

Forskarna Erik Berntson och Linda Corin berättar om idén bakom de fyra frågeområden som forsknings- och utvecklingsprojektet Chefios använt sig av. De intervjuas av Annika Edwards och vi får höra hur det sett ut i de organisationer som de tittat närmare på och hur man kan göra i den egna organisationen.

Poddinslag: ”Resultat från forskningsprojektet Chefios” i textformat

Välkomna till Suntarbetslivs poddsändning. I det här avsnittet pratar vi om resultaten från forskningsprojektet Chefios.

Annika Edwards:

Här i Stockholm universitetsbibliotek sitter två av forskarna bakom Chefios, forskningsprojektet som studerar chefers organisatoriska förutsättningar inom offentlig sektor, Erik Berntson och Linda Corin, välkomna.

Erik och Linda:

Tack ska du ha.

Annika:

Erik Berntson är docent i psykologi och universitetslektor i arbetsorganisationspsykologi och Linda Corin är doktor i arbetsvetenskap och utvecklingsledare vid institutet för stressmedicin. Ni vet det mesta om hur chefer i den offentliga sektorn har det på jobbet, och det ska ni få berätta om, men ni kan väl börja med att berätta hur den här forskningen har gått till rent praktiskt.

Erik:

Chefiosprojektet är ett interventionsprojekt som har studerat chefer i en rad olika organisationer där några av cheferna ingått, tagit del av en intervention, och så har vi haft ett antal jämförelseorganisationer för att undersöka hur chefer har det, och hur man kan förbättra förutsättningar för chefer.

Annika:

Och en del av chefsenkäten, som handlar om arbetssituationen, det var ingen medarbetarundersökning?

Linda:

Nej det kan man säga att det är en ganska omfattande enkät där cheferna har svarat på över 200 frågor. Frågorna är sprungna ur flera olika intervjustudier med chefer i offentlig sektor, för att ta reda på vilka är de viktigaste kraven och resurserna i deras arbete.

Annika:

Så hur har cheferna det?

Erik:

Det vi gjorde var att ställa ett antal frågor om chefers belastningar och chefers resurser, men också hur chefer mår och vilka förutsättningar de har att prestera. Det vi gjorde utifrån det var att vi gjorde en så kallad klusteranalys. Den hjälper oss att kunna beskriva arbetssituationer för chefer där man både kan beskriva chefer som har det väldigt bra, ”hur ser deras arbetssituation ut?”, och chefer som mår väldigt dåligt, ”hur ser deras arbetssituation ut?”.

Annika:

Är det något i resultaten som var särskilt förvånande?

Linda:

Om man tänker på just enkätstudien, just att det är så otroligt olika. Att det finns de som har otroligt bra förutsättningar att göra ett gott jobb, och behålla hälsan på jobbet, men att det också finns de som jobbar i en enorm uppförsbacke.

Erik:

Något som också varit väldigt positivt, tycker jag, att inom olika arbetstyper så kan man både se de som har det väldigt bra och de som har det sämre. Det innebär att det inte måste vara på det ena eller andra sättet, utan det finns ganska stor möjlighet att förbättra arbetsmiljön för de som faktiskt inte har det så bra.

Annika:

En annan metod som används är arbetsinnehållsanalys, Aria. Vad är det?

Linda:

Där har vi gått mer på djupet för att se vad chefer gör på jobbet: Vad är deras arbetsuppgifter? Vad lägger de mest tid på? Men också för att se vad de tycker är onödigt av det som de gör, eller vad är kanske till och med oskäligt. Vad borde se annorlunda ut om man hade tänkt efter eller organiserat bättre? Där tittar vi åter igen på balansen mellan krav och resurser i chefsarbetet, men ur ett externt perspektiv där vi som forskare gör en expertbedömning av hur den här balansen ser ut.

Annika:

Så vad gör de på jobbet?

