksamheter effektivisera genom personalminskning. Detta gäller i synnerhet i organisationer där verksamhetens kvalitet står i ett direkt och proportionellt förhållande till personalmängden i produktionen. Vård och omsorg tycks vara ett område där effektiviseringsmöjligheterna genom personalminskning är högst begränsade (Ohlsson och Rombach 1998). Personal inom vård och omsorg behöver arbetsledning. Enheterna bör därför inte vara för stora och de chefer som direkt leder vård- och omsorgspersonal behöver ha tidsmässigt utrymme att dagligen stödja och handleda personalen (Hjalmarsson 2002).

Bilden av chefen har förändrats. Man pratar idag annorlunda om chefen än vad man gjorde för ett tiotal år sedan. Chefens betydelse för organisationen och organisationens utveckling och då särskilt chefens ledarskapsfunktion framhålls idag. Ledarskap handlar om att skapa en riktning och att motivera och inspirera (Yukl 1998). Ledarskap är en social inflytandeprocess. Ledarskap och effektivt chefskap bygger på ett beroende mellan ledare och grupp. Ledarskap och beslutsfattande är ömsesidigt beroende av varandra. Beslutsfattande och omvärldspåverkan är nödvändiga funktioner för ledarskap. Ledarskapet innebär bland annat att hjälpa gruppen av underställda till en uppfattning om riktning och styrning, när det gäller gruppens uppgifter, samt till ett engagemang i denna inriktning. Stress liksom beslutsfattande är relaterat till ledarskap och ledning. Bristande ledarskap kan vara en orsak till stress i organisationen och ett gott ledarskap kan innebära att stress kan undvikas eller bemästras på ett bättre sätt. Ledarskap kan därför ses som en stabiliserande faktor för det organisatoriska sammanhanget och för de enskilda medlemmarna i organisationen (Wallenius 1996).

Ett effektivt ledarskap inom vård och omsorg, som innefattar inflytande över verksamhetsmålen och strategierna för att uppnå dessa mål, påverkan på personalens engagemang, vilja, sammanhållning och identifikation samt inflytande över organisationskulturen, medverkar till att målen i verksamheten blir tydliga samt förstärker de underställdas ambition och förmåga att arbeta i riktning mot dessa mål. Bernhard Bass (1985) definierade det transformerande ledarskapet i termer av ledarens effekt på följarna. Ledare transformerar sina underställda genom att göra dem mer uppmärksamma på vikten och värdet av att uppgifterna utförs samt genom att förmå de underställda att överskrida sina egna intressen för organisationens gemensamma mål. Som ett resultat av detta inflytande känner de underställda, enligt Bernhard Bass, förtroende och respekt för ledaren och de är därför motiverade att uträtta mer än de från början förväntades göra.

Dagens ledarskap bygger på relationer och samspel. Att kunna hantera konflikter är en del av ledarskapet och ett gemensamt krav som ställs på alla chefer, oberoende av nivå, är förmågan att arbeta med människor. Detta medför att en chefs personliga egenskaper blir allt viktigare i förhållande till dennes expertkunskaper. Chefer ska idag framstå som förebilder. De ska ha

en tydlig mål- och resultatriktning. Samtidigt ska chefer tycka om att arbeta med människor och ha en förmåga att locka fram kreativitet och arbetsglädje. I rollen som förebild ska chefen sträva efter att förmedla en god moral, ekologisk medvetenhet och ekonomisk realism, men också förmedla trygghet, värme och tillförsikt inför framtiden. Chefens förväntas på ett aktivt sätt leda gruppen vid konflikter och i andra svåra situationer (Hersey och Blanchard 1993). Else Ekstedt och Greger Jönsson (2001) uttrycker detta som att chefens uppgift idag är att leda och hantera processer. Det är visserligen viktigt att chefen känner till verksamheten i viss omfattning, men ett bra ledarskap baserar sig främst på personlig och social kompetens. Chefens bör i sin ledarroll vara mer konsultativ, där det centrala är att vägleda och stimulera de underställda att arbeta med de ständigt pågående processerna (Sandberg och Targama 1998). Chefens utövar således inte längre intern kontroll, utan styr indirekt, genom utformningen av arbetsgruppens gräns- och rambetingelser, i vilka ingår att tillse gruppens möjligheter att arbeta självständigt (Hasselager och Lindhe 1998).

Paul Hersey (1984) framhåller skillnaden mellan chefskap och ledarskap. Chefskap är då någon arbetar tillsammans med andra för att uppnå organisationens mål. Ledarskapet är däremot ett vidare begrepp, där en individ arbetar tillsammans med andra, av vilken orsak som helst, till exempel för att göra något för ledaren. Grundtanken bakom ledarskapet är att behandla de underställda på ett sådant sätt att det skapar motivation. Ledaren måste därför ställa sig frågan, vad det är som får personalen att bli motiverad. Alla ledare måste vid något tillfälle påverka sina underställda för att uppnå sina mål. För att vara en bra ledare så krävs det att chefen är dynamisk och kan anpassa sig efter de personer hon eller han vill påverka. En bra ledare anpassar således sin ledarstil efter situationen. Paul Hersey (1984) talar om fyra grundläggande ledarstilar beroende av de underställdas kompetens. Ju högre kompetens de underställda har, desto större förmåga, säkerhet och motivation har de till självständighet i arbetet, med minskande kompetens ökar de underställdas osäkerhet och med den ökade osäkerheten minskar de underställdas förmåga till självständighet i arbetet. En av chefens uppgifter måste därför vara att identifiera de underställdas kompetens och bidra med det stöd som varje individ behöver. Den personalansvariga chefens roll blir därför att komplettera de underställdas brister.

Paul Herseys modell för ledarbete bygger på att det hos den personalansvariga chefen måste finnas en förståelse för de underställdas behov och att personal med olika kompetens har olika behov av ledarskap. Ju högre de underställdas kompetens är, ju högre självständighet kan avkrävas av dem i deras arbete och ju mer av stöttande beteende krävs av den personalansvariga chefen. Ju lägre de underställdas kompetens är, ju mindre självständighet kan avkrävas i arbetet och ju mer av instruerande beteende krävs av den personalansvariga chefen. Se figur 1. Detta innebär också att ju högre kompetens personalgruppen har, desto mer förändras chefens roll, från att vara en teknisk expert till att bli en ledare och konsult, när gruppen har behov och ber om hjälp (Hasselager och Lindhe 1998).

Figur 1. Ledarbeteende (Fritt efter Hersey 1984)

		Uppgiftsbeteende	
		Lågt	Högt
Relationsbeteende	Högt	<b>Relativt hög kompetens</b> Deltagande Dela idéer och underlätta beslutsfattande	<b>Måttlig kompetens</b> Säljande Förklara sina beslut och ge möjlighet till klarläggande
	Lågt	<b>Hög kompetens</b> Delegerande Lämna över ansvar för be- slut och genomförande	<b>Låg kompetens</b> Instruerande Ge specifika instruktioner och övervaka genomförande

# Den personalansvariga chefen

I Landstingsförbundets rapport, *Den viktiga balansen – Ledarroller i vården* (2001), framhåller Lars-Åke Almqvist att allt ledarskap, både privat och offentligt, ska balansera tre intressen: Kraven från personalen, från ägaren och från patienten/vårdtagaren, kunden eller klienten. I mitten finns den personalansvariga chefen, som måste ha en tydlig egen bild av hur de olika intressena ska kunna balanseras. Chefen måste se helheten och hitta strategier, arbetsformer och processer för att göra organisationen medveten om att de olika intressena ska tillgodoses i varierande grad. Relationen till patienten/vårdtagaren, kunden eller klienten, innehåller flera olika dimensioner och är därmed mer komplex än vad kundrelationen är för ett företag. På samma sätt är målen mer mångdimensionella, inom vård och omsorg. Beslutsprocessen kan vara lång och upplevas som byråkratisk. De personalansvariga cheferna har en utsatt position i skärningspunkten mellan olika intressen och är nyckelpersoner inom vård och omsorg. Malin Josephsson och Eva Vingård (2002) poängterar att en förutsättning för att personalansvariga chefer i vård och omsorg ska kunna utöva ett positivt ledarskap är att de själva får stöd och uppbackning, i sitt eget arbete, från sina närmaste chefer, men också från den politiska ledningen. Samtidigt är det nödvändigt att ha i åtanke att den politiska strukturen, inom den offentliga sektorn, inte i första hand har kommit till för att leda organisationer med begränsade resurser och att den politiska styrningen därför kan göra det svårt att agera skickligt i ledningsfrågor.

En personalansvarig chefs ledarskap kan beskrivas som en social konstruktion, vilket innebär att ledarskapet skapas i de ömsesidiga relationerna mellan olika sociala nätverk eller lojaliteter, som är formade av både kontextuella och institutionella värderingar (Hultman 1998). De förväntningar som idag av arbetsgivaren ställs på en personalansvarig chef inom vård och omsorg, kan beskrivas med vad John P Kotter (1999) ser som en kombination av management och ledarskap, för att hantera den komplexitet som är ett resultat av uppkomsten av stora och komplexa organisationer. Det är den personalansvariga chefens uppgift att skapa förutsägbarhet och struktur i organisationen genom att:

1. Sätta upp operativa mål, etablera handlingsplaner och fördela resurser
2. Organisera och fördela arbetsuppgifter
3. Styra resultat och lösa problem
4. Utveckla en vision för framtiden och strategier för att möta nödvändiga förändringar
5. Kommunicera och förklara visionen
6. Motivera och inspirera underställda för att uppnå visionen

Med detta synsätt är den personalansvariga chefens grundläggande uppgift att skapa goda förutsättningar för sina underställda. Den personalansvariga

chefen ska peka ut vägen och de övergripande målen. En stor frihet lämnas sedan till personalgruppen att bestämma hur de går tillväga får att uppnå målen. Den personalansvariga chefens uppgift är att underlätta för sina underordnade att uppnå dessa mål, genom att skapa goda förutsättningar för arbetet. Det är inte längre självklart att den personalansvariga chefen är den som driver arbetet framåt, utan den personalansvariga chefen ska istället samordna, inspirera och entusiasmera. Av personalgruppen krävs därmed i allt högre grad självständighet, kreativitet och kunskap.

