



# Chefers organisatoriska förutsättningar med fokus på antal medarbetare per chef

Vård- och omsorgsförvaltningen Lunds Kommun

Psykologpartners Organisation & Ledarskap  
Susanna Rolstad  
Susanne Rådqvist  
Slutrapport  
8 juni 2022

## Innehållsförteckning

Sammanfattning av slutsatser och rekommendationer.....	3
1. Uppdragsbeskrivning.....	4
1.1 Bakgrund	
1.2 Uppdraget	
1.3 Syfte & frågeställningar	
1.4 Planerat upplägg	
2. Beskrivning av kunskapsläget.....	7
2.1 Kontrollspann	
2.2 Delat ledarskap	
2.3 Hur gör andra?	
2.4 Uppföljning av potentiella långsiktiga effekter	
3. Genomförande & resultat.....	13
3.1 Samskapat upplägg och genomförande	
4. Slutsatser och rekommendationer.....	18
4.1 Inledning	
4.2 Avseende organisering	
4.3 Avseende implementering	
4.4 Avseende externt stöd i utvecklings- och förändringsarbetet	
5. Referenser.....	24
Bilaga 1 – Dokumentation från informationsmöte	
Bilaga 2 – Dokumentation från workshop 1	
Bilaga 3 – Dokumentation från workshop 2	

## Sammanfattning av slutsatser och rekommendationer

### Slutsatser och rekommendationer avseende organisering

- Skapa en modell för beslut och kontinuerlig översyn av kontrollspann för chefer
- Inför delat ledarskap
- Gör en översyn över konsekvenserna av verksamhetschefens ökade kontrollspann

### Slutsatser och rekommendationer avseende implementering

- Implementera stegvis och låt det ta tid
- Håll frågan aktuell på agendan
- Erbjud kunskapshöjning och systematiskt stöd till de chefer som går in i ett delat ledarskap
- Utforma en modell som är anpassad till behoven vid rekrytering av chefer till delat ledarskap
- Möjliggör låga trösklar för intern rörlighet och snabb hantering
- Ge stort handlingsutrymme för cheferna att utforma och lokalt anpassa sina uppdrag inom ramarna för det delade ledarskapet
- Förbered medarbetare
- Gör kontinuerliga översyner av antalet medarbetare per chef och uppföljningar av hur den nya organiseringen fungerar
- Utarbeta väl anpassade metoder och processer för uppföljning
- Tydliggör stödfunktioners roll i en ny organisering

### Slutsatser och rekommendationer avseende externt stöd i utvecklings- och förändringsarbetet

- Förberedelse av medarbetare inför organisationsförändring med delat ledarskap
- Coaching av de chefskonstellationer som går in i delat ledarskap
- Konsultativt stöd till verksamhetschef
- Processledning av ledningsgruppsutveckling i ledningsgruppen

# 1. Uppdragsbeskrivning

## 1.1 Bakgrund

Lunds Kommun uppmärksammar att chefer i kommunal verksamhet behöver goda organisatoriska förutsättningar för att kunna utföra sina uppdrag och samtidigt må bra. Detta är betydelsefullt för chefen och medarbetarna, arbetsmiljön, verksamhetens kvalitet och kompetensförsörjningen. Kommunfullmäktige har därför beslutat att chefers organisatoriska förutsättningar ska utvecklas och antal medarbetare per chef är en indikator kopplat till personalomsättningen.

Corins och Björks vetenskapliga rapport Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna (2017) samt Översyn av stödfunktionerna, Vård- och omsorgsförvaltningen i Lunds kommun (Sven-Martin Åkesson, 2020), samt det arbete som är gjort efter rapporten, fungerar som utgångspunkt för hur vård- och omsorgsförvaltningen, Lunds kommun angriper frågan. För ytterligare bakgrund hänvisas till interna dokument som varit underlag för detta arbete och rapport.

## 1.2 Uppdraget

Uppdraget beskrevs i förfrågningsunderlaget som följer:

- Undersöka förutsättningarna för antal medarbetare per chef för chefer i Vård- och omsorgsförvaltningen, Lunds kommun, med utgångspunkt i rapporten Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna, annan relevant forskning samt Översyn av stödfunktionerna, Vård- och omsorgsförvaltningen i Lunds kommun samt det arbete som är gjort efter rapporten.
- Ge rekommendationer om hur de organisatoriska förutsättningarna för chefskapet kan utvecklas, med fokus antal medarbetare per chef.
- Tillhandahålla stöd i förändringsprocessen.

Föremål för undersökning och utvecklingsinsatser är tretton första linjens chefer inom verksamhetsområde "Särskilt boende för äldre". Man önskar undersöka hur antalet medarbetare per chef påverkar förutsättningarna att fullgöra chefernas respektive uppdrag. Cheferna ska involveras i undersökningen. Antal medarbetare per chef skiftar från 45 till ett 70 tal medarbetare per chef beroende på enheternas storlek och utformning.

Hur många direktrapporterande medarbetare en chef kan ha med bibehållen kvalitet i utförande av sitt chefsuppdrag varierar beroende på hur en rad andra organisatoriska förutsättningar ser ut. En undersökning måste därför ske med hänsyn tagen till lokala omständigheter och chefernas beskrivningar av faktiska omständigheter och samband. Vi valde därför att föreslå en metodik där även de verksamhetsnära cheferna deltar aktivt i undersökning och analys.

Det upplägg som beskrevs i Psykologpartners anbud formulerades med utgångspunkt i informationen i förfrågningsunderlaget. Tillsammans med den styrgrupp som formerades inledningsvis gjordes en fördjupad uppdragsdialog där uppdrag, syfte och frågeställningar justerades, behovsanpassades och specificerades.

Den första delen av uppdraget formulerades på följande sätt tillsammans med styrgruppen:

- Att planera, designa och processleda arbetet med att formulera realistiska förslag för att minska antalet medarbetare per chef

Den ursprungliga planen var att uppdraget skulle genomföras under perioden mellan december 2021 och februari 2022, med inriktning på att ge stöd i förändringsprocessen t.o.m. andra kvartalet 2022. På grund av den pågående pandemins effekter på verksamhet och chefer blev delar av genomförandet uppskjutet. Slutrapport lämnades 220608.

Den delen av uppdraget som innebär att tillhandahålla stöd förändringsprocessen har till viss del redan påbörjats då den kartläggande delen av uppdraget varit processinriktad och startat en process av utforskande, förankring och förberedelse hos deltagarna. Den stora delen av förändringsprocessen är emellertid ännu inte genomförd och beskrivs inte i rapporten. Efter eventuellt beslut om att Psykologpartners ska bistå även i denna del, planeras och genomförs denna del av uppdraget i samråd med uppdragsgivaren.

### 1.3 Syfte & frågeställningar

I den fördjupade uppdragsdialogen med styrgrupp framkom att de primära behoven bestod i att få stöd i att leda en process av utforskande, förankring och förberedelse inför kommande förändringsarbete tillsammans med de verksamhetsnära cheferna – enhetschefer. Det framkom också att det redan fanns ramar för hur en framtida organisering skulle kunna se ut för att minska antalet medarbetare per chef. Således fanns inget behov av mer detaljerade rekommendationer kring faktisk organisering. Istället uttrycktes behov av att tillsammans med de enhetscheferna undersöka de möjliga organiseringsformerna inom ramarna, inventera potentiella för- och nackdelar med olika former samt att göra en koppling till aktuellt kunskapsläge inom relevanta områden.

Syftet som formulerades tillsammans med styrgruppen var:

- Att tillsammans med enhetscheferna undersöka hur man kan organisera sig för att minska antalet medarbetare per chef
- Att undersöka enhetschefernas syn på för-/nackdelar med olika lösningar för att minska antalet medarbetare per chef
- Att ge verksamhetschefen ett gediget och välförankrat underlag för att kunna ta beslut om åtgärder

Under arbetets gång har olika frågeställningar formulerats och legat till grund för designen av workshops. Några exempel:

- Hur organiserar vi oss bäst för att minska antalet medarbetare per chef?
- Vad ser cheferna för möjligheter/risker med att ha färre medarbetare?
- Vad ser cheferna för möjligheter/risker med att gå in i ett delat ledarskap?
- Vilka organisationsprinciper är bra för helheten?
- Hur behöver chefsuppdragen se ut?
- Vad krävs för att vi ska få till den här organisationen?