Linda:

Vad gör de inte på jobbet? Alltså det är mer det. De gör väldigt mycket, kanske inte det man traditionellt skulle tro att chefer gör. De lägger till exempel väldigt mycket tid på lokal -och fastighetsfrågor, vaktmästaruppgifter, skruvar upp hyllor, vattnar buskar om det är så, blommor. Det är en väldigt bred kavalkad.

Erik:

Ja, verkligen, man får en bild av många chefer som är oerhört engagerade och dedikerade till sitt yrke, sin verksamhet, men där det inte alltid finns resurser för att hantera allt det som ska hanteras. Man kanske hamnar i att man gör saker som någon

annan borde göra, eller inte borde göras alls. Vad är det då man inte hinner med för att klara det uppdrag som man faktiskt har i verksamheten?

Annika:

Är det också det som stack ut bland resultaten?

Linda:

Ja det här med att de sysslar med många saker som man inte tänker att chefer inte borde syssla med, som inte har med kärnverksamheten att göra, det är ett sådant tydligt resultat som många har blivit förvånade över, även cheferna själva.

Annika:

Hur kan man använda sig av den här kunskapen i arbetet med att utveckla organisationen?

Erik:

En viktig fråga här är att sätta finger på konkreta saker, alltså istället för att säga att man har för mycket att göra så fokuserar man på väldigt konkreta frågor. Vad får det för direkta konsekvenser i verksamheten? Om konsekvenser är att man inte hinner med alla besök, eller som du säger här "skruva upp hyllor" fast man är rektor på en skola, det blir väldigt konkret. Man slänger upp det på bordet och kan börja diskutera, vad behöver vi prioritera och vad ska vi inte prioritera, hur ska vi organisera oss för att lyfta ut vissa saker, till exempel.

Linda:

Ja när man har lagt upp hela den här bilden så har det blivit ganska tydligt vad man skulle kunna skära bort någonstans för väldigt många så att de ska hinna göra det de är anställda för att göra.

Annika:

Kommunikation är avgörande betydelse i chefsrollen, kan ni ge några bra och mindre bra exempel?

Linda:

Här skulle jag vilja säga att strukturer för att få till kommunikationer är avgörande. Jag har träffat otroligt många chefer som är frustrerade över att de inte hinner bolla viktiga frågor och utmaningar tillsammans med sina chefskollegor, till exempel. Det kan vara hela ledningsgruppsmöten som går åt till att introducera nya datasystem, det kan ske gång på gång.

Erik:

Ja precis, mellan nivåer är väldigt viktigt, att man hittar vägar eller strukturer för hur man kommunicerar mellan nivåer och att chefer och kanske till och med politiker, alltså på högre nivåer, förstår och får kunskap om hur det fungerar ute på den operativa nivån. Så att informationen inte fastnar på vägen och så sitter de som ska ta beslut till organisationen och inte har fullständig kunskap om hur man arbetar.

Annika:

Så hur ser ett bra exempel ut?

Linda:

Men det är ju där det finns öppna spjäll mellan organisationens olika nivåer, där det inte bara går att föra saker neråt utan även går att föra frågor uppåt, så att cheferna kan sluta kompensera för alla brister och istället kommunicera kring dem. Där det finns sådana arenor att mötas helt enkelt.

Annika:

Och våga lägga tid på det här låter det som?

Linda:

Ja, absolut. Tiden känns väldigt avgörande. Vi har fått möjligheten att använda de här tillfällena när vi har presenterat forskningsresultaten till att cheferna får sitta och diskutera de här frågorna, och ganska många av problemen kan faktiskt lösas enklare än vad man skulle kunna tro, bara att det får möjlighet att ha en dialog kring dem. Framför allt är det så att många av de yngre cheferna går på knäna och förstår inte hur de ska navigera i allt det här. Bara få höra hur de äldre kollegorna gör till exempel för att lösa en sådan situation, har också kunnat ordna det för de yngre.

Annika:

En annan av de frågorna som ni ställt till cheferna är ”hur ligger verksamheten till”, vad handlar det om?