Dagens personalansvariga chefer inom vård och omsorg har, i hög grad, kvar de traditionella arbetsuppgifterna som rör nyanställningar, personalintroduktion och bedömning av personalgruppens arbetsinsatser. Den personalansvariga chefen måste godkänna vissa av gruppens beslut om till exempel semesterplanering, kompledighet och övertid. Den personalansvariga chefen är den som förhandlar med de enskilda anställda om anställningsvillkor och löner och regelbundet återkommande genomför utvecklings- och lönesamtal samt ser till att individerna arbetar med det, som de är lämpliga för. Mycket av de personalansvariga chefernas tid avsätts för möten, både med den egna personalgruppen och med andra grupper, möten i andra enheter, tvärorganiserade möten och möten med stabspersonal eller utvecklingsmöten. Den personalansvariga chefen hämtar in den information från sin personal som behövs för att hålla sig à jour med vad som händer och för att få informell information, genom att söka upp personalen. Den personalansvariga chefen måste även skaffa sig information från, utbyta erfarenheter och samordna verksamheten med kollegor på samma nivå i organisationen. Det är den personalansvariga chefens uppgift att ge personalgruppen tillgång till information, så att de anställda kan fatta bra beslut och det är därför nödvändigt att skapa informationsrutiner, annars är risken att gruppen skapar egna informationssystem. Den personalansvariga chefen förväntas fungera som koordinator mellan olika grupper och även sprida information mellan grupperna, om hur andra grupper exempelvis löser sina problem (Hasselager och Lindhe 1998; Manz och Sims 1992). I beställar-/utförarorganisationer har personalansvariga chefer dessutom ansvaret för kontakter med patienter, vårdtagare, kunder, klienter och anhöriga.

De förändringar som genomförts inom vård och omsorg har fått följder för ledarskapet. Det som tidigare uppfattades som ett effektivt ledarskap är inte längre gångbart i dagens organisation. Den personalansvariga chefen i den platta organisationen har inte längre kvar uppgiften att vara den som de underordnade vänder sig till, för att denna ska fatta beslut och avgöra, när någon inte riktigt vet hur hon eller han ska göra. Den personalansvariga chefen förväntas däremot skapa sammanhållning och arbetsgemenskap i personalgruppen och implementera idéerna från chefer högre upp i organisationen, för att på så sätt ge gruppen ett väl definierat arbets- och eller produktionsmål. Därigenom kan personalen själva sedan kunna fatta lämpliga beslut och göra nödvändiga prioriteringar i sitt arbete. Den personalansvariga chefen övervakar inte längre de dagliga rutinerna utan arbetar mer med strategiska frågor, utveckling och anpassning av gruppens arbete och är ofta initiativtagare vid förändringar inom den egna enheten (Hasselager och Lindhe 1998).

Dagens chefsroll för personalansvariga chefer, inom vård och omsorg, har utvecklats från den traditionella arbetsledarrollen mot en chefsroll där ledarskapet kännetecknas av att den personalansvariga chefen förväntas vara vägvisare, samordnare, stödjare, inspiratör och förebild. En nödvändig förutsättning för att den personalansvariga chefen ska kunna verka på detta sätt är att det finns en ömsesidig lojalitet och tillit mellan chef och underställda. En nödvändig förutsättning för att kunna skapa tillit är synlighet. Lojalitet och tillit är inte något chefen kan kräva utan något som en ledare gör sig förtjänt av. För att göra sig förtjänt av lojaliteten och tilliten måste den personalansvariga chefen vara på plats och vara synlig, prata, umgås, visa intresse och lyssna, men varje individ och gruppen av underställda måste också vara synliga för chefen. Det är därför av vikt att kunna behandla personalen med respekt. I detta ingår att visa omsorg om varje enskild individ och hela personalgruppen, att vara rättvis och konsekvent, att se individernas potential och kapacitet, kompetens och kunskaper, att som ledare kunna anpassa sig efter gruppen, men också att vara ödmjuk och att ha humor. Att ha högt i tak innebär en god arbetsmiljö, med en god och öppen kommunikation, samt att det är tillåtet att improvisera, utveckla och även att göra fel. En ledare bör synliggöra sina egna värden och vad hon eller han står för, i vardagen, för att vinna tillit, det vill säga våga vara rakryggad och vara förebild (Larsson 1999). Goda förebilder får människor att växa genom identifikation. Den personalansvariga chefen ska bemöta sina underställda på samma sätt som hon eller han vill att personalen ska bemöta vård-/omsorgstagaren. Den mogna och professionella ledaren är kunnig och trovärdig, men inte allvetande, modig och kreativ, men inte osårbar och fantastisk. Även ledaren måste bejaka såväl sina resurser som sina behov. Att vara en god modell, att göra det man säger och att därmed bli trovärdig – det är att utöva ett kongenialt ledarskap (Lindqvist 1996).

Den personalansvariga chefens betydelse för arbetsplatsens klimat och de anställdas trivsel är väl dokumenterad. Betydelsen av hur chefen själv mår och upplever sitt arbetsklimat har däremot inte utgjort något centralt tema inom arbetsmiljöforskningen. Den personalansvariga chefens eget välbefinnande har emellertid stor betydelse genom att hon eller han i hög grad påverkar verksamhetens kvalitet och personalens arbetsglädje. Chefer som inte trivs och som själva är utsatta för negativ stress kan inte förväntas tillföra mycket positivt till verksamheten (Olofsson 1999). Individen fungerar annorlunda i stressituationer jämfört med under lugna förhållanden. Stressexponering påverkar prestationsförmåga, problemlösningsförmåga och förmåga att bearbeta information (Wallenius 1996). Situationer med hög stress kännetecknas av att de i hög grad försämrar individens förmåga att behandla information och bedömnings- och initiativförmågan försämras därmed (Larsson 1999).

Thöres Theorell skriver följande om förmågan att hantera stress ([www.theorell.se](http://www.theorell.se)): I den psykologiska traditionen betonas att stress uppstår i samspelet mellan individ och omgivning. Stress uppkommer när individens resurser måste beskattas för att hon eller han skall klara av en viss påfrestning. Individens sätt att hantera stressorer kan sammanfattas i begreppet coping som betyder bemästrande. En viktig aspekt av coping är var individen själv förlägger möjligheten att åtgärda ett problem – locus of control. En

extern locus of control innebär att individen inte själv har möjligheten att åtgärda problemen, utan att detta måste ske i omgivningen, medan en intern locus of control istället innebär att individen själv kan åtgärda problemen. Det pågår ett ständigt växelspel mellan omgivningen och individen, när det gäller coping. Individens sätt att hantera påfrestningar påverkas i längden av arbetsorganisationen och den allmänna livssituationen. Den så kallade kravkontroll-stödmodellen handlar om omständigheterna i arbetet. Dessa omständigheter kan beskrivas i tre dimensioner, som alla kan påverkas med arbetsorganisatoriska åtgärder, nämligen psykiska krav, beslutsutrymme och socialt klimat/stöd i arbetet. Kombinationen av höga psykiska krav och litet beslutsutrymme brukar kallas ett spänt arbete. Vid spänt arbete ökar risken för fysiska och psykiska besvär. Det har under senare år skett förskjutningar mellan olika yrkesgrupper när det gäller påfrestningarna i arbetet. En del av detta beror sannolikt på att det ägt rum en lång serie av omorganisationer, nedskärningar och sammanslagningar, vilka har skapat stora krav på anpassning. Skall man arbeta för en bra arbetsmiljö är det förbättrat beslutsutrymme och förbättrat socialt klimat som är självklara mål. Kravnivåerna måste vara rimliga, med hänsyn till antalet anställda och deras kompetens. En kombination av rimlig kravnivå, bra beslutsutrymme och bra socialt klimat medverkar till att individernas coping-strategier förbättras. En viktig målgrupp för förbättringsarbete avseende kravnivåer, beslutsutrymme och socialt stöd är cheferna på våra arbetsplatser. Om dessa kan höja sin kompetens, när det gäller stress och arbetsorganisation, skulle mycket kunna bli bättre i arbetslivet.

Alla normala människor drabbas av stressreaktioner. Chefer är inga undantag även om de ogärna vill tala om stress (Andersson och Johansson 1999). Redan under första världskriget myntades begreppet "*The old sergeants syndrom*". Detta drabbade chefer, som från början tillskrevs en hög kapacitet, duglighet och erfarenhet. Även bland dessa inträffade ett successivt psykiskt nedbrytande. De blev trötta, irriterade, depressiva och ineffektiva, med sjunkande självförtroende och initiativförmåga. Dessutom blev de stressade av sina egna och omgivningens krav på pliktuppfyllnad och effektivitet. Psykosomatiska besvär var vanliga, ofta med ett slutligt sammanbrott som följd. I dessa fall förelåg en klar konflikt mellan en sjunkande effektivitet och högt ställda krav och förväntningar (Binswanger 1915). Strategin att agera, när det är möjligt, kallas instrumentell coping och strategin att låta bli att agera och att i stället reagera känslomässigt, kallas emotionell coping. I forskningen kring emotionell coping finns en modell för de huvudstrategier individer använder i svåra situationer: Konfrontation, distansering, självbehärskning, söka socialt stöd, axla ansvaret, eskapism, planerad problemlösning och positiv omvärdering. Individen väljer det beteende som passar för situationen, men kan fastna i en stereotyp hållning. Felvalda copingstrategier kan få allvarliga följder för den egna hälsan och för det sociala samspillet med andra (Perski 1999).

Ett välutvecklat socialt stöd har visat sig vara en värdefull tillgång vid psykosocial belastning. Det sociala stödet kan ses som en copingresurs eftersom individen, genom att tala med andra, får möjligheten att modifiera sin upplevelse av stressfyllda situationer. Möjligheten till stöd från andra breddar individens repertoar av copingstrategier (Israel m fl 1989). Ett annat

sätt att minska den psykosociala belastningen är genom handledning. Äldrecentrums studie av arbetsledare inom vård och omsorg i Stockholm (Hjalmarsson 2002) visar emellertid att de personalansvariga cheferna har begränsade möjligheter att avsätta tid för egen utveckling, ingen av de intervjuade fick individuell handledning i ledarskap och de gav sig inte heller tid till att ta del av nya forskningsrön eller till att diskutera metodutveckling med kollegor.