## 1.4 Planerat upplägg

### 1. *Upstart och planering*

- Fördjupad uppdragsdialog – I dialog mellan Psykologpartners konsulter och representanter för uppdragsgivaren skapas samsyn kring bakgrund, specifika frågeställningar och syfte. En styrgrupp formeras, bestående av HR-chef, verksamhetschefer, HR-partner samt Psykologpartners organisationspsykologer. Planering av upplägg och rollfördelning sker i tätt samråd med styrgruppen. Två till tre möten, varav ett bör ske IRL under närvaro av bägge konsulterna.
- Förankring och information till relevanta personer – Digitalt informationsmöte (ca 2 tim) med enhetscheferna för information om bakgrund, syfte, upplägg och metodik. Även inventering av förhoppningar och farhågor inför insatsen. Andra relevanta nyckelpersoner kan delta för att få samma information. Två konsulter närvarar i mötet.

### 2. *Datinsamling*

- Genomgång av för uppdraget relevant internt bakgrundsmaterial – Psykologpartners konsulter gör tillsammans med styrgruppen ett urval av relevant skriftligt bakgrundsmaterial att ta del av samt inhämtar kompletterande information från nyckelpersoner i samtal via telefon/digitala möten.
- Inhämtande av information från högre ledning – möten/intervjuer med fokus på organisatoriska förutsättningar som kan påverka möjligt maxantal medarbetare per chef i de respektive verksamheterna. I första hand sker inhämtandet av information via digitala kanaler.
- Enkät – Information inhämtas från chefsgruppen via lämplig enkät
- Undersökande workshops – Workshops under en heldag och en halvdag med chefsgruppen för kartläggning av organisatoriska förutsättningar som kan påverka möjligt maxantal medarbetare per chef i de respektive verksamheterna. Workshops genomförs IRL med ett intervall som möjliggör arbete emellan. Två konsulter närvarar under heldagen.
- Avstämningsmöten med styrgruppen – Minst ett digitalt möte bokas efter behov i syfte att stämma av hur processen går och skapa goda förutsättningar för personer i beslutsposition att i god tid förbereda sig för att vidta lämpliga åtgärder i slutet av utredningen.

### 3. *Sammanställning och analys*

- Psykologpartners konsulter analyserar inhämtad information, inhämtar kompletteringar vid behov, gör en första sammanställning med preliminära rekommendationer och förbereder analysworkshop.
- Analysworkshop – Workshop under en halvdag med styrgruppen för analys och genomgång av sammanställning och preliminära rekommendationer. Workshopen genomförs IRL och två konsulter närvarar.

#### 4. Rapport innehållande rekommendationer

- Rapport – Psykologpartners konsulter sammanställer en skriftlig rapport
- Presentation av rapport för styrgruppen – Digitalt möte för presentation, genomgång och eventuellt justeringar av skriftlig rapport innan offentliggörande
- Presentation av rapport och nästa steg för chefsgruppen

Under processen togs beslut i styrgruppen om smärre justeringar av planerat upplägg för att bättre matcha behoven (se utförligare beskrivning nedan under rubrik *Genomförande & resultat*).

## 2. Beskrivning av kunskapsläget

Genomförande av uppdraget tar sin utgångspunkt i aktuell forskning om organisatoriska förutsättningar för chefer med fokus på antal medarbetare per chef, forskning kring organisering av olika former av delat ledarskap samt annan relevant forskning. Kunskapshöjning har varit ett led i att bredda de deltagande chefernas perspektiv och beredskap inför det kommande förändringsarbetet. Kortfattad summering presenteras nedan och referenser anges för vidare fördjupning.

### 2.1 Kontrollspann

#### Faktorer som påverkar möjligt kontrollspann

Forskning kring kontrollspann har pågått sedan början av 1900-talet. Initialt låg fokus på att fastställa det optimala kontrollspannet för effektiv organisering. Det är grundläggande i företagsekonomisk organisationsteori eftersom kontrollspannets bredd är avgörande för organisering, bemanning och därmed även för kostnader. Efter hand har strävan efter att fastställa det optimala antalet medarbetare per chef övergivits och fokus ligger nu vanligen på att identifiera vilka faktorer som i olika sammanhang påverkar hur många medarbetare en chef kan ha och samtidigt leverera med kvalitet i sitt uppdrag (Regnö, 2016; Andersson-Felé, 2003).

Exempel på faktorer som påverkar möjligt kontrollspann:

- Typ av verksamhet
- Chefsuppdragets utformning
- Geografi och placering
- Medarbetarnas behov av styrning och vägledning
- Graden av komplexitet i chefernas arbetsuppgifter
- Graden av komplexitet i medarbetarnas arbetsuppgifter
- Graden av stabilitet i omvärlden och organisationen
- Graden av stabilitet i personalgruppen
- Tillgång till och utformning av stödsystem i organisationen
- Chefernas ledarefarenhet

Att räkna ut ett generellt normtal har visat sig vara mycket svårt, och det har från forskarhåll även föreslagits att det kanske inte ens är önskvärt (Björk & Corin, 2017), eftersom vad som är rimligt i hög grad påverkas av sammanhanget.

I en kunskapssammanställning om kontrollspann från 2022 (Corin & Babapour Chafi, 2022) betonas behovet av att göra en analys av den specifika kontexten för att kunna göra avvägningar kring som som kan vara ett rimligt kontrollspann.

När generella normtal ändå har föreslagits verkar de landa på någonstans mellan åtta och 25 (Regnö, 2016), och en schablonberäkning som gjorts visar att med de arbetsuppgifter som åligger en chef med personalansvar, inom vård- och omsorg, har den tillgängliga arbetstiden överskridits vid strax under trettio anställda (Andersson-Felé, 2003).

Den slutsats som generellt dras av forskare på området är att normtalet för hur många medarbetare en chef kan ha bäst avgörs varje enskild arbetsgivare utifrån verksamhetens behov. Som arbetsgivare bör man göra en genomgång av strukturella villkorsskillnader mellan chefer i verksamheten (när det gäller antal underställda, chefsstöd och andra villkor) och kunna motivera eventuella skillnader.

### **Kontrollspann inom vård- och omsorgssektorn**

I Sverige ser man att vård- och omsorgssektorn har genomgått omorganisationer med successivt ökande kontrollspann. Forskning visar tydligt att chefer inom vård och omsorg och sociala tjänster har de största genomsnittliga arbetsgrupperna på hela arbetsmarknaden (Björk & Corin, 2017). Genomlysningar (Regnö, 2016; Andersson-Felé, 2003) kopplar förändringarna till 1990-talets omfattande omstruktureringar och ekonomiska nedskärningar med fokus på ökad effektivitet och kvalitetssäkring vilket lett till "magra och platta organisationer" med breda kontrollspann. Den platta organisationsformen med stora underställda personalgrupper har främst fått genomslag i kvinnodominerade branscher såsom vård-, omsorg och utbildningsverksamhet.

Utifrån forskning kan man tydligt dra slutsatsen att sociala verksamheter ofta är felorganiserade. Det finns inget som stödjer att vård, omsorg och socialt arbete skulle vara branscher som är särskilt lämpade för att organiseras med stora grupper medarbetare och få chefer. Tvärt om, visar verksamheter inom vård- och omsorg en rad karakteristika som gör dem mer lämpade för smala kontrollspann – t.ex. många och komplexa arbetsuppgifter både för chefer och medarbetare, medarbetare med stort behov av vägledning, anpassning och stöd samt föränderliga och geografiskt spridda organisationer med hög personalomsättning.