Erik:

Det handlar om att i Chefiosprojektet har vi haft, kan man säga, två fokus. Den ena är arbetsmiljö fokus, att både organisationen och medarbetare ska ha möjlighet att må bra så att säga. Den andra delen är att det ska vara en effektiv verksamhet och en verksamhet som kan prestera, och vi på något sätt haft perspektivet att få ihop de här. Det vi gjort är att fråga chefer om vilka möjligheter de har att prestera i de olika områden, till exempel vilken möjlighet har man att uppnå målen inom arbetsmiljö.

Annika:

Så hur bra är cheferna på att bedöma hur verksamheten fungerar?

Linda:

Jag skulle vilja påstå att de är väldigt bra på att bedöma hur verksamheten fungerar. Deras subjektiva uppfattningar har stämt väldigt bra överens med dem expertbedömningar som vi också gjort.

Erik:

Där det har fungerat bra kan vara till exempel, man har haft en bra balans mellan de krav som finns i verksamheten och de resurser som man kan ha, att man har bra stöd från högre ledning som lyssnar på mig, till exempel som enhetschef. I en och samma organisation kan det vara så att vissa chefer har sina enheter samlade under ett tak. Samtidigt som en annan enhet har sin personal utspridd över massa olika enheter.

Linda:

Men där har vi ju exempel på chefen som beskriver en arbetssituation där de i princip lever med sin datorväska och åker till olika ställen där de har personal. De har egentligen ingen fast punkt, inte ens ett kontor. Ingenstans att ha ett samtal med en medarbetare utan att det blir ett väldigt flängande med konsekvensen med att det egentligen inte har bra koll någonstans, och hinner inte med att prata med sin personal. Medan andra har mer begränsad grupp, kanske 10 eller 20 medarbetare, som är samlade i samma byggnad. Där man har möjlighet att ständigt ha en dialog kring verksamheten.

Erik:

Det gäller också kopplingen till stödfunktioner i verksamheten, att man i vissa verksamheter har man nära till stödfunktioner och HR eller ekonomi där man kan kanske sitta i samma kontorslandskap, våningsplan eller samma byggnad. Medan man i andra verksamheter kanske har stödfunktioner i en annan del av kommunen. Till och med i en annan kommun. Det skapar helt olika förutsättningar för att till exempel möta problem i ett it-system, rapporteringssystem.

Linda:

Där ser vi tydliga konsekvenser som det får för cheferna när stödsystemen inte finns på plats och inte fungerar. De kan behöva rulla väldigt många tunga rehabiliteringsfall som de egentligen inte har kompetens att klara av, eller sköta otroligt många rekryteringar helt på egen hand utan stöd från HR till exempel. Det blir oerhört belastande.

Annika:

När man ska börja utforska förutsättningarna för de egna cheferna, vad ska man tänka på?

Erik:

En bra början är att faktiskt se till all den information som finns ute i verksamheten. Det är jättebra att samla in data och i vårt forskningsprojekt har vi samlat in jättemycket data. Men man ska också veta att det finns massvis med information. Man kan titta på medarbetarenkäter, då handlar det om det finns relevanta frågor i medarbetarenkäterna att använda sig av. Hur många medarbetare per chef man har till exempel. Hur stor andel som arbetar deltid. Eller arbetar natt till exempel.

Linda:

HR sitter ofta på mycket av den här informationen redan och har otroligt mycket information kring hur sjukskrivningarna ser ut. Hur det utvecklar sig, hur det är med vakanser, hur är det med rekryteringar. Med det här med antal medarbetare per chef, till exempel. Det finns väldigt mycket redan att lägga pusslet utifrån. Sedan vet chefer också ofta vad som är de stora problemen i verksamheten, så att också lyssna på dem och ge dem tillfällen att prata om utmaningarna som finns.

Annika:

Tack Erik Berntson och Linda Corin.

Erik och Linda:

Tack så mycket.

Detta var en poddsändning från Suntarbetsliv.