Ledarskap inom en organisation sker både på ett formellt och på ett informellt plan. Personalansvariga chefer, inom vård och omsorg, har en formell chefsposition. Det kan i organisationen även finnas informella ledare, med mer eller mindre tydligt uttalade ansvarsområden, såsom viss personalledning och samordning eller visst verksamhetsansvar. Med relativt få formella ledare och med stora förväntningar på ledarskapet, från såväl organisationens ledning som personalgruppen, riskerar antalet informella ledare att växa. Ibland kompletterar det formella och informella ledarskapet varandra. Det finns emellertid i organisationen även en risk att det informella ledarskapet kan utvecklas till en maktkamp, vilket inte främjar arbetsgruppen förmåga till förändringar och nya utmaningar (Josephson och Vingård 2002; Ohlsson och Rombach 1998).

Hur den personalansvariga chefen utövar sitt ledarskap beror på de möjligheter som ges inom organisationen, överordnades förväntningar, personalgruppens förväntningar och den enskilda chefens individuella behov och resurser. Det är omöjligt för chefen att leva upp till gruppens förväntningar, om personalgruppen förväntar sig mer av chefen än vad som är realistiskt. Man kan anta att så kan vara fallet inom vård och omsorg, där utvecklingen går mot att den personalansvariga chefen får allt större enheter att leda. Detta innebär att det inte är möjligt att utöva ledarskapet på samma sätt som för små enheter. En personalansvarig chef, inom vård och omsorg, har dessutom förväntningar på sig från ledningen inom förvaltningen, att hon eller han ska vara ledningens representant och verkställa ledningens beslut. Personalgruppen ser ofta i stället chefen som sin representant, den som inför de högre cheferna, ska stå för enhetens intressen (Josephson och Vingård 2002).



# Kontrollspannet

Kontrollspannet är det antal underordnade som leds av en och samma chef. Kontrollspannet sägs vara brett när en personalansvarig chef ansvarar för många underställda, medan det däremot är smalt när den personalansvariga chefen har färre underställda. Kenneth J Meier och John Bohte (2000) konstaterar att litteraturen kring kontrollspann är mycket begränsad och att det nästan inte finns någon forskning kring hur storleken på kontrollspann fastställs i organisationer eller vilken betydelse kontrollspannets storlek har. Medan kontrollspannet mer eller mindre har försvunnit från forskningen är det fortfarande av stort intresse för praktiskt verksamma chefer, som måste etablera fungerande arbetsrelationer.

Begreppet kontrollspann är i två avseenden grundläggande i företagsekonomisk organisationsteori, dels den organisationsteori som fokuserar på hierarkin i organisationer (Alchian och Demsetz 1972; Fama 1980; Williamson 1975) eftersom kontrollspannets bredd är avgörande för antalet nivåer, och därmed för kostnaderna i organisationen (Perrow 1986). Kontrollspannet används vid den så kallade human-relation-approachen till organisationer (McGregor 1960; Tannenbaum 1968; Worthy 1950), eftersom kontrollspannet är det verktyg som reglerar förhållandet mellan chefer och underställda i organisationer och därmed påverkar såväl ledarstil som ledarbeteende. Kontrollspannet har betydelse, inte bara för att förstå hur organisationer är uppbyggda, utan även för förståelsen av beteendet i organisationer.

Uppfattningen i klassiska teorier (Gulick 1937; Urwick 1956; Mintzberg 1979; Woodward 1980) är att en chef inte skall ha mer än fyra till sju underordnade. För att citera Lydal Urwick:

*"No supervisor can supervise directly the work of more than five, or at the most, six subordinates whose work interlocks"*

(ur Mintzberg 1993)

Redan Luther Gulick (1937) konstaterade emellertid själv, att området inte hade studerats tillräckligt för att frågan, om det optimala kontrollspannet, skulle kunna få ett slutgiltigt svar. Nyare teoretiker (Perrow 1986) har kunnat påvisa att det kan finnas fördelar även med ett brett kontrollspann, eftersom detta minskar kostnaderna och tvingar chefer att delegera ansvar till sina underställda.

Luther Gulick (1937) argumenterar för att kontrollspannets bredd dels är beroende av enskilda chefers preferenser och förmåga och dels, vilket är av större betydelse, tre viktiga organisatoriska variabler:

1. Funktionell mångfald
2. Tid och stabilitet
3. Storlek och rum.

I en organisation, med en mängd olika funktioner, är det nödvändigt att minska kontrollspannet, eftersom den personalansvariga chefen interagerar med många olika typer av individer. Om däremot de underordnade alla utför samma, rutinartade, arbetsuppgift är det möjligt för en personalansvarig chef att leda och samordna ett större antal personer. Även om Luther Gulicks definition av mångfald var begränsad till samma arbetsuppgifter, så kan detta synsätt tillämpas på mängden av arbetsuppgifter som olika personer utför, mängden av yrken och sysselsättningar eller mängden av utbildning och kunskap hos de underställda. När det gäller tid och stabilitet fokuserade Gulick huvudsakligen på stabilitet. I en stabil organisation, med låg personalomsättning, behöver de personalansvariga cheferna inte lära upp och övervaka nyanställda. De enskilda anställda, i den stabila organisationen, behöver mindre arbetsledning, eftersom de kan sina arbetsuppgifter. En stabil omgivning, där kraven på organisationen är oförändrade under längre tider, medför att rutiner kan byggas upp och att bredare kontrollspann är möjliga (Meier och Bothe 2000).

Joan Woodwards (1980) klassiska studie av brittiska industriföretag, som fortfarande är en av de få studier som genomförts avseende kontrollspannets bredd och organisatoriskt beteende, visade att kontrollspannet varierade mycket mellan olika typer av organisationer. Studien visade att ju mer komplicerad företagets produktion var och ju större krav som ställdes på anpassningsförmåga och kunskaper i organisationen, desto smalare kontrollspann användes. Variationen mellan kontrollspannets bredd skiftade mellan olika typer av företag, men inom samma typ av organisationer användes likartad bredd på de kontrollspann, som användes för att strukturera relationerna mellan personalansvariga chefer och deras underställda (Meier och Bothe 2000).

Kenneth J Meier och John Bohte (2000) konstaterar att breda kontrollspann innebär att en organisation kan verka med ett mindre antal administratörer. Som matematiskt exempel kan en organisation med 600 personer verksamma i produktionen användas. Om kontrollspannets bredd, i denna organisation, fastställs till fyra individer, innebär detta att sammanlagt 202 arbetsledare behövs, på fem olika nivåer, för hela organisationen. Ökas kontrollspannet till fem individer, reduceras antalet arbetsledare till 150 och en nivå försvinner i organisationen. På detta sätt kan effektiv styrning av kontrollspannen medföra betydande besparingar i organisationen. Genom att kontrollspannets bredd förändras, kan även andra önskade effekter uppnås. Smala kontrollspann anses ge möjlighet till en noggrann övervakning av personalen, medan breda kontrollspann anses ställa större krav på förmågan till självständigt arbete bland de underställda. Detta faktum stämmer också överens med de ledningsfilosofier, som bygger på psykologiska teorier om arbetsmotivation (McGregor 1960), men de stämmer också med filosofiska studier av etik inom offentlig administration (Frederickson 1996; Wamsley m fl 1992). Henry Mintzberg (1979) visar emellertid att kontrollspannets bredd varierar i de flesta organisationer och att den regelbundna pyramiden sällan förekommer i verkliga organisationer. Kontrollspannet kan vara brett i en del av organisationen, medan det är smalt i andra delar. Som exempel kan nämnas utbildningsverksamhet, där beslutsfattandet flyttats ut från den centrala administrationen till de lokala skolorna. Effekten av detta är att ett

stort antal rektorer rapporterar till ett färre antal centrala administratörer. I det fallet kompenseras det breda kontrollspannet på central nivå ett smalare kontrollspann på den lokala nivån, där rektorn samordnar uppgifter som tidigare låg på den centrala administrationen (Meier och Bohte 2000).

Vanligen tillämpas således ett smalare kontrollspann när arbetsuppgifterna är osäkra, komplicerade och ett bredare kontrollspann när arbetsuppgifterna är mer rutinartade och organisationen och dess omgivning är stabil. I en organisation med professionell arbetskraft, det vill säga där arbetskraften har en högre utbildning och därmed större möjligheter till självkontroll, är det möjligt att använda sig av bredare kontrollspann även i en osäker och komplicerad miljö.

Smala kontrollspann är motiverade, när det finns ett behov av direkt chefsövervakning av arbetsuppgifterna. När arbetsuppgifterna är starkt kopplade till varandra krävs ofta ömsesidig anpassning, vilket i sin tur ställer krav på mer styrning och färre underställda per chef. Detsamma gäller när arbetet är mer komplicerat. Smala kontrollspann kan vara lämpliga när chefen har många arbetsuppgifter, förutom chefsrollen, och då inte har möjlighet att hantera lika många underställda. I verksamheter, där de anställda är beroende av sin chef för att få råd och hjälp, är det lämpligt att chefen inte har för många underställda, eftersom ett brett kontrollspann minskar den tid som kan läggas på respektive underställd (Aniander 1998).

Daniel Robeys och Carol Sales (1994) hävdar att om kontrollspannet i organisationen breddas leder detta till att kontrollen över de underordnade enheterna minskar, eftersom ledningen får fler enheter att övervaka. Den minskade kontrollen kan, vid behov, kompenseras genom en ökande omfattning av kontroll och uppföljning av resultat i efterhand, eller genom att regelverk för hur prestationer ska utföras fastställs i förväg. En uppföljning av resultatet i efterhand är dock mindre kostsam att genomföra, jämfört med att fastställa ett regelverk eller en utförandestandard. De framhåller även att ett brett kontrollspann försvårar möjligheterna att fastställa regelverk och utförandestandarder, varför en resultatuppföljning i efterhand framstår som det naturliga valet. De är således möjligt att reducera kostnaderna om antalet regelverk eller utförandestandarder minskar. Genom att i offentliga organisationer använda sig av Daniel Robeys och Carol Sales (1994) modell, med resultatkontroll kombinerat med breda kontrollspann, bör behovet av såväl input, i form av exempelvis detaljerad budget, minska liksom behovet av genomförandekontroll, det vill säga den kontinuerliga kontrollen av arbetets processer eller utförande. Detta medför att de reformer som haft till följd att kontrollspannen breddats, även har inneburit minskade kostnader samtidigt som kontrollen över organisationen bibehålls.