I stabila personalgrupper, med hög kompetens, är det ofta möjligt att ha ett större kontrollspann än i grupper där rörligheten är hög och kompetensen lägre. Inom vård- och omsorg finns i regel många deltidsanställda eller timanställda, och många inom yrket saknar också grundutbildning. Det får till följd att personalgruppens sammansättning i hög grad är föränderlig vilket kräver kontinuerliga och tidskrävande insatser för den personalansvariga chefen för att följa upp de enskilda personernas kompetens, att planera och genomföra utvecklingsinsatser samt att kommunicera verksamhetens mål och riktning till alla medarbetare. Om det vore möjligt att minska rörligheten inom vård- och omsorgens personalgrupper skulle stabiliteten i personalgruppen öka. I en stabil personalgrupp ökar kompetensen. (Andersson-Felé, 2003)

Forskning visar på ett antal negativa effekter av stora kontrollspann, inte minst inom vård- och omsorgssektorn. Vi illustrerar med ett exempel på negativa effekter av stort kontrollspann inom vård

och omsorg från en kunskapsöversikt från 2016 över kontrollspannets påverkan på verksamhetens kvalitet samt medarbetares trivsel och hälsa.



## Vad är konsekvenserna av breda kontrollspann i vård och omsorg enligt forskningen?

Effekt av breda kontrollspann på chefers arbetssituation:	Effekt av breda kontrollspann på medarbetares arbetssituation:	Effekt av breda kontrollspann på verksamhetens kvalitet:
<p>Breda kontrollspann minskar chefers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontroll över arbetet</li> <li>• Arbetstillfredsställelse</li> </ul> <p>Breda kontrollspann ökar chefers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Överbelastning</li> <li>• Stress</li> <li>• Fragmentering och betungande rollkrav</li> <li>• Logikkonflikter i form av svårigheter att balansera olika arbetsuppgifter såsom administration, strategi och personal</li> </ul>	<p>Breda kontrollspann försämrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetstillfredsställelse</li> <li>• Engagemang</li> <li>• Medarbetares relation till chefen</li> <li>• Tid för interaktion med chefen vilket för att medarbetare känner sig mindre sedda</li> </ul> <p>Breda kontrollspann ökar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalomsättning</li> <li>• Medarbetares missnöje med arbetsmiljö</li> <li>• Medarbetares missnöje med chefen</li> <li>• Problem i arbetsgruppen</li> </ul>	<p>Stora personalgrupper (breda kontrollspann) minskar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patientnöjdhet</li> </ul> <p>Breda kontrollspann ökar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• olyckor och incidenter i verksamheten</li> </ul>

Figur 1. Från *Chefer i välfärdens tjänst – en forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa* (Regnö, 2016)

### Förändrade chefsroller och chefsuppdrag förutsätter ett mindre kontrollspann

Förutsättningar i offentlig sektor har förändrats och idag står verksamheter inför utmaningar som delvis kräver nya sätt att styra och leda. Ledningsfilosofin Tillitsbaserad styrning och ledning har de senaste åren fått ett allt större genomslag i offentliga organisationer ([www.tillitsdelegationen.se](http://www.tillitsdelegationen.se); Louise Bringselius, 2021). Allt fler organisationer arbetar fram styrmodeller baserade på denna styrfilosofi som har ytterligare accentuerat behovet av delvis nya roller och uppdrag för chefer.

De ledarstrategier som idag förespråkas är ofta inriktade på att öka medarbetarengagemang och är relationsorienterade och verksamhetsnära (Andersson-Felé, 2003), vilket blir tydligt i formella beskrivningar av vad som förväntas i olika chefsroller (se *Roller och uppdrag för chef i vård- och omsorgsförvaltningen*). Chefer förväntas skapa en ömsesidig tillit i förhållande till sina medarbetare. En nödvändig förutsättning för att skapa tillit är närvaro och tillgänglighet, vilket förutsätter ett rimligt antal medarbetare per chef att bygga relationer med.

## 2.2 Delat ledarskap

Det pågår en utveckling som utmanar både våra, och den traditionella ledarskapsforskningens, invanda föreställningar av att en chefsposition ska tillsättas av en ansvarig person. I takt med att nya

utmaningar i arbetslivet uppstår utvecklas även nya former för ledarskap och organisering som bättre kan hantera den ökande graden av komplexitet, förändringstakt och osäkerhet. Vi ser fler former av och benämningar för olika former av distribuerad kontroll och kollektivt ledarskap i dag, vilket förklaras med insikten om att olika former av samarbeten är enda sättet att lösa dagens utmaningar.

### Definition av delat ledarskap

Marianne Döös m.fl. (Döös, Wilhelmson & Bäckström, 2013; Döös & Wilhelmson, 2021) använder begreppet *delat ledarskap* som ett paraplybegrepp som i deras definition innefattar många olika former av nära samarbeten chefer emellan. De definierar delat ledarskap som "[...] ett delande av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland formellt utsedda chefer med personal- och verksamhetsledande uppdrag". Med denna vida definition kan delat ledarskap innefatta många olika former av samarbete chefer emellan, som kan variera beträffande graden av närhet i samarbetet, inom/över vilka gränser det delade mandatet sträcker sig samt vad som är gemensamt vad gäller ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter.

Genom att kategorisera det delade ledarskapet utifrån huruvida ansvar/befogenheter respektive arbetsuppgifter är gemensamma eller uppdelade identifierar de fyra olika strukturella former för delat ledarskap:

- *Samledarskap*  
Den mest renodlade formen av delat ledarskap  
Flera personer innehar en chefsposition  
Cheferna har gemensamt formellt ansvar, makt, befogenheter och arbetsuppgifter  
Cheferna befinner sig på samma hierarkiska nivå
- *Funktionellt delat ledarskap*  
Flera personer innehar en chefsposition  
Cheferna har gemensamt formellt ansvar, makt och befogenheter  
Cheferna har delat upp arbetsuppgifterna  
Cheferna befinner sig på samma hierarkiska nivå
- *Horisontellt delat ledarskap*  
Cheferna har varsin egen formell chefsposition med ansvar för en egen enhet/verksamhet  
Cheferna samarbetar tätt över organisatoriska gränser  
Cheferna befinner sig på samma hierarkiska nivå
- *Vertikalt inviterat ledarskap*  
Exempelvis ett förtäat samarbete mellan chef och biträdande chef  
Cheferna befinner sig på olika hierarkiska nivå  
Formellt ansvar, makt och befogenheter är uppdelat  
Cheferna har gemensamma arbetsuppgifter

### Förutsättningar för välfungerande delat ledarskap

Ett delat ledarskap innebär att som chefer få till en helhet och en känsla av gemensamt ansvar för denna. Följande tre faktorer har visat sig vara nödvändiga förutsättningar för ett välfungerande delat ledarskap (Döös, Wilhelmson & Bäckström, 2013; Döös & Wilhelmson, 2021):

- *Gemensamma värderingar*  
Man delar grundläggande värderingar kring vad man vill med verksamheten och hur man bör bemöta människor.
- *Prestigelöshet*  
Man har en ömsesidig respekt för varandra, är beredda att dela på makt och ansvar utan inbördes rangordning samt vågar vara öppna med varandra kring egna tillkortakommanden och meningsskiljaktigheter.
- *Ömsesidigt förtroende*  
Förtroende är någon som man bygger upp tillsammans över tid och kan innebära att man har tillit till varandras kunskap och idéer, tycker om varandra och är beredda att stå för varandras beslut även när man inte fullt ut håller med.

Dessa tre faktorer utgör ett slags nödvändig "bottenplatta" för ett delat ledarskap. Det poängteras att bottenplattan inte utvecklas automatiskt. Även i de fall då cheferna själva tagit initiativet till det delade ledarskapet krävs målinriktat arbete för att forma bottenplattan för det delade ledarskapet. Förutsatt att de delande cheferna står på en stabil bottenplatta betonas att det vanligtvis ligger ett värde i att vara olika, och att olikheter då är något som man kan dra nytta av.

I tillägg till denna bottenplatta nämns som underlättande faktorer bl.a. nära dagligt samarbete, jämn maktbalans, tät och öppen kommunikation, gemensamt beslutsfattande, samlokalisering, väl anpassad rekryteringsprocess samt väl anpassade metoder och processer för utvärdering (Döös & Wilhelmson, 2021).