Gary Dessler (1992) framhåller på liknande sätt som Lydal Urvick (1937) följande faktorer som avgörande för kontrollspannets bredd:

1. Likhet i underordnades funktioner
2. Geografisk närhet mellan underordnade
3. Behovet av styrning och vägledning av underordnade
4. Komplexitet i underordnades uppgifter
5. Nödvändig koordinering av underordnade

Hur många personer en chef eller arbetsledare leder varierar således mellan olika organisationer och även på olika nivåer, i en och samma organisation. I dagens vård och omsorg förespråkas platta organisationer och med platta organisationer följer utökade kontrollspann (Aniander 1998). Breda kontrollspann innebär emellertid inte att individerna slipper kontroll. Den direkta kontrollen från chefen minskar, men det finns en kontroll från systemet och kollegor, vilken kan vara lika effektiv. Det breda kontrollspannet kan vara lämpligt när arbetet är standardiserat och arbetsuppgifterna är lika. De underställda möter i denna typ av arbete likartade situationer och kan utveckla erfarenheter att hantera arbetsuppgifterna med. Styrningen sedimenteras i organisationen och detta medför att den ömsesidiga anpassningen, inom en arbetsgrupp, kan göra chefsstyrningen överflödigt (Minzberg 1993). I situationer då personalgruppen har ett stort behov av självständighet och självförverkligande, kan det vara fördelaktigt med mindre direktstyrning, eftersom detta kan hämma individerna (Aniander 1998). Forskningen vad gäller kontrollspannets storlek är motstridig och i verkligheten finns många exempel, som strider mot forskningens tumregler. En underordnad ges, till exempel, ofta mer självständighet, när arbetet inte är rutinartat, vilket då snarare leder till breda kontrollspann än till smala. Det är också så att komplext arbete ofta utförs av erfarna och professionella anställda, som i hög grad styr sig själva och därmed kan ges ett större ansvar (Van Fleet 1983).

I den undersökning som Hasselager och Lindhe (1998) genomförde, fann de att det vanligaste är att en personalansvarig chef har ett kontrollspann på 20–30 personer, men i extremfallet i Hasselager och Lindhes undersökning, hade en chef 270 direkt underställda. Även äldreomsorgsinspektörerna i Stockholm framhåller, att det finns stora problem med en underdimensionerad arbetsledning och platta organisationer. Många enhetschefer upplever sig ha ansvar för alltför stora enheter, vilket medför att de varken har möjlighet att följa upp insatserna hos hjälptagare eller att ge personalen stöd och arbetsledning, i tillräcklig omfattning. De upplever sig ha en näst intill omöjlig situation (Stadsledningskontoret).

Generellt kan det därför antas, att ju bredare kontrollspann en personalansvarig chef har, desto svårare är det för henne eller honom att upprätthålla kontakten och den personliga relationen med de enskilda individerna. I Hasselager och Lindhes undersökning (1998) uttryckte de anställda önskemålet, att de ville ha en chef som de ser dagligen och som de kan föra en dialog med. Enligt Manz och Sims (1993) är det av betydelse att chefen bygger upp ett ömsesidigt förtroende och förståelse med sina underställda genom dialogen.

# Chefen och de underställda

Ingrid Runesson och Rose-Mari Eliasson-Lappalainen (2000) diskuterar god äldreomsorg och utgår därvid från Marta Szebehelys (1996) definition av begreppet omsorg:

*”Sammantaget har begreppet omsorg tre innebörder – det är praktiska sysslor utförda med noggrannhet och omtanke av en känslomässigt engagerad person. Begreppet omsorg säger samtidigt något om vad som görs, om relationen mellan de inblandade parterna och om kvaliteten i det utförda arbetet.”*

God omsorg kräver, enligt Ingrid Runesson och Rose-Mari Eliasson-Lappalainen (2000), inflytande över situationen både för dem som ger och för dem som får hjälp. God omsorg innebär kontinuitet, någorlunda sammanhängande tid och att arbetet inte är allt för sönderstyckat, enligt löpandebandslika principer. Under dessa förutsättningar är möjligheterna stora att både de som får och de som ger hjälpen är nöjda med situationen. De framhåller emellertid att verkligheten visar att inflytande, med plats för eget omdöme, planering och samråd, tid och kontinuitet, inte alltid är tillräckliga förutsättningar för en god omsorg. Ytterligare förutsättningar, som ofta saknas, är stöd till frontpersonalen och tillgodoseende av det mänskliga behovet att bli sedd och bekräftad för det man gör. De framhåller att individer har ett tredimensionellt behov av erkännande. Det känslomässiga erkännandet i en nära relation, det rättsliga erkännandet som fullvärdig samhällsmedlem med lika rättigheter som andra och det sociala erkännandet där individen blir erkänd i sin individualitet, sedd som den man är, i sin olikhet. Den som i form av avlönat arbete ger vård och omsorg måste, i likhet med andra lönearbetare, ha rätt till en arbetsmiljö som inte knäcker den egna fysiska och psykiska hälsan. Det är skillnad på att ge de underställda möjligheter att använda sitt eget omdöme och att ta ett personligt ansvar för patienten/vårdtagarens välbefinnande och att lägga över hela ansvarsbördan på henne eller honom som enskild individ.

Personal inom vård och omsorg, enligt Yrkesinspektionen i Örebro (2000), berättar att i takt med att resurserna minskat, har klagomålen från patienter, vårdtagare och anhöriga ökat och samtidigt finns det mindre tid för kollegialt stöd. Medarbetarsamtalen med chefen uteblir ofta och stödet från chefen är svagt vid klagomål från patienter, vårdtagare och anhöriga. Personalen känner sig ifrågasatt och orättmätigt anklagad, eftersom de upplever att chefen framförallt lyssnar på dem som klagar. Personalen undrar vem de själva ska klaga hos. Detta bekräftas i studien av arbetsmiljön inom äldreomsorgen i Stockholm. Personalen där ansåg att de endast i liten utsträckning fick uppskattning av den närmaste arbetsledningen. Stöd och bekräftelse saknades även från ledningen högre upp i organisationen (Hjalmarsson 2002). Försämrade möjligheter att få stöd och hjälp, i synnerhet

socialt stöd från arbetsledare, medför en signifikant risk för att personalen ska utveckla psykiska besvär, med symptom som nervositet och nedstämdhet liksom även sömnsvårigheter (Theorell m fl 1999).

Eric Olsson, Bengt Ingvad och Kjell Hansson (1995) ställer frågan huruvida grupporganisationen i hemtjänsten påverkar arbetsklimatet. Bakgrunden var att grupporganisationer hade skapats i de flesta kommuner, men att kunskap saknades om hur dessa fungerade. Studien baseras på 25 arbetsgrupper i tre kommuner. Den visar att gruppstorlek, mötesordning och gruppernas självständighet är avgörande för kommunikation, stämning, sammanhållning och konflikthantering. Denna undersökning ger stöd för att personalen inom hemtjänsten sätter värde på att tillhöra en liten, avgränsad grupp, som stöd i ett allt tyngre och psykiskt påfrestande arbete. Gruppens storlek tycks påverka arbetsklimatet, mer än faktorer som arbetsbelastning, tjänstgöringsgrad, ålder och erfarenhet. Små personalgrupper, där de anställda har möjlighet att delta i beslutsprocesserna, kan ge förutsättningar för en god sammanhållning och konstruktiv konflikthantering i grupperna. Detta skapar goda interna förutsättningar i personalgrupperna. Olsson, Ingvad och Hansson betonar emellertid att när samarbetsproblem uppstår behöver alla arbetsgrupper en arbetsledare, som har både personalens förtroende och en stark formell ställning i organisationen.

Arbetsuppgifterna inom vård och omsorg är psykiskt belastande i jämförelse med annan service- och tjänsteproduktion. Konflikten mellan professionella överväganden och bristande resurser gör att personalen ofta hamnar i situationer då de upplever att de inte kan hjälpa patienten, vårdtagaren eller brukaren i tillräcklig omfattning. Många av de arbetsuppgifter som utförs inom vård och omsorg väcker existentiella frågor om makt, liv, död, skuld och ansvar hos de anställda, frågor som kräver svåra personliga ställningstaganden. De förutsättningar som vårdens och omsorgens personal arbetar under skapar ofta en känsla av att inte räkna till i arbetet. Känslan av otillräcklighet blir än svårare att hantera, när arbetsinsatsen inte går att stämma av mot mätbara mål. Detta väcker hos vårdens och omsorgens anställda, i många fall, ångest, som visserligen kan hanteras på det individuella planet, men som kräver mycket psykisk energi (Thylefors 1991).

Chefens roll har förändrats under de senaste åren och nya arbetsuppgifter ingår i chefsrollen. Att personalgrupperna själva, i allt högre grad, förväntas ta ansvar för sitt arbete innebär inte att den personalansvariga chefens ansvar minskar. Det är fortfarande den personalansvariga chefen som har det yttersta ansvaret om något inte fungerar. Det är därför inte realistiskt att uppfatta personalens ökande självständighet som total frånvaro av kontroll från chefens sida. Det är fortfarande den personalansvariga chefen som har det formella ansvaret för vad som händer och chefen behöver någon metod för att kontrollera personalen. Det traditionella ledarskapet byggde på en chef som hade en legitim auktoritet och som skulle ”peka med hela handen”, men detta är inte möjligt i en organisation där de anställda själva bestämmer över arbetets uppläggning. Den traditionella chefen förväntades styra arbetet med mycket mer direkt styrning, vara instruerande, befallande, anvisa arbetsuppgifter, sätta mål för verksamheten och vid behov ge reprimander. Alla dessa chefsbeteenden byggde på att det fanns en hierarki (Manz och Simms 1993). Under 1990-talet har chefskapet utvecklats från att vara auk-

toritärt mot ett mer demokratiskt ledarskap. Nu betonas i betydligt större utsträckning, jämfört med tidigare, att ledaren ska fungera som coach. Vad som är lämpligt och effektivt ledarskap beror på i vilken utsträckning ledare och underställda har lärt känna varandra och lärt sig att arbeta tillsammans. En ny grupp, en grupp med flera nya medlemmar eller en grupp med en ny chef, som står inför krävande uppgifter, behöver mycket mera vägledning och ett mera auktoritärt beteende från den personalansvariga chefen, än den grupp som har arbetat länge tillsammans och som nästan kan fatta egna beslut, utan att den personalansvariga chefen är närvarande (Schein 1988).

Den personalansvariga chefen anpassar sitt sätt att leda efter hur mycket gruppen kan. Det är viktigt att chefen har en uppfattning om gruppens kompetens och mognad. När den personalansvariga chefen upptäcker att det finns brister i kompetensen, förväntas gruppen ges möjligheter att utvecklas, dels för att klara av sina arbetsuppgifter, men även för att hela organisationen ska kunna förbättra sig och anpassa sig till framtidens förmodade kompetenskrav (Hersey 1984). De underställda förväntas träna sig i att fatta beslut själva, men många chefer har svårt att stiga tillbaka och släppa fram personalen, speciellt i stressade situationer. Om personalen ska kunna ta initiativ förväntas också arbetsledaren uppmuntra egenskaper som risktagande, samordningskompetens och målformulering. Initiativ fordrar att människor kan tänka i nya banor utanför praxis och arbetsrutiner (Adizes 1979).

Den personalansvariga chef som arbetar i en platt organisation kan inte och ska inte försöka lösa de praktiska problem, som uppstår för personalgruppen, utan i stället försöka leda beslutsprocesserna så att problemen blir lösta. Gruppen kan visserligen behöva hjälp från chefen, men då är det hjälp med att ställa de riktiga frågorna, som leder fram till en lösning. Gruppen kan även behöva hjälp med kunskap om var och hur den ska finna den information som erfordras för att lösa problemen. Det är inte den personalansvariga chefens uppgift att ta ansvar för att problemen löses eller på vilket sätt de löses, utan chefen förväntas vara en resurs för gruppen. Det tar emellertid tid för grupperna att lära sig att fatta beslut vid övergången från en hierarkisk till en plattare organisation. Det finns en risk att de personalansvariga cheferna alltför snart tvingas överlämna till grupperna att fatta beslut, som de inte är vara att fatta själva. De personalansvariga cheferna förväntas ha en god kännedom om gruppens kompetens och utifrån denna bedöma, när gruppmedlemmarna är redo att fatta besluten själva. Det finns situationer när den personalansvariga chefen förväntas gå in och själv fatta beslut och detta är vid krissituationer och konflikter. Det är en svår balansgång att vara chef, ibland ska hon eller han vara i bakgrunden och inte visa sig, ibland ska hon eller han ta kommandot. Om en personalansvarig chef allt för ofta går in och fattar beslut inom gruppens ansvarsområde medför detta en risk att gruppen vänjer sig av med att ta ansvar. Vid varje tillfälle när chefen känner sig tvingad att gå in och direktstyra är det därför viktigt att efteråt diskutera med personalgruppen om orsaken till detta (Hasselager och Lindhe 1998).

Personalgrupper med det arbetssätt, som grupper inom platta vård- och omsorgsorganisationer förväntas ha, har stora likheter med de grupper som i den ekonomiska litteraturen brukar benämnas självstyrande grupper, själv-

styrda team, målstyrda grupper eller självstyrda grupper, självstyrande grupper. Självstyrande grupper kan, under vissa förutsättningar, medföra att organisationen blir mer flexibel och därför snabbare kan möta förändringar i omvärlden. Det krävs emellertid att medlemmarna i grupperna är kunniga och motiverade för att de snabbt ska kunna förändra sitt sätt att arbeta. Den självstyrande gruppen kan bara vara självstyrande om gruppmedlemmarna fått lära sig att arbeta självständigt, utan inblandning av chefen. För att lyckas med detta måste gruppens medlemmar träna sig i att fatta egna beslut. Medlemmarna i gruppen är beroende av att ha möjlighet att diskutera alla sorters problem. Det är även önskvärt att gruppen själv sätter upp mål för vad de ska klara av att genomföra, så att det blir gruppens egna mål som gäller och inte mål som påtvingas dem ovanifrån. Oavsett om gruppen har mål, som någon utanför gruppen bestämt eller om gruppen själv har bestämt målen, så förväntas dessa följas upp och gruppens arbetsinsats utvärderas och det bästa är om gruppen själv tar initiativ till och genomför kontinuerliga utvärderingar av sitt arbete (Manz och Sims 1993; Rubenowitz 1994).

Chefens ansvar i förhållande till en självstyrande grupp är diffust. Detta får till följd att chefens arbete blir mycket svårt. Chefskapet över självstyrande grupper ställer krav på andra kompetenser hos chefen än vad som krävdes i den gamla hierarkiska organisationen, bland annat ställs betydligt större krav på social kompetens. Det är därför viktigt, vid organisationsförändringar som leder till plattare organisationer eller självständigare personal, att såväl de personalansvariga cheferna som de underställda, får kunskaper om vad var och en ska göra eller inte göra. Om varken chefen eller de underställda är säkra på sina arbetsuppgifter blir resultatet av förändringen endast förvirring (Berne och Norrgren 1982). Den som är chef över en självstyrande grupp förväntas mycket mer använda sig av dialog och kommunikation i sitt arbete, jämfört med den chefsstil som används i en hierarkisk organisation. För att kunna föra denna dialog är chefen beroende av att ha regelbunden kontakt med sina underställda. Eftersom chefen inte ska styra över hur arbetet genomförs finns en risk att hon eller han kanske ser begränsade anledningar till att kontinuerligt besöka sina personalgrupper. Den som är chef över självstyrande grupper har dessutom andra arbetsuppgifter, än chefen i den hierarkiska organisationen, och dessa arbetsuppgifter tar mycket tid i anspråk. Det kan då finnas en risk att chefen för den självstyrande gruppen arbetar allt mer avskilt från gruppen (Hasselager och Lindhe 1998).

En personalgrupp, med en chef, måste få möjlighet att finna sina rutiner och arbetsformer innan den blir effektiv. Erfarenhetsmässigt utvecklas gruppen i olika faser (Forsyth 1990; Lennér-Axelsson och Thylefors 1996; Schutz 1958; Tuckman och Jensen 1977). I Tuckman och Jensens modell (1977) för gruppens utveckling kan fem faser i utvecklingen urskiljas: Orienteringsfas, konfliktfas, normeringsfas, funktionsfas och separationsfas. Under orienteringsfasen formeras en samling individer till någonting som medlemmarna själva börjar betrakta som en grupp. Medlemmarna orienterar sig mot varandra och utbyter information och var och en försöker dölja den inre osäkerheten, instabiliteten, i gruppen. Gruppens konfliktfas börjar göra sig gällande när motsättningar kommer i dagen. Gruppmedlemmarna utrycker då sitt missnöje över olika procedurer och maktkamp riskerar att



bryta ut, om vem det är som ska utöva kontroll i gruppen. En polarisering i subgrupper kan ske. Konfliktfasen avslutas med att det finns en relativ hierarki inom gruppen. Normeringsfasen karaktäriseras av nära relationer och samförstånd i gruppen. Normer och roller har utvecklats och etablerats. Förväntningarna på gruppen korresponderar med gruppmedlemmarnas förmåga. Det finns i gruppen en tydlig känsla av samhörighet. I funktionsfasen har gruppen slutligen utvecklats till en fungerande grupp, som karaktäriseras av problemlösning, beslutsfattande och samarbete. Gruppen har då en förmåga att arbeta mot de uppställda målen. Den effektiva arbetsgruppen utmärks av klara och gemensamma men, flexibla roller med tydligt ansvar, ömsesidig respekt, tydlig kommunikation av fakta och känslor, konstruktiv kritik och beslut i samförstånd (Lindqvist 1996).

Det saknas, som tidigare nämnts, forskning kring det optimala kontrollspannet och den optimala gruppstorleken i organisationer med självstyrande grupper. Håkan Lindhe och Lisbet K. Berning genomförde emellertid år 2001 (Lindhe och Berning 2002) en uppföljning Ann-Charlotte Hasselagers och Håkan Lindhes tidigare studie av företag som startat med självstyrande grupper under 1990-talet (Hasselager och Lindhe 1998). Vanliga gruppstorlekar var, vid det första studietillfället, tio till femton personer per grupp. De uppmärksammade emellertid, vid uppföljningen, att gruppstorlekarna i allmänhet minskats, till grupper om sex till åtta personer under mellanperioden. Anledningen till de minskade grupperna var, att erfarenheterna visade att mindre grupper fungerade bäst. Ledningarna hade bland annat upplevt att det i större grupper var möjligt för några gruppmedlemmar att "gömma sig", samt att det lättare uppstod klickbildningar och informella undergrupper som medförde risk för strid om ledarskapet och andra konflikter.

# Hur många direkt underställda kan en chef ha?

Frågan, om hur många underställda en personalansvarig chef kan leda och ändå behålla den nödvändiga kontrollen över verksamheten, går inte att besvara exakt. Förutsättningarna för att utöva ett bra ledarskap har visserligen ett samband med det antal underställda som den personalansvariga chefen ansvarar för, men vad som är ett lämpligt antal kan variera. Varje organisation måste bedöma detta utifrån en rad olika förutsättningar. För att chefer ska kunna utvecklas till och fungera som ledare krävs emellertid ett rimligt antal underställda. De enskilda individerna och gruppen av underställda har ett behov av att bli sedda, uppmuntrade och stöttade – med andra ord att ha en personlig relation med sin chef. En personalansvarig chef ska inte ha fler direkt underställda än att det är möjligt att personligen lära känna var och en av dem.

Det antal underställda som en personalansvarig chef ansvarar för, kontrollspannet, är både av betydelse för och beroende av den organisatoriska strukturen. Smala kontrollspann leder till höga hierarkiska strukturer medan breda kontrollspann leder till platta organisationer. Kontrollspannet påverkar därmed kommunikationsmönstret och resursfördelningen i organisationen (Jones 1994). Medan breda kontrollspann visserligen minskar antalet arbetsledare och därför sänker de administrativa kostnaderna, kan de få till följd att arbetsledarnas effektivitet påverkas. Detta leder i sin tur till försämrad arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse och att därmed exempelvis sjukfrånvaro och personalomsättning ökar (Altaffer 1998), vilket i sin tur återigen leder till ökade kostnader för organisationen.