### Funktionell uppdelning av arbetsuppgifter – fördelar och nackdelar

Vad gäller behovet av tydlighet i uppdelning av arbetsuppgifter mellan de delande cheferna beskrivs att det oftast verkar vara ett krav som kommer från medarbetarhall snarare än från de delande cheferna själva. Många väljer att göra en uppdelning för att stilla oro hos medarbetarna (Döös, Wilhelmson & Bäckström, 2013). Det verkar finnas både möjligheter och risker med att göra en tydlig funktionell uppdelning av arbetsuppgifter mellan cheferna. Vid uppdelning finns en risk att man tappar samarbetszonen och det kollektiva lärandet. Med mindre behov av att ständigt och dagligen kommunicera med varandra finns risken att cheferna glider isär och fokuserar på sitt eget. Å andra sidan kan en uppdelning medföra ett säkerställande av att alla arbetsuppgifter ges ordentligt med fokus och utrymme. (Döös & Wilhelmson, 2021)

Som ett tillägg till detta vill konsulterna lyfta det faktum att många av cheferna som intervjuats i de studier som Döös m.fl. lutar sig mot verkar ha tagit initiativet till ett delat ledarskap själva. Det har alltså inte varit en organisationsform som högre ledning drivit igenom, utan snarare har cheferna fått driva på själva för att få det delade ledarskapet att formaliseras. Möjligheten finns att behovet av tydlighet i uppdelning av ansvar och arbetsuppgifter blir mer påtagligt även hos cheferna själva när de inte ensamma tagit initiativet till att arbeta i ett delat ledarskap.

Döös m.fl (2013) betonar även vikten av att de chefer som går in i ett delat ledarskap får handlingsutrymme att skapa sitt eget sätt att dela, med stora frihetsgrader att anpassa efter lokala förutsättningar. Som alltid är det dock viktigt att de ramar som finns utifrån organisationens förutsättningar och strukturer är tydliga så att det blir tydligt för cheferna inom vilka ramar deras handlingsutrymme finns.

### Fördelar med delat ledarskap

Följande exempel på potentiella fördelar med delat ledarskap omnämns i studier (Döös, Wilhelmson & Bäckström, 2013; Döös & Wilhelmson, 2021).

- Bättre verksamhetsresultat
- Lättare rekrytera och minskad omsättning på chefer
- Minskad arbetsbelastning för cheferna
- Trygghet att ha en backup vid frånvaro
- Ökad arbetstillfredsställelse
- Ökat lärande, egen utveckling och kompetensbredd
- Ökad kvalitet i informationshantering, problemlösning och beslutsfattande
- Bättre relation till medarbetarna och ökad tillgänglighet

### När delat ledarskap inte fungerar

När ett delat ledarskap misslyckas förefaller det vanligaste vara att något i det som benämns "bottenplattan" brister. När det finns för mycket prestige, bristande ömsesidigt förtroende eller chefernas grundläggande värderingar inte matchar varandra blir det svårt att samarbeta. Det blir lätt en ond cirkel där förtroendet inte utvecklas eftersom cheferna får svårt att se värdet av att vända sig till varandra. När samarbetet mellan de delande cheferna inte är synligt i organisationen ökar också risken för otydlighet gentemot medarbetare, och öppnar för möjligheten att spela ut cheferna mot varandra. (muntlig kommunikation med Marianne Döös 220520)

Exempel på påfrestningar i omgivningen som försvårar för ett delat ledarskap är t.ex. misstroende från överställd chef eller en arbetsbörda som gör det svårt att avsätta tillräckligt med tid för samordning cheferna emellan (Döös, Wilhelmson & Bäckström, 2013; Döös & Wilhelmson, 2021).

Följande potentiella nackdelar med delat ledarskap omnämns i studier (Döös, Wilhelmson & Bäckström, 2013; Döös & Wilhelmson, 2021):

- Ineffektivitet
- Svårigheter för medarbetare pga. bristande koordination mellan cheferna
- Konflikter
- Kommunikationsproblem
- Delat ledarskap utmanar samhällsliga föreställningar om ledarskap, makt och ansvar
- Övergripande styrmodell som hindrar delat ledarskap

## 2.3 Hur gör andra?

Övergripande översyn om hur andra gör visar att det finns ingen gemensam lösning utan det är olika val som verksamheter gör vilket kan exemplifieras med förändringsarbete som genomförts i Västra Götaland. I januari 2015 togs beslut av regiondirektören i Västra Götaland att chefer ska ha mellan 10

och 35 underställda. Regionen styrde inte i detalj hur förändringen skulle gå till, utan lämnande beslutet till förvaltnings- och bolagscheferna. De fick i uppdrag att upprätta en handlingsplan hur normtalet skulle kunna uppnås under de kommande tre åren. Regionen bistod med stöd.

Tre olika lösningar valdes. Den ena lösningen var gemensamt chefskap, vilket innebar att en ny chef tillsattes som fick ansvara för medarbetarna tillsammans med den gamla chefen. Lösning två innebar även en ny chef, med skillnaden att medarbetarna blev uppdelade mellan de båda cheferna. Den tredje lösningen var att lägga till ett nytt chefsled under den gamla chefen. Där tillsattes en ny chef som fick ansvar för en del av medarbetarna. I slutet av 2018 utvärderade regionen vad arbetet hade fått för effekter. En konsultbyrå intervjuade både chefer och medarbetare. Resultaten är sammanfattade i en rapport som visar på goda resultat. Tre stora förändringar visade sig vara viktigast. Cheferna har fått högre närvaro i verksamheten, vilket ökat medarbetarnas trygghet. De har kunnat lägga mer tid på verksamhetsutveckling och planering, med ökad effektivitet som följd. Chefernas arbetsbörda har minskat och de har fått bättre balans mellan jobb och privatliv. (<https://www.vgregion.se/ov/ism/arbetsliv/hallbart-ledarskap/antal-medarbetare-per-chef/>; Corin & Babapour Chafi, 2022)

## 2.4 Uppföljning av potentiella långsiktiga effekter

Att minska antalet medarbetare per chef genom att öka antalet chefer innebär en omedelbar ökad ekonomisk kostnad för organisationen. En viktig fråga är såklart om denna investering kan antas löna sig långsiktigt ekonomiskt, arbetsmiljömässigt och kvalitetsmässigt. En vägledning är såklart att vidare undersöka vad en minskning av bevisat negativa effekter av för stort kontrollspann (se ovan) skulle kunna innebära i form av kostnadsbesparingar, arbetsmiljövinster och kvalitetshöjning. En annan vägledning kan vara att på samma sätt undersöka effekterna av de potentiella fördelar med att införa delat ledarskap som forskning visat på (Döös, Wilhelmson & Bäckström, 2013).

En annan viktig fråga är hur organisationen ska gå till väga för att undersöka och göra uppföljningar när sambanden är komplexa, ofta indirekta, påverkar varandra ömsesidigt och många av effekterna sannolikt inte kan noteras förrän efter lång tid. Problemen med att göra uppföljningar med hjälp av dåligt anpassade indikatorer och nyckeltal har fått allt mer uppmärksamhet (Bringselius, 2021). Det har länge funnits en problematisk tendens att följa upp de aspekter som definieras, kvantifieras och mätas på bekostnad av med svårsmätta aspekter som egentligen bättre beskriver det man avser att undersöka. Vid uppföljning av effekterna av minskat kontrollspann och delat ledarskap betonas vikten av att utveckla metoder och processer som är väl anpassade till att fånga en bred palett av potentiella effekter samt effekter som ligger långt fram i tiden. Det framhålls t.ex. att delat ledarskap innehåller speciella kvaliteter som behöver identifieras och följas upp, och att man utformar mått som inte enbart är anpassade till uppföljning av individuellt ledarskap (Döös & Wilhelmson, 2021).

## 3. Genomförande & resultat

### 3.1 Samskapat upplägg och genomförande

I den fördjupade uppdragsdialogen med styrgrupp framkom att uppdragsgivarens främsta behov bestod i att få hjälp med processledning av ett undersökande, utvecklande och förberedande arbete inför den kommande organisationsförändringen. Design och genomförande av hela insatsen och de

enskilda momenten har syftat till att göra de verksamhetsnära cheferna delaktiga i analys av risker och möjligheter med en ny organisering samt att öka beredskapen inför kommande organisationsförändring. Det har också syftat till att ge verksamhetschefen ett väl förankrat underlag inför beslut om hur organisationsförändringen ska se ut. Den slutgiltiga designen av uppdraget har på grund av processfokuset varit följsam och kontinuerligt anpassats till vad som framkommit i de olika momenten. Det betyder att genomförande och resultat är tätt sammankopplat eftersom resultatet består av både inhämtad information, den utveckling som skett hos de deltagande cheferna samt sammanställningen i denna rapport.