De studier av kontrollspann som genomförts i militära och industriella miljöer behöver nödvändigtvis inte vara tillämpliga i sjukvård eller i vård- och omsorgsarbete. Vårdarbete ställer speciella krav på personalansvariga chefer och exempelvis personalavgångar bland chefer i sjukvårdsarbete har visat sig ha ett direkt samband med chefens relation till sin egen närmaste chef (Meighan 1990). En studie av kontrollspann i sjukvård antyder visserligen att en ökning av kontrollspannets storlek från en chef per tolv underställda, till en chef per 63 underställda på ett sjukhus och från en chef per underställd till en chef per 41 underställda på ett annat sjukhus, är ett effektivt sätt att minska de administrativa kostnaderna (Pabst 1993). I denna studie är det emellertid endast de administrativa aspekterna som studeras, utan att någon vikt fästs vid förhållandet mellan kontrollspannets storlek och arbetstillfredsställelsen hos arbetsledaren eller de underställda (Altaffer 1998).

Ett mer påtagligt försök att bedöma lämplig storlek på kontrollspannet i vård och omsorg kan genomföras med en beskrivning av de regelbundet återkommande arbetsuppgifter en personalansvarig chef har och en uppskattning av den tidsåtgång som är nödvändig för att utföra dessa uppgifter. Se tabell 2. Förutsättningarna i denna beräkning är att en chef, som arbetar

40 timmar per vecka, har en ordinarie årsarbetstid på 1 990 timmar och en tillgänglig årsarbetstid på 1 750 timmar när ledighet för semester har avräknats med 30 dagar (Tabell 1). Ytterligare en förutsättning i beräkningen är att arbetsplatsträffar genomförs med grupper om maximalt femton personer, detta för att få till stånd en effektiv kommunikation mellan arbetsledare och grupp. Vid träffar med större grupper finns alltid risken att några gruppmedlemmar inte vågar framföra sina åsikter. För löpande kontakter med de underställda beräknas att arbetsledaren använder en timme per dag per femton personer. För löpande kontakter med vårdtagare och anhöriga beräknas även där en tidsåtgång av en timme per dag. Den personalansvariga chefens arbete med löpande personalplanering, sjukanmälningar, daglig vikarieplanering och inringning av timanställda beräknas även det ta en timme per dag i anspråk, per femton underställda. För uppföljning av verksamheten, liksom uppföljning av ekonomi och fakturahantering, beräknas en timme vardera per vecka. Långsiktig verksamhetsplanering, personalplanering och rekrytering uppskattas till en timme vardera per vecka. Den personalansvariga chefens insatser för utveckling av verksamheten, i vilket även chefens arbete för personalens kompetensutveckling ingår, beräknas till två timmar per vecka. För chefens egen kompetensutveckling avsätts en timme per vecka. Regelbundna arbetsplatsträffar om två timmar beräknas äga rum en gång per månad i grupper om femton personer. Möten med den egna chefen och möten med chefer på samma nivå beräknas ta två timmar vardera per månad. En timme per månad och femton anställda beräknas vara nödvändiga för konflikthantering. Personalansvariga chefer ska genomföra regelbundna utvecklingssamtal med sina underställda och dessa genomförs en gång per år med en timme per person. Två av femton underställda beräknas vara sjukskrivna mer än trettio dagar och rehabiliteringssamtal måste därför genomförs med en timme per sjukskriven person och månad. Personalens löner revideras en gång per år och detta kräver en arbetsinsats av chefen, med lönesamtal med varje person, före och efter lönerevisionen, detta arbete beräknas till två timmar per person och år. Personalens årliga semester måste planeras och semestervikarier rekryteras, arbetsåtgången för detta beräknas till två timmar per person och år. Arbetsuppgifter som utförs varje vecka och varje månad beräknas utföras under elva månader varje år, det vill säga de utförs ej under arbetsledarens egen semester. Beräkningarna görs för kontrollspann som omfattar femton, trettio, fyrtiofem, sextio eller sjuttiofem underställda.

*Tabell 1. Ordinarie arbetstid och tillgänglig arbetstid.*

<b>Tidsanvändning</b>	<b>Tidsåtgång i timmar</b>
Ordinarie arbetstid	1 990
Avgår egen semester 30 dagar per år	240
Tillgänglig årsarbetstid	1 750

Tabell 2. Arbetsuppgifter och antal underställda.

Tidsanvändning	Tidsåtgång i timmar				
	15	30	45	60	75
Kontakter med underställda, 1 tim/dag per 15 pers	215	430	645	860	1 075
Kontakter med vårdtagare och anhöriga, 1 tim/dag	215	215	215	215	215
Löpande personalplanering, 1 tim/dag per 15 pers	215	430	645	860	1 075
Verksamhetsuppföljning, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Ekonomiuppföljning, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Långsiktig verksamhetsplanering, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Långsiktig personalplanering och rekrytering, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Verksamhetsutveckling, 2 tim/vecka	90	90	90	90	90
Egen kompetensutveckling 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Arbetsplatsträff, 1 gång/månad à 2 tim max 15 pers	22	44	66	88	110
Möte med chef på högre nivå, 1 gång/månad à 2 tim	22	22	22	22	22
Möte med chefer på samma nivå, 1 gång/månad à 2 tim	22	22	22	22	22
Konflikthantering, 1 tim/månad per 15 anställda	15	30	45	70	75
Utvecklingssamtal, 1 tim/år och person	30	60	90	120	150
Rehabiliteringssamtal, 2 långtidsfrånvarande/ 15 personer (13 %) 1 tim/frånvarande och månad	22	44	66	88	110
Lönesamtal, 2 gånger per år och person	90	90	90	90	90
Semesterplanering, 2 tim/år och person	30	60	90	120	150
Tidsåtgång per år	1 228	1 792	2 356	2 930	3 484

De slutsatser som kan dras av denna beräkning är, att ju fler underställda en personalansvarig chef har desto mer ökar tidsåtgången för de arbetsuppgifter som använts som beräkningsunderlag. Arbetsuppgifter och tidsåtgång varierar naturligtvis beroende av såväl den enskilde chefen som de organisatoriska förutsättningarna. De arbetsuppgifter, som används i beräkningen, är emellertid uppgifter som normalt förväntas ingå i en personalansvarig chefs uppgifter. Av beräkningarna framgår tydligt att redan vid strax under trettio underställda har den tillgängliga årsarbetstiden på 1 750 timmar överskridits.

Dagens ledarskap inom vård och omsorg är ett ledarskap som förväntas kännetecknas av att en personalansvarig chef ska vara vägvisare, samordnare, stödjare, inspiratör och förebild. Ledarskapet bygger på kommunikation med och ingående personlig kännedom om såväl varje enskild individ som hela personalgruppen. Den personalansvariga chefen ska kunna skapa en ömsesidig lojalitet och tillit i förhållande till sina underställda. En nödvändig förutsättning för att kunna skapa lojalitet och tillit är synlighet. För att göra sig förtjänt av lojaliteten och tilliten måste chefen vara på plats och vara synlig, prata, umgås, visa intresse och lyssna, men de enskilda individerna och hela personalgruppen måste också vara synliga för chefen. Den personalansvariga chefen förväntas skapa sammanhållning och arbetsgemenskap i personalgruppen och att implementera idéerna från chefer högre upp i organisationen och på så sätt ge sin arbetsgrupp väl definierade mål att arbeta mot. Detta är arbetsuppgifter som kräver mycket av de personalansvariga chefernas tid och det är därför nödvändigt synliggöra chefsproblematiken i de magra och platta organisationerna. Den platta organisationen,

med begränsade chefsresurser, kan på längre sikt innebära ett hinder för utveckling och förändringar, eftersom utrymmet för strategisk utveckling är begränsat eller helt saknas. Detta innebär risk för att löpande arbetsuppgifter måste prioriteras av de personalansvariga cheferna och att därför långsiktiga och strategiska frågor, som exempelvis kvalitetsarbete och processinriktat arbetssätt riskerar att hamna i skymundan (Ohlsson och Rombach 1998).

Forskningen kring kontrollspann visar att i stabila grupper, med hög kompetens, är det möjligt att ha ett bredare kontrollspann, jämfört med grupper där rörligheten är hög och de underställdas kompetens är lägre. Det är därför värt att beakta att i vård- och omsorgsarbete, som av tradition är kvinnoarbete, har en tredjedel av alla tillsvidareanställda vårdbiträden, undersköterskor och sjuksköterskor deltidsanställningar. Under 1999 och 2000 utfördes 20 procent av all arbetad tid timanställd personal. Upp till hälften av personalen saknar dessutom grundutbildning inom yrket (Hjalmarsson 2002). Deltidsanställningarna och den höga andelen av timanställd personal får till följd att personalgruppens sammansättning ständigt förändras. Grupper är levande organismer, som ändrar sig varje gång det kommer en ny deltagare i gruppen. I grupper med hög personalrörlighet krävs det därför kontinuerliga och tidskrävande insatser av den personalansvariga chefen, för att följa upp de enskilda personernas kompetens, för att planera och genomföra utvecklingsinsatser samt att kommunicera verksamhetens mål och riktning till alla underställda (Lindhe och Berning 2002). Äldreomsorgscheferna i SKTF:s rapport (2000) anser dessutom att de inte har ekonomiska resurser för att utbilda sin personal, liksom att de inte kan undvara sina underställda för att låta dem delta i utbildning. Inga-Lill Petterson och Lena Backman (2002) konstaterar att möjligheterna att bedriva utvecklingsarbete påverkas av andelen deltidsanställda och att även om personalen känner ett stort behov av vidareutveckling, så upplever de att de får dåligt samvete av att stjäla tid för utveckling från vårdtagare och arbetskamrater. Om det vore möjligt att minska rörligheten i vårdens och omsorgens personalgrupper, genom att minska andelen av deltids- och timanställd personal, skulle stabiliteten i personalgrupperna kunna öka. I en stabil personalgrupp ökar kompetensen. Om andelen grundutbildad personal dessutom ökar inom vård och omsorg skapar även detta förutsättningar för ökad kompetens i personalgrupperna. Det skulle då kunna vara möjligt att använda sig av något bredare kontrollspann.

SKTF (2000) framhåller, i sin rapport från äldreomsorgen, att cheferna saknar administrativt stöd. De arbetsuppgifter som används, som underlag för tidsberäkningen, i exemplet ovan, kan endast i begränsad omfattning utföras av någon annan än en personalansvarig chef. Huvuddelen av arbetsuppgifterna är sådana som direkt hänför sig till ledarskapet. Det är endast den löpande personalplaneringen, delar av den mer långsiktiga personalplaneringen samt delar av semesterplaneringen som skulle kunna utföras av en administrativ stödfunktion eller ännu hellre delegeras direkt till gruppmedlemmarna, för att ge dessa större möjligheter till kontroll över sin arbetssituation. En förutsättning för en delegering är emellertid att gruppmedlemmarna får nödvändig utbildning och möjligheter att använda den arbetstid som krävs för att utföra uppgifterna. Det är inte realistiskt att förvänta sig en ökning av administrativt stöd till chefer, inom vård och omsorg, eftersom en

av anledningarna till den platta organisationen och det breda kontrollspannet är att minska kostnaderna för administrativa funktioner. Delegeras uppgifterna däremot till gruppmedlemmarna utvecklar detta gruppens kompetens och ger ökade möjligheter till inflytande, för individerna, vilket kan antas leda till stabilare grupper. Dock att det endast är en mindre del av den personalansvariga chefens uppgifter som är möjliga att delegera och därmed är möjligheterna att på detta sätt bredda kontrollspannet begränsade. Det är inte heller möjligt att dela på chefskap och ledarskap. Att vara chef innebär att ha en formell befogenhet att utöva ledarskap i en organisation. Det finns emellertid en risk att den formella chefen, i en organisation med begränsade resurser, inte har tidsmässiga förutsättningar att utöva sitt ledarskap på det sätt som personalgruppen är i behov av. Om så är fallet, kan det informella ledarskapet som alltid finns i grupper, förstärkas och utvecklas till en maktkamp med det formella ledarskapet, vilket inte främjar arbetsgruppen (Josephson och Vingård 2002).

Forskningen kring kontrollspann och kontrollspannets bredd ger stöd för, att i organisationer där personalgrupperna är stabila och de underställda har en hög kompetens, är det möjligt att ha något bredare kontrollspann. Detta innebär att om breda kontrollspann ska användas inom vård och omsorg, så måste personalgruppernas stabilitet öka. Stabiliteten kan öka genom att personalrörligheten i grupperna minskar. Personalrörligheten kan minska genom att exempelvis sjukfrånvaron minskar, så att färre vikarier behöver användas. Personalrörligheten kan minska genom att antalet timanställda och deltidssysselsatta blir färre och personalgruppernas arbetsuppgifter på så sätt utförs av ett färre antal heltidssysselsatta. Personalgruppernas kompetens kan naturligtvis öka genom att andelen yrkesutbildade anställda, med erfarenhet av vård- och omsorgsarbete, ökar. Med tanke på befolkningsutvecklingen och att det ökande antal äldre i samhället kommer att medföra ökade krav på vård och omsorg, så kommer det förmodligen att dröja innan personalgrupperna inom vård och omsorg är så stabila och har så hög kompetens att kontrollspannen kan breddas.

Hur många chefer kan då en organisation ha för att fungera optimalt? Frågan är lika omöjlig, som den är enkel att besvara! En organisation ska ha tillräckligt många chefer för att dessa ska kunna se de underställda, men inte så många chefer att personalens arbete överkontrolleras. En arbetsplats blir attraktiv om den anställdes behov av krav och kontroll, ansvar och utvecklingsmöjligheter tillgodoses, men den blir också attraktiv om cheferna har tid och förmåga att se, engagera sig i, stödja och uppmuntra sina anställda och om cheferna har förmåga, och möjligheter, att skapa sammanhållning och arbetsgemenskap i personalgruppen.

# Avslutande reflektioner och förslag till fortsatt forskning

De organisationsförändringar som genomförts, inom vård och omsorg under 1990- och början av 2000-talet, är till stor del överförda från industrisektorn, utan anpassning till vårdens och omsorgens särskilda förutsättningar. Kraven på en verksamhet, som har som mål att ge service till och ha omsorg om varje enskild medborgare, kan inte jämföras med kraven i till exempel ett tillverkande företag. Vård- och omsorgssektorn kännetecknas av att efterfrågan på tjänster och service är konstant eller ökande, samtidigt som kraftiga nedskärningar och tillplattning skett av organisationen. Inom vård- och omsorg råder det fortfarande mycket stora krav på att åstadkomma förbättrade resultat, med oförändrad kvalitet, inom ramen för samma eller färre resurser.

Personalansvariga chefer och anställda, inom vård och omsorg, saknar i hög utsträckning, kunskap om och förståelse för grunddragen i och motiven bakom de förändringsstrategier, som valts, i de organisationsförändringar som genomförts. De har inte heller fått möjlighet att själva delta i förändringsprocessen, vilket fått till följd att de har svårt att skilja mellan förändringar med djupare liggande ambitioner och långsiktiga mål för verksamheten och de insatser som betingas av kortsiktiga besparingar och konsekvenser av tidigare ekonomiska underlåtenhetsynder. Detta gör att chefer och underställda inte heller har förståelse för eller kunskap om de arbetsvillkor som gäller i den nya, magra och platta organisationen, och som i många avseenden skiljer sig från arbetsvillkoren i den gamla hierarkiska organisationen.

Tid och resurser har inte avsatts för att informera och utbilda personalansvariga chefer och personalgrupperna om konsekvenserna av de förändringar som genomförts. De anställda i vårdens och omsorgens magra och platta organisationer, saknar kunskap om såväl motiven bakom organisationsförändringarna som förståelse för den förändrade arbetsorganisation som blir en konsekvens av en plattare organisation. De förväntas ändå, outtalat, att ta ett allt större ansvar för sitt eget arbete och att arbeta som mer eller mindre självstyrande grupper. De uttalade kraven medför emellertid att de underställdas förväntningar på cheferna är de samma, som de förväntningar de hade på cheferna i den hierarkiska organisationen. De personalansvariga cheferna har emellertid inte möjlighet att leva upp till sina underställdas krav, på samma sätt som de underställda har svårt att uppfylla de krav cheferna ställer på dem.

Organisationsförändringarna inom vård och omsorg, med inriktning mot mer självstyrande grupper, som till stor del har överförts från industrisektorn, har inte anpassats till den politiskt styrda organisationen. För att arbetsgrupper ska kunna fungera på önskvärt sätt bör de ha möjlighet att själva sätta målen för sin verksamhet och att själva utvärdera sitt arbete. Perso-

nalgrupperna saknar emellertid möjligheter till detta, eftersom målen för verksamheten är politiskt beslutade och fastställda som ekonomiska ramar. Det är inom vård och omsorg inte heller möjligt att fastställa en standard för arbetets utförande och detta medför att möjligheterna till uppföljning och utvärdering av personalgruppernas arbetsinsatser är begränsad.

Det finns med utgångspunkt från denna studie många intressanta möjligheter till fortsatt forskning. Forskningen kring offentliga välfärdstjänster och människoförändrande verksamheter är begränsad, liksom forskningen kring chefer med direkt ansvar för personal, ekonomi och verksamhet och forskning kring kontrollspannet inom dessa verksamheter. Ett förslag till fortsatt forskning, som direkt kan lämnas, är emellertid frågan hur förbereds, implementeras och genomförs organisationsförändringar inom människoförändrande verksamheter?



# Referenser

- Adizes Ichak, 1979. Ledarskapets fallgropar. Malmö: Liber-Hermods.
- Albinsson Per, 2002 (red). Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen. Solna: Tidningen Äldreomsorg/Fortbildningsförlaget.
- Alchian Armen A och Harold Demsetz, 1972. Production, Information Costs and Economic Organization. I: American Economic Review 62(5) s. 77–95.
- Almqvist Lars-Åke, 2001. Gott ledarskap kräver självkänedom. I: Den viktiga balansen – Ledarroller i vården. Stockholm: Landstingsförbundet.
- Altaffer Ann J, 1998. First-Line Managers – Measuring Their Span of Control. I: Nursing Management 29(7) s. 36–40.
- Andersson Lars och Eva Johansson, 1999. Att synliggöra ledarskapsproblem för att utveckla militärt ledarskap. I: Larsson Gerry (red). Ledarskap under stress. Stockholm: Försvarshögskolan, Ledarskapsinstitutionen.
- Aniander Magnus, 1998. Industriell ekonomi. Lund: Studentlitteratur.
- Babson Steve, 1995. Lean Production and Labor: Empowerment and Exploitation. I: Babson Steve (red) Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry. Detroit: Wayne State University Press.
- Barnard Chester I, 1938. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press.
- Bass Bernhard M, 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass Bernhard M, 1990. Handbook of Leadership – Theory, Research and Managerial Applications. 3:e upplagan, New York: Free Press.
- Berne Olof och Flemming Norrgren, 1982. Utvärdering av grupporganisation. Rapport från psykologiska institutionen 1982:6. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Binswanger Otto, 1915. Hystero-somatische Krankheitserscheinungen bei der Kriegshysterie. Monatsschrift für Psychiatrie und Neurologie, Vol. 38, 1915.
- Blomgren Maria, 1999. Pengarna eller livet? Sjukvårdande professioner och yrkesgrupper i mötet med en ny ekonomistyrning. Uppsala: Uppsala Universitet, Företagsekonomiska Institutionen, doktorsavhandling nr 78.
- Dessler Gary, 1993. Organization Theory: Integrating Structure and Behaviour. Singapore: Prentice Hall Simon & Schuster.

Ekstedt Else och Greger Jönsson, 2001. Att leda platta organisationer – utan att själv bli tillplattad. 2:a upplagan, Stockholm: Norstedts Juridik.

Enander Ann och Liselotte Jakobsen (red). Risk och hot i den svenska vardagen: Allt från Tjernobyl till skuren sås .Stockholm: Överstyrelsen för civil beredskap.

Fama Eugene F, 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. I Journal of Political Economy 88 (2) s. 288–305.

Forsyth Donelson R, 1990. Group Dynamics. 2nd ed. Belmont: Brooks/Cole Publishing Company.

Frederickson H George, 1996. The Spirit of Public Administration. San Francisco: Jossey-Bass.

Gulick Luther, 1937. Notes on the Theory of Organizations. I: Papers on the Science of Administration, redigerade av Luther Gulick och Lydal Urwick. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.