Genomförandet påverkades av och behövde även anpassades till den pågående pandemin samt till chefernas hårt pressade kalendrar. Tidsplanen behövde justeras och moment skjutas på i tid. På grund av lågt deltagande vid den andra workshopen genomfördes ytterligare en workshop för resterande chefer under ledning av HR-partner. Styrgrupp och konsulter konstaterade emellertid att denna förändring av upplägget i slutändan tillförde något extra i form av att den förlängda processen gav utrymme för mer reflektion, förberedelser och dialog i mindre konstellationer.

### **Fördjupad uppdragsdialog med styrgrupp**

Syfte: Att skapa samsyn kring bakgrund, specifika frågeställningar och syfte

En styrgrupp bestående av verksamhetschef, HR-chef, två HR-partners samt Psykologpartners två konsulter formerades tidigt i processen. Verksamhetschef för en närliggande verksamhet deltog också i vissa moment för ett vidgande av perspektiven och organisatoriskt lärande. Inledande dialoger genomfördes i flera steg i styrgruppen samt enskilt med verksamhetschef. Syftet med insatsen specificerades och viktiga frågeställningar inventerades. Styrgruppen förmedlade relevant bakgrundsmaterial till konsulterna, syftet med insatsen specificerade och viktiga frågeställningar inventerades. Styrgruppen klargjorde vilka ramar och förutsättningar som fanns som grund för den kommande organisationsförändringen:

- Politiskt inriktningsbeslut att utveckla de organisatoriska förutsättningar för chefer
- Inget maxantal fastställt
- Inga fler formella hierarkiska nivåer ska införas
- De stödfunktioner som idag finns enhetsnära ska finnas kvar
- Enskilda boenden ska hållas ihop och inte delas upp i olika resultatenheter

### **Informationsmöte**

Syfte: Att informera om insatsen samt förbereda och förankra hos chefsgruppen

Deltagare: Chefsgruppen, styrgruppen samt verksamhetschef för närliggande verksamhet.

I ett digitalt informationsmöte presenterade konsulterna och chefsgruppen sig för varandra. Insatsens bakgrund, syfte och upplägg presenterades för chefsgruppen av konsulter och verksamhetschef. Chefsgruppen fick formulera sina förväntningar och farhågor inför insatsen och den kommande organisationsförändringen. Svaren som gavs gällde både själva insatsen och den kommande organisationsförändringen.

Det blev tydligt att chefsgruppen redan var inställd på att organisationsförändringen skulle innebära delat ledarskap i någon form. Det samlade intrycket var att man var sugen på att komma igång och hade positiva förväntningar som exempelvis att man med ett färre antal medarbetare skulle kunna

komma dem närmare, att ha en kollega att bolla med samt att kunna fokusera mer på kvalitet och uppföljning. Samtidigt lyftes adekvata farhågor inför organisationsförändringen som t.ex. oron över att behöva samarbeta med en kollega som man inte trivs med, att organisationen och ledarskapet blir otydligt (bilaga 1).

### Workshop 1 (heldag)

Syfte: Att ge en gemensam kunskapsgrund som stöd för förslag och beslut. Att undersöka potentiella fördelar och risker med olika lösningar. Att ta fram preliminära förslag som funkar för helheten.

Deltagare: Chefsgruppen (med några frånvarande), verksamhetschef, HR-chef samt två HR-partners.

Den första workshopen med en att presentera en kortfattad sammanfattning av kunskapsläget vad gäller forskning kring kontrollspann med särskilt fokus på vård och omsorgssektorn inom offentlig förvaltning.

Chefsgruppen fick som första uppgift reflektera i mindre grupper kring följande frågor:

***Vilka fördelar ser du med färre medarbetare?  
Vilka risker behöver vi ta hänsyn till?***

Huvudpunkterna från gruppdialogerna sammanfattades och dokumenterades av grupperna själva och redovisades sedan i helgrupp (bilaga 2).

*Exempel på fördelar som lyftes under workshopen:*

- Jobba förebyggande kring medarbetare, se innan de blir sjukskrivna, följa upp
- Utvecklingsarbete/kvalitetsarbete
- Bygga djupare relationer med medarbetare
- Minskad stress

*Exempel på risker som lyftes under workshopen:*

- Få en kollega man inte trivs med
- Högre krav och förväntningar på chefen
- Att man tappar status som chef
- Delat hus

Chefsgruppen fick därefter i uppgift att utarbeta konkreta förslag på hur man skulle kunna organisera för att minska antalet medarbetare per chef inom Särskilt boende för äldre. Arbetet genomfördes med hjälp av en metod anpassad för lösa problem i större grupp – Workout – där gruppen guidades stegvis genom problemlösningsprocessens olika steg:

1. Förberedelse inför workout
2. Inventering av idéer
3. Bearbetning av idéer & formulering av preliminärt förslag
4. Tvärgruppsutbyte av idéer & preliminära förslag
5. Formulering av slutligt förslag
6. Redovisning & gemensam dialog

Cheferna uppmuntrades att tänka brett och kreativt för att öka chansen att helt nya lösningförslag skulle komma fram. Detta resulterade i preliminära förslag som låg utanför de ramar som redan var



fastställda som t.ex. införandet av ytterligare chefsnivåer mellan enhetschefer och medarbetare. Efter ett förtydligande av fastställda ramar formulerades de slutliga förslagen (bilaga 2). Exempel på lösningar i de slutliga förslagen:

- Delat/samledarskap mellan två eller flera chefer i ett hus
- Flera mindre enheter med varsin chef
- Separat enhet för kväll/natt med egen chef

De enhetschefer som redan arbetar i ett delat ledarskap fick i uppgift att inför workshop 2 fråga ett urval av sina medarbetare kring deras upplevelser av delat ledarskap. Övriga chefer fick i uppgift att via kontakter undersöka hur andra verksamheter/kommuner gör för att hålla antalet medarbetare per chef nere.

I styrgruppsmöte efter workshop 1 konstaterades att det fanns ett behov av att vidare utforska de farhågor och potentiella risker som lyfts av chefsgruppen. Vi var överens om att man genom att undersöka möjligheten att hitta sätt att minska de potentiella riskerna skulle öka organisationens beredskap inför en organisationsförändring.

### **Workshop 2 (halvdag)**

Syfte: Att fortsätta undersöka potentiella risker med en ny organisering. Att inventera förslag för att minska/hantera riskerna.

Deltagare: Delar av enhetschefgruppen, verksamhetschef, HR-chef, två HR-partners samt två resurschefer. En miss i planeringen gjorde att flera av enhetscheferna var på en obligatorisk utbildning samma dag och därmed inte kunde delta. För att gruppen skulle bli tillräckligt stor för givande diskussioner samt för att få ytterligare värdefulla perspektiv, bjöds även två resurschefer in att delta i workshopen.

Workshopen inleddes med en kort presentation av några fynd från forskning kring delat ledarskap med efterföljande dialog i gruppen.

En sammanfattning av de tidigare formulerade potentiella riskerna med en organisationsförändring presenterades och fungerade som utgångspunkt för ett grupparbete. De formulerade riskerna hade av konsulterna kategoriserats i fem kategorier (se nedan).

Alla deltagare i workshopen (inklusive verksamhetschef, HR-chef och HR-partners) fick i uppgift att inventera och formulera förslag på hur man skulle kunna minska/hantera de föreslagna riskerna med en ny organisering. Frågan som diskuterades var:

#### ***Vad kan vi göra för att minska/hantera de potentiella riskerna med en ny organisering?***

Arbetet genomfördes med hjälp av en metod anpassad för att möjliggöra dialog och kreativitet i större grupp. I metoden ingår att deltagarna dokumenterar sina förslag under arbetets gång.

Eftersom endast ca hälften av enhetscheferna kunde delta vid workshopen genomfördes ytterligare en workshop enligt samma upplägg en kort tid efteråt. Denna workshop leddes av HR-partner. Lösningförslagen dokumenterades (bilaga 3).





Exempel på lösningsförslag från workshop 2:



### Missar helhetsynen

Gemensamma uppföljningar, gemensamt ekonomiskt ansvar, bemanningsplanering utifrån "ett hus"

### Otydligt för våra intressenter (t.ex. medarbetare)

Kommunikation, tydlighet i vem som ansvarar för vad, gemensam chefsmail

### Koordineringssvårigheter

Lokalisera vilka operativa arbetsuppgifter som blir tungrodda för att hitta lösningar, säkerställ systembehörigheter, sitta nära varandra

### Minskad status parat med högre förväntningar

Tydliggöra förväntningar i alla led, bättre förutsättningar att arbeta med mål ger hög måluppfyllelse ger högre status

### Samarbetsvårigheter

Delaktighet i rekryteringen, handledning, intern rörlighet

### **Analys-workshop**

Syfte: Sammanfattning av vad vi gjort hittills och nuläge. Analys och genomgång av sammanställning och preliminära rekommendationer.

Deltagare: Styrgruppen

En summering gjordes av vad som hittills genomförts under insatsen och resultaten från workshop 1 och 2. Psykologpartners konsulter presenterade sina preliminära slutsatser och rekommendationer. Styrgruppen förde därefter en gemensam dialog kring resultatet och möjliga vägval framåt.

Det konstaterades att enhetschefernas engagemang och bidrag under insatsen skapat en mycket bra beredskap inför beslut om organisering samt implementering av denna. Vidare konstaterades att förståelsen, delaktigheten och beredskapen för det kommande förändringsarbetet hos enhetscheferna hade ökat väsentligt under den tid insatsen pågått, samt att det ur denna aspekt varit bra att processen dragit ut på tiden trots att det inte varit avsikten från början.

### **Presentation av rapport för styrgrupp**

Syfte: Att möjliggöra justeringar (av faktafel) och förtydliganden i den skriftliga rapporten innan offentliggörande. Att ge styrgruppen möjlighet att förbereda inför nästa steg i utvecklingsarbetet.

Deltagare: Styrgruppen

### **Presentation av sammanfattning av rapport för chefsgruppen**

Syfte: Att ge chefsgruppen en muntlig sammanfattning av den skriftliga rapporten. Att ge möjlighet för diskussion och reaktion. Att ge ledningen utrymme att informera om nästa steg i utvecklingsarbetet.

Deltagare: Styrgruppen och chefsgruppen

## Regelbundna möten med styrgruppen under insatsen

Syfte: Att kontinuerligt stämma av hur processen går, anpassa upplägg och skapa goda förutsättningar för personer i beslutsposition att i god tid förbereda sig för att vidta lämpliga åtgärder

## 4. Slutsatser och rekommendationer

### 4.1 Inledning

Under arbetet har det tydliggjorts vissa ramar och gjorda vägval inför den kommande organisationsförändringen:

- Ett politiskt inriktningsbeslut om att utveckla chefers förutsättningar och kopplat till personalomsättningen en indikator antal chefer med färre än 30 medarbetare
- Fler formella chefsnivåer ska inte inrättas
- De stödfunktioner som finns tillgängliga på enheterna för de verksamhetsnära cheferna idag ska finnas kvar
- Det finns en intention att hålla samman enskilda boenden/hus som resultatenheter

Våra slutsatser och rekommendationer tar sin utgångspunkt i dessa ramar och gjorda vägval, relevant forskning samt det syfte som formulerades tillsammans med styrgruppen (se ovan). Då det i den fördjupade uppdragsdialogen med styrgrupp framkom att de primära behoven bestod i att få stöd i att leda en utforskande och förberedande process inför en organisationsförändring, har såväl designen av insatsen som rapportens utformning anpassats till detta.

Vår sammanfattande slutsats är att det arbete som gjorts hittills har bidragit på ett positivt sätt till att förbereda inför en organisationsförändring genom att synliggöra olika perspektiv på enhetschefsrollen, ledarskap generellt samt framtida behov av ledarskap och organisering.

### 4.2 Slutsatser och rekommendationer avseende organisering

#### Skapa en matris för beslut och kontinuerlig översyn av kontrollspann för chefer

Det är svårt att ange ett exakt riktvärde för vad som är ett rimligt antal medarbetare per chef. I Västra Götalandsregionen beslutades 2015 om ett normtal på 10-35 direkt underställda chefer, och flera andra organisationer har infört liknande normtal. Ett normtal kan ha ett signalvärde och underlätta lokala beslut som leder till att chefer får ett rimligt kontrollspann. Samtidigt pekar forskning på att det är mycket svårt att ange ett lämpligt antal medarbetare per chef i generella termer, eftersom sammanhanget i hög grad påverkar hur många medarbetare per chef som kan anses rimligt (Björk & Corin, 2017).

Vår rekommendation är därför att ta fram en matris som underlag för beslut och kontinuerlig översyn av lämpligt antal direktrapporterande per chef. I matrisen ska ingå de faktorer som är särskilt relevanta för den specifika verksamheten. Urval och viktning av faktorer att beakta bör göras med utgångspunkt i relevant forskning samt de styrdokument som reglerar chefsuppdrag och verksamhet. Med matrisen som utgångspunkt görs en översyn inför beslut om den förestående organisationsförändringen, men även kontinuerligt och inför beslut som påverkar antalet direktrapporterande per chef.

Exempel på matris eller faktorer att beakta:

Faktorer som påverkar	Frågeställningar	Noteringar
Typ av verksamhet	Finns få eller många olika sorter yrken och kompetenser representerade? I vilken grad måste man samverka med andra verksamheter eller huvudmän för att lösa sitt uppdrag? Vilka krav ställer verksamhetens intressenter (t.ex. brukare, patienter, medborgare, anhöriga)?	
Chefsuppdraget	Vilka förväntningar på chef och ledarskap finns i kommunen/verksamheten?	
Geografi och placering	Är verksamheten samlad eller geografisk utspridd?	
Styrning och vägledning	Hur ser behovet ut av styrning och vägledning av medarbetare?	
Komplexitet i chefers uppgifter	Hur komplexa är de arbetsuppgifter, mål och resultat som verksamheten förväntas klara av? Vilka målkonflikter finns? Vilket mandat har chefen? Hur förutsägbart är arbetet? Hur stor är möjligheten att påverka sin vardag? Har verksamheten sådan karaktär att chefen ofta tvingas hantera etiska dilemman?	
Komplexitet i medarbetares uppgifter	Hur många olika typer av arbetsuppgifter har medarbetarna att hantera? Hur komplexa är arbetsuppgifterna? I vilken grad präglas dessa av osäkra och/eller oklara förväntningar? Hur etiskt utmanande är uppgifterna? Kräver arbetsuppgifterna komplicerade beslut?	
Stabilitet i omvärlden och organisationen	Omvärldsförändringar? Osäkert och föränderligt eller stabilt? Omorganisationer – stabilt med rutiner på plats eller i förändring?	
Stabilitet i personalgruppen	Personalomsättning? Utbildningsnivå? Erfarenhet och kompetens? Grad av fungerande samarbete? Hur är graden av moget medledarskap?	
Stödsystem i organisationen	Hur mycket av sin totala tid lägger chefen på arbetsuppgifter av administrativ karaktär? Vilket stöd har chefen av stödfunktioner? Vilket stöd har chefen av egen chef och chefskollegor?	
Ledarerfarenhet	Vilken ledarerfarenhet har chefen? Vilket stöd/utbildning har/får chefen för att utveckla sitt ledarskap?	

### Inför delat ledarskap

Mot bakgrund av intentionen att hålla samman boenden/hus som resultatenheter blir rekommendationen att tillsätta flera chefer på enskilda chefspositioner med gemensamt formellt ansvar för ekonomi, verksamhet och personal – delat ledarskap. Ett delat ledarskap kräver ett mycket tätt samarbete mellan de delande cheferna för att det ska fungera, och studier visar att en antalsgräns på tre delande chefer på en position är rimligt.