Gustafsson Rolf Å, 2000. Välfärdstjänstearbetet – Dragkampen mellan offentligt och privat i ett historie-sociologiskt perspektiv. Göteborg: Daidalos.

Gustafsson Rolf Å och Marta Szebehely, 2001. Arbetsvillkor och välfärdsopinion inom äldreomsorgen – en enkätbaserad fallstudie bland personal och politiker. Arbetslivsrapport 2001:9. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Hasselager Ann-Charlotte och Håkan Lindhe, 1998. Ledning av självstyrande grupper – myter och realiteter: Sammanfattande rapport. Stockholm: Ledarna.

Henning Roger, 2000. Ledarskap och ledning i offentlig sektor – en problematisering. Stockholm: Centre for Advanced Studies in Leadership.

Hersey Paul, 1984. Locka fram det bästa: Om kompetensutvecklande ledarskap. Malmö: Liber.

Hersey Paul och Kenneth H Blanchard, 1993. Management of Organizational Behavior. 6th ed. Prentice Hall N J: Englewood Cliffs.

Hjalmarsson Ingrid, 2002. Kunskap finns men används den? Stockholm: Äldrecentrum.

Hultman G, 1998. Spindlar i känsliga nätverk. Skolans ledarskap och kunskapsbildning. Linköpings Universitet: Skapande vetande nr 34.

Härenstam Annika, Gunnel Ahlberg-Hultén, Lennart Bodin, Catarina Jansson, Gun Johansson, Kerstin Johansson, Lena Karlqvist, Ola Leijon, Gun Nise, Anna Rydbeck, Patrik Schéele, Hanna Westberg och Per Wiklund, 1999. Vad kännetecknar och innebär moderna arbets- och livsvillkor? Resultat av analyser med personansats samt utveckling av analysmodeller för befolkningsstudier. Slutrapport 1, MOA-projektet, 1999:8. Stockholm: Yrkesmedicinska enheten, NVSO.

Israel Barbara A, J S House, S J Schurman, C A Heaney, 1989. The Relation of Personal Resources, Participation, Influence, Interpersonal Relationships and Coping Strategies to Occupational Stress, Job Strains and Health: a Multivariate Analysis. I: *Work and Stress* 1989; 3(2): 163–194.

Jacobsson Bengt (red), 1994. *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius och Santérus.

Johnsson Johnny, 2003. ”Det handlar om att vilja.” I: *Prima – en tidning om företagshälsovård ur ett affärsperspektiv*, nr 1/2003 s. 10–11. Stockholm: Previa.

Jones Garreth R, 1994. *Organizational Theory: text and cases*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing.

Socialstyrelsen, 2002. *Kunskapsöversikt avseende arbetsvillkoren för personal inom vård och omsorg*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Josephson Malin och Eva Vingård, 2002. *Befattningshavare med formellt ansvar för underställd personal inom äldreomsorgen*. Stockholm: Karolinska Institutet.

Karlsson Ingrid, 2000. *Att leda äldre- och handikappomsorg: ett genusperspektiv*. Halmstad: Hallands FoU-enhet för äldre och handikappomsorg.

Katz Daniel och Robert L Kahn, 1978. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Kotter John P, 1999. *On What Leaders Really do*. London: McGraw Hill.

Landstingsförbundet, 2001. *Den viktiga balansen – Ledarroller i vården*. Stockholm: Landstingsförbundet.

Larsen Theresa, 2000. *Kommunerna som arbetsgivare*. Göteborg: Förvaltningshögskolans rapporter nr 29.

Larsson Gerry (red), 1999. *Ledarskap under stress*. Stockholm: Försvarshögskolan Ledarskapsinstitutionen.

Lennér Axelsson Barbro och Ingela Thylefors, 1996. *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.

Lindhe Håkan och Lisbet K Berning, 2002. *Ledning av självstyrande grupper – Resultat och utveckling i 11 skandinaviska företag*. Uppföljningsrapport 2001. Stockholm: Ledarna.

Lindqvist Hans, 1996. *Ledarskap som utvecklar i äldre- och handikappomsorgen*. Stockholm: Hemtjänst förlag.

Manz Charles C och Henry P Sims Jr, 1993. *Business without Bosses*. New York: Wiley.

McConnell Charles R, 2000. *The Changing Face of Health Care Management*. I: *Health Care Manager*, 18(3) s. 1–17.

- McGregor Douglas, 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meier Kenneth J och John Bohte, 2000. Ode to Luther Gulick. I: *Administration and Society*, 32(2) s. 115–138.
- Meighan M Molly, 1990. The Most Important Characteristics of Nursing Leaders. I *Nursing Administration Quarterly* 15(1) s. 63–69.
- Mintzberg Henry, 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.
- Mintzberg Henry, 1993. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.
- Ohlsson Östen och Björn Rombach, 1998. *Res pyramiderna – Om frihets- skapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Olofsson Kerstin, 1999. *Trivsel och stress – om arbetsledarnas psykosociala arbetsmiljö*. Mölndal: Personalkontoret.
- Olsson Eric, Bengt Ingvad och Kjell Hansson, 1995. *Arbetsorganisation och gruppklimat i hemtjänsten*. *Socialvetenskaplig Tidskrift* 3/95.
- Pabst Mary K, 1993. Span of Control on Nursing Inpatient Units. I: *Nursing Economics* 11(2) s. 87–90.
- Peters Thomas, 1988. *Skapande kaos – företagets revolutionshandbok*. Stockholm: Svenska Dagbladet.
- Petterson Inga-Lill och Lena Backman, 2002. *Äldreomsorgens personal – med fokus på 60 +. Rapport från Arbets- och miljömedicin 2002:8*. Stockholm: Arbets- och miljömedicin.
- Perrow Charles, 1986. *Complex Organizations: A Critical Essay*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Perski Aleksander, 1999. Att motverka stress och utbrändhet. I: *Preventiv medicin i teori och praktik – en metod för bättre folkhälsa*. Lund: Studentlitteratur.
- Robey Daniel och Carol A Sales, 1994. *Designing Organizations*. 4:e uppl. Chicago: Irwin.
- Rohlin Lennart, Per-Hugo Skärvad och Sven-Åke Nilsson, 1995. *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz Sigvard, 1984. *Organisationspsykologi och ledarskap*. Göteborg: Akademiförlaget.
- Runesson Ingrid och Rosmari Eliasson-Lappalainen, 2000. *Att sörja för äldre*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

SKTF, 2000. Är det möjligt att vara chef i dagens äldreomsorg? Röster från 137 chefer inom äldreomsorgen. Stockholm: Sveriges Kommunal tjänstemannaförbund.

SKTF, 2002. 1000 chefer kan inte ha fel – Om utvecklingssamtal, antal medarbetare och andra förutsättningar för ett gott ledarskap. Stockholm: Sveriges Kommunal tjänstemannaförbund.

Sahlin-Andersson Kerstin, 1998. Mötesplatser för standardiserare. I: Brunsson Nils och Bengt Jacobsson (red). Standardisering. Stockholm: Nerenius och Santèrus.

Sandberg Jörgen och Axel Targama, 1998. Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Schein Edgar H, 1988. Organizational Psychology. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.

Schuts William C, 1958. Firo: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. New York: Rinehart.

Stadsledningskontoret Stockholms stad. Äldreomsorgsinspektörernas årsrapporter 1999, 2000 och 2001. Stockholm: Äldreomsorgsberedningens kansli.

Street David P, Robert D Vinter och Charles Perrow 1966. Organizations for Treatment: a Comparative Study of Juvenile Correctional Organizations. New York: Free Press.

Svenska Kommunförbundet, 2001. Personal 2010 – Rekrytering och kompetens i kommunerna. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Sydsvenska Dagbladet 2003-04-17.

Szebehely Martha, 1996. Vardagens organisering. Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten. Lunds Universitet: Akademisk avhandling.

Tannenbaum Arnold S, 1968. The Manager's Span of Control. I: Harvard Business Review 55(3) s. 39–47.

Thylefors Ingela, 1991. Ledarskap i vård, omsorg och utbildning. Stockholm: Natur och kultur.

Theorell Töres, Hugo Westerlund, Gunnel Ahlberg-Hultén och Anna Hertting, 1999. Krav och kontroll i magra organisationer. Stockholm: Institutet för psykosocial medicin.

Tollgerdt-Andersson Ingrid, 1999. Brobygge – ett internationellt perspektiv på ledarskap i politiskt styrda organisationer. Stockholm: Landstingsförbundet och Svenska Kommunförbundet.

Tuckman Bruce W och Mary Ann Jensen, 1977. Stages of Small Group Development Revisited. I: Group and Organizational Studies, 2(3), s. 419–427.

Urwick Lydal F, 1956. The Manager's Span of Control. I: Harvard Business Review 55(3) s. 39–47.

Van Fleet David D och Gary A Yukl, 1986. Military Leadership: An Organizational Behavior Perspective. New York: JAI Press.

Wallenius Claes, 1996. Människan i akuta katastrofsituationer. I: Ann Enander och Liselotte Jakobsen (red). Risk och hot i den svenska vardagen: Allt från Tjernobyl till skuren sås Stockholm: Överstyrelsen för civil beredskap.

Wamsley Gary L, Charles T Goodsell, John A Rohr, Orion White och James Wolf, 1992. A Legitimate Roles for Bureaucracy in Democratic Governance. I: The State of Public Bureaucracy, redigerad av Larry B Hill Armonk. N Y: M E Sharpe Inc.

Wetterberg Gunnar, 2000. Kommunerna. 2:a uppl. Stockholm: SNS Förlag.

Wigzell Kerstin och Pettersson Lars, 1999. Hjälp till svaga bara en chansning. debattartikel i Dagens Nyheter 1999-10-06.

Williamson Oliver, 1975. Markets and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press.

Woodward Joan, 1980. Industrial Organization: Theory and Practice. 2:a uppl New York: Oxford University Press.

Worthy James C, 1950. Organizational Structure and Employee Morale. I: American Sociological Review 15(2) s. 169–179.

Yrkesinspektionen, 2000. Ohälsa och negativa stress i ett arbetsliv i förändring. Örebro: Yrkesinspektionen.

Yukl Gary A, 1998. Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.

<http://www.theorell.se>