Av de olika strukturella formerna för delat ledarskap som beskrivits ovan rekommenderas en kombination av *samledarskap* (där de delande cheferna har gemensamt formellt ansvar, makt och befogenheter för ekonomin, verksamhet och personal) och *funktionellt delat ledarskap* (där de delande cheferna har gemensamt formellt ansvar, makt och befogenheter, men har delat upp arbetsuppgifterna).

I vilken utsträckning och form de delande cheferna gör en funktionell uppdelning av arbetsuppgifter bör i så stor utsträckning som möjligt lämnas åt de delande cheferna själva att avgöra (se nedan). Det förekommer redan delat ledarskap inom delar av verksamheten, vilket kommer att utgöra en viktig erfarenhetskälla för andra chefskollegor som ingår delat ledarskap i framtiden.

### Gör en översyn över konsekvenserna av verksamhetschefens ökade kontrollspann

Om fler enhetschefer rekryteras ökar antalet direktrapporterande chefer under verksamhetschef. Konsekvenserna för uppdraget som verksamhetschef bör därför noggrant ses över och beslut tas om hur man löser frågan. En annan konsekvens av ett utökat antal enhetschefer blir att ledningsgruppen växer, om man väljer att fortsätta arbeta med en ledningsgrupp. Struktur och arbetsformer för ledningsgruppsarbetet bör följaktligen också ses över.

## 4.3 Slutsatser och rekommendationer avseende implementering

### Implementera stegvis och låt det ta tid

Det som planeras är en organisationsförändring med många intressenter. Som alltid när man genomför en förändring krävs en beredskap på att det kommer att ta tid innan det nya blir en accepterad del av arbetsvardagen hos dem som påverkas. Det vanligaste verkar vara att ett delat ledarskap växer fram som en bottom-up-process, på initiativ av cheferna själva. När man inför delat ledarskap som en top-down-process på initiativ från högre ledning blir uthålligheten hos organisation och ledning särskilt viktig, då förändringen och dess konsekvenser av naturliga skäl kommer att upplevas olika av olika intressenter. Rekommendationen är att införa en ny organisering stegvis, där de chefer som är mest motiverade får möjlighet att börja. Ytterligare ett skäl till att låta förändringsarbetet ta tid är det kommer krävas ett omfattande arbete med att utforma en välanpassad modell samt att få lämpliga kandidater att välja mellan.

### Håll frågan aktuell på agendan

Främja delaktighet och beredskap hos resten av chefsgruppen genom att regelbundet lyfta frågan på ledningsgruppsmöten – med uppdatering, erfarenhetsutbyte, gemensam problemlösning av utmaningar osv. Detta ger också ett bra underlag/beredskap för att göra justeringar efter hand som erfarenheterna av delat ledarskap i den specifika verksamheten växer och omfattar fler chefer.

### **Erbjud kunskapshöjning och systematiskt stöd till de chefer som går in i ett delat ledarskap**

Ett delat ledarskap kräver ett mycket tätt samarbete mellan de delande cheferna och relationer som är tillräckligt stabila för att bära även under utmanande omständigheter. Forskning har visat att en nödvändig förutsättning för att ett delat ledarskap ska fungera är en bottenplatta av gemensamma värderingar, prestigelöshet och förtroende. Tillräckligt gemensamma värderingar är något man behöver säkerställa genom en god rekrytering (se nedan). Prestigelöshet betyder i det här sammanhanget villigheten att dela makt och att vara öppen med medveten om och öppen med egna tillkortakommanden, något som till viss del kan undersökas i en rekryteringsprocess, men också är något som de delande cheferna behöver utveckla tillsammans. Förtroende är till allra största del något som behöver utvecklas över tid i samarbetsrelationen.

En försvårande omständighet när delat ledarskap införs på initiativ av högre ledning är att människors vanliga tendens att betona vikten av att från början hitta en bra matchning mellan individers personlighet eller individuella stil, vanligen kallat "personkemi", blir än mer accentuerad. Det finns som sagt stöd för att det är viktigt att de delande cheferna har grundförutsättningar för att kunna samarbeta, men det är samtidigt viktigt att poängtera två saker; dels räcker det inte med en bra initial matchning – medvetet arbete kommer ändå att krävas för att få samarbetet att fungera; dels kan vi oftast, med medvetet arbete för att bygga en bra samarbetsrelation, samarbeta framgångsrikt med många fler än vi kanske tror.

Både forskning, de farhågor som cheferna lyft i det här arbetet och konsulternas praktiska erfarenhet stödjer slutsatsen att det är viktigt att arbeta medvetet och systematiskt med stöd till de chefer som ingår i delat ledarskap för att bygga upp ett nära och hållbart samarbete. Den gemensamma bottenplattan uppstår inte av sig själv, utan kräver mycket kommunikation och tid. Rekommendationen är att ta in stöd för coaching till cheferna. För att betona vikten av att de delande cheferna arbetar medvetet med att bygga upp samarbetet bör coachingen vara obligatorisk för alla chefer som ingår i delat ledarskap.

I stödet till cheferna bör också ingå kompetenshöjande moment kring vad som krävs för ett gott samarbete, hur man medvetet och systematiskt kan arbeta för att utveckla goda samarbeten och hur man kan dra nytta av såväl varandras likheter som olikheter i en samarbetsrelation.

### **Utforma en modell som är anpassad till behoven vid rekrytering av chefer till delat ledarskap**

Den i särklass tyngsta farhågan som framkommit från enhetscheferna under insatsen är att behöva ingå i ett delat ledarskap med någon som man har svårt att samarbeta med. Som en naturlig följd av detta har det framkommit starka önskemål om att få möjlighet att vara mer delaktiga i rekryteringsprocessen än vad som är praxis vid sedvanlig rekrytering av chefskollegor.

Den generella rekommendationen är att sträva efter större mått av delaktighet från de chefer som redan finns i verksamheten vid rekrytering. Strävan efter delaktighet måste dock balanseras mot vad som är praktiskt genomförbart och kompletteras med stöd till de delande cheferna (se ovan) samt låga trösklar för intern rörlighet om samarbetet visar sig fungera mindre tillfredsställande (se nedan).

En mer specifik utformning av en välanpassad modell bör utformas med stöd av interna expertresurser vid rekrytering. Några riktlinjer att ta i beaktande vid utformningen:

### *Anpassa kravspecifikationen*

Är det möjligt att rekrytera chefer med mindre erfarenhet av tidigare chefsuppdrag? Identifiera vilka erfarenheter, färdigheter, kompetenser och personliga egenskaper som är särskilt viktiga för chefer i ett delat ledarskap.

### *Sträva efter att rekrytera samarbetsrelationer och inte individer*

Hitta sätt att undersöka en potentiell samarbetsrelation. Kan det potentiella paret träffas tillsammans med rekryterande chef? Kan de få ett dilemma att lösa tillsammans för att undersöka om deras grundläggande värderingar överensstämmer?

### **Möjliggör låga trösklar för intern rörlighet och erbjud snabbt stöd för hantering av svårigheter**

På grund av svårigheten att i förväg veta hur ett delat ledarskap kommer att fungera i praktiken mellan enskilda individer, och den potentiellt starka negativa inverkan ett dåligt fungerande delat ledarskap kan ha på både chefer, medarbetare och verksamhet, blir det viktigt med låga trösklar för intern rörlighet. Det behövs därför en beredskap för att låta chefer backa ur ett delat ledarskap som man inte får att fungera. Uppmuntra cheferna att tidigt signalera om något inte fungerar i det delade ledarskapet och erbjud snabbt internt och/eller externt stöd vid behov för att minska risken för att man ignorerar problem och låter det gå för långt.

### **Ge stort handlingsutrymme för cheferna att utforma och lokalt anpassa sina uppdrag inom ramarna för det delade ledarskapet**

Enheterna ser olika ut vad gäller t.ex. antal boendeplatser, antal medarbetare, lokalisering och lokalernas utformning. Olika lösningar kommer sannolikt att krävas i olika delar av verksamheten vad gäller hur cheferna delar sitt ledarskap. Rekommendationen blir att lämna så stort handlingsutrymme som möjligt för de delande cheferna att själva avgöra t.ex. i vilken utsträckning och form de vill göra en funktionell uppdelning av arbetsuppgifterna. Det betyder att olika varianter kan komma att utvecklas i de olika chefskonstellationerna, utifrån de lokala behoven.

### **Förbered medarbetare**

En förändring av organisationen i form av delat ledarskap kommer att innebära direkt påverkan på medarbetares arbetsvardag, primärt i form av att de får fler direkta chefer att förhålla sig till. I likhet med andra typer av förändringar kommer de berörda medarbetarna att ha olika perspektiv och åsikter om detta, och behov av att få möjlighet att förstå och förbereda sig inför förändringen och vad den kan komma att innebära i praktiken. Rekommendationen är att inventera medarbetarnas syn på förändringens möjligheter och risker, liksom man gjort med cheferna. Förutom att detta blir en förberedelse för medarbetarna ger det också ledningen värdefull information om perspektiv man kan ha missat samt en möjlighet att i god tid hantera potentiella risker.

När ett delat ledarskap inleds behöver chefernas samarbete vara synligt för medarbetarna. När samarbetet inte syns ökar risken för otydlighet och osäkerhet hos dem som är beroende av att chefernas samarbete fungerar väl. Cheferna behöver visa att de arbetar tillsammans, har förtroende och backar upp varandra.

### **Gör kontinuerliga översyner av antalet medarbetare per chef**

Rekommendationen är att inkludera en översyn av antalet medarbetare per chef i befintliga regelbundna uppföljande aktiviteter som årsrevision eller liknande. Använd en modell (ex. ovan) som stöd vid beslut som påverkar antalet medarbetare per chef och dokumentera hur/varför/på vilka grunder besluten tagits.

### **Utarbeta väl anpassade metoder och processer för uppföljning**

Vad gäller uppföljning av hur den nya organiseringen fungerar är detta givetvis av stor vikt. Det är dock angeläget att nogsamt tänka igenom tillvägagångssättet. Vilka parametrar man väljer att undersöka, vilken typ av kvantitativa eller kvalitativa mått man väljer att använda samt vilken tidshorisont man väljer kommer att ha stor betydelse för huruvida man lyckat fånga en verklighetsnära bild av utfallet. Att införa en organisering med delat ledarskap är en komplex förändring med få direkt kausala samband att undersöka. Det kommer att behövas lång tid innan det går att dra några skarpa slutsatser om utfall.

### **Tydliggör enheternas stödfunktioners roll i en ny organisering**

En förutsättning som kommunicerats till enhetscheferna är att befintliga stödfunktioner på enheterna kommer att finnas kvar. Vad detta innebär konkret när man gör en omorganisation och rekryterar fler chefer behöver dock förtydligas. I en riskbedömning bör man inkludera frågan om vad stödfunktionerna kommer att behöva för att kunna fungera som ett bra stöd även i den nya organiseringen med fler chefer och eventuellt chefer i ett delat ledarskap.

## **4.4 Slutsatser och rekommendationer avseende externt stöd i utvecklings- och förändringsarbetet**

Psykologpartners generella hållning är att en organisation till största del bör driva utvecklings- och förändringsarbete med hjälp av interna resurser. När externa expertresurser används bör detta göras med stor delaktighet från den egna organisationen och med det långsiktiga syftet att öka organisationens egen kapacitet att driva utveckling och hantera framtida utmaningar.

Om beslut tas om att införa delat ledarskap kommer det att kräva ett omfattande förberedande arbete för att skapa acceptans, engagemang och villighet hos intressenter att göra konkreta förändringar i arbetssätt och arbetsvardag. Detta arbete har redan påbörjats i insatsen som beskrivs i denna rapport, men arbete kvarstår. Vår slutsats är att behovet av externt stöd i det fortsatta förändringsarbetet kommer att vara störst i början och att det är en bättre investering att ta in detta stöd på bred front tidigt för att sedan enbart ta extern hjälp i specifika situationer.

Vi rekommenderar externt stöd i följande processer:

### **Förberedelse av medarbetare inför organisationsförändring med delat ledarskap**

En möjlig form för detta är storgrupps-workshops i olika konstellationer under ledning av externa processledare. Syftet är att öka kunskapen kring vad delat ledarskap kan innebära i praktiken som medarbetare, att inventera medarbetarnas syn på förändringens möjligheter och risker, att samlas värdefull information om perspektiv man kan ha missat samt att öka möjligheterna att i god tid hantera potentiella risker.



### Coaching av de chefskonstellationer som går in i delat ledarskap

Coachingen ger stöd för de delande cheferna att bygga "bottenplattan". Coachingen bör vara obligatorisk av flera skäl: det är bevisat viktigt för framgångsrikt delat ledarskap att man investerar tid och gemensamt arbete initialt för att tidigt bygga den bottenplatta av prestigelöshet, förtroende och gemensamma värderingar som det delade ledarskapet behöver vila mot. Att coachingen är obligatorisk ger en signal om vikten av denna investering, den garanterar att alla konstellationer gör det initiala arbetet och det minskar risken för att coaching upplevs som ett erbjudande till de chefskonstellationer som "misslyckats".

### Konsultativt stöd till verksamhetschef

Som ett komplement till det interna stöd verksamhetschefen har att tillgå bör hen erbjudas möjlighet till externt konsultativt stöd vid behov.

### Processledning av ledningsgruppsutveckling i ledningsgruppen

Med en rekrytering av fler enhetschefer växer deltagarantalet i ledningsgruppen och sammansättningen förändras. Detta kommer att påverka ledningsgruppens uppdrag och arbets sätt. Att ta stöd av externa processledare i detta utvecklingsarbete kan förkorta processen att forma den nya ledningsgruppen och förebygga onödig effektivitetsförlust, otydlighet och arbetsbelastning.

## 5. Referenser

Andersson-Felé, Lena. (2003). *Hur många underställda kan en chef ha? Om kontrollspann i vård och omsorg*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Björk, Lisa, Eva Bejerot, Nicola Jacobshagen & Annika Härenstam. (2013). I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*. Vol. 32(3).

Björk, Lisa, & Linda Corin. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. Stockholm: SNS förlag.

Bringselius, Louise m.fl. (2021). *Tillit och omdöme – Perspektiv på tillitsbaserad styrning*. Stockholm: Studentlitteratur AB.

Corin, Linda & Maral Babapour Chafi. (2022). *Betydelesen av antal medarbetare per chef. En kunskapssammanställning. Del I och II*. Göteborg: Institutet för stressmedicin.

Döös, Marianne, Lena Wilhelmson & Tomas Backström. (2013). *Delat ledarskap. Om chefer i samarbete*. Stockholm: Liber AB.

Döös, Marianne & Lena Wilhelmson. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership*. Vol. 17(6), 715-746.

Persson Melin, Linda & Gunnar Sundqvist. (2021). *SKRs checklista för chefers arbetsmiljö*. Sveriges Kommuner och Regioner.

<https://skr.se/download/18.7e02c51917cda9ea953237c4/1636100465409/SKRS%20CHECKLISTA%20FÖR%20CHEFERS%20ARBETSMILJÖ.pdf>

Regnö, Klara. (2016). *Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa*. Stockholm: Vision.

Sveriges Kommuner och Regioner. (2020). *Fakta om äldreomsorgen. I ljuset av coronapandemin*.



## Internt material från Lunds Kommun

*Antal medarbetare per chef vård- och omsorgsförvaltningen 2019 och 2021*

*Lunds Kommun. Att leda i Lund.*

*Lunds Kommun. Roller och uppdrag för chef i vård- och omsorgsförvaltningen.*

*Åkesson, Sven-Martin. (2020). Rapport: Översyn av stödfunktionerna. Vård- och omsorgsförvaltningen i Lunds kommun.*

*Årsanalys 2020 Vård- och omsorgsnämnden VoO 2021/0092*

*Ericsson, Ulf, Pär Pettersson & Elin Ekelund. (?). Slutrapport Tidiga Signaler – ett hälsoprojekt genomfört av vård- och omsorgsförvaltningen i Lund. Högskolan Kristianstad.*

*Nulägeskarta – A3 Vård- och omsorgsförvaltningen. Inför EVP år 2022-2024.*

*Vård- och omsorgsförvaltningen, Lunds kommun. Utvecklandet av organisatoriska förutsättningar för chefer. 2021-06-23.*