



Leda lagom många

En kunskapssammanställning om betydelsen av antalet medarbetare per chef.

Linda Corin, Doktor i Arbetsvetenskap

Maral Babapour Chafi, Doktor i Människa-Teknik-Design

Anna-Carin Fagerlind Ståhl, Doktor i Medicinsk vetenskap

Datum: 2023-03-02

Dokumentnamn: Leda lagom många: En kunskapssammanställning om betydelsen av antalet medarbetare per chef.

Förord

Vi som författat denna rapport vill inledningsvis särskilt tacka ett antal personer som inspirerat och hjälpt oss på vägen.

Först och främst tack till Lena Andersson-Felé som åter väckte forskningen kring antalet medarbetare per chef till liv i Sverige. Vi är särskilt glada för att du dessutom låtit oss låna och föra vidare titeln på din avhandling *”Leda lagom många - om struktur, kontrollspann och organisationsideal”* från 2008.

Tack också till de fantastiska och generösa forskare i vårt nätverk som gett oss kloka råd på vägen; Annika Härenstam, Erik Berntson, Klara Regnö, Christian Jensen och Marianne Döös.

Vi vill också passa på att tacka våra kollegor i VGR som identifierat behovet av denna rapport och tålmodigt hejat på under dess framväxt. Tack Niklas Thorell Sjöström, Per Thilander och Robert Green på Koncernstab HR!

På Institutet för Stressmedicin har vi också haft en hel grupp som flitigt arbetat med rapporten bakom kulisserna. Tack Lisa Björk, Marica Heimdahl, Henrik Eklund, Anette Johansson, Emma Wahlstedt och Turid Oom. Utan er hade detta inte varit möjligt!

Vi hoppas att allas våra gemensamma ansträngningar för att ta fram denna rapport ska vara till nytta. Trevlig läsning!

Göteborg och Linköping 28 februari 2023

Linda Corin, Maral Babapour Chafi och Anna-Carin Fagerlind Ståhl

Innehåll

Inledning	5
Från individ till organisation inom ledarskapsforskningen.....	5
Behovet av goda organisatoriska förutsättningar för chefer.....	5
Behovet av en kunskapssammanställning om kontrollspann.....	6
DEL I	8
Jakten på det optimala kontrollspannet	8
Kontextens betydelse för ett lämpligt kontrollspann.....	9
Leder chefer i Sverige på olika villkor?	11
Konsekvenser av breda kontrollspann i välfärden	12
1) Kontrollspannets påverkan på chefens arbetssituation	14
2) Kontrollspannets påverkan på chefens ledarskap	15
3) Kontrollspannets påverkan på medarbetarnas arbetssituation	17
4) Kontrollspannets påverkan på verksamheten och organisationen	19
Sammanfattning av kontrollspannets konsekvenser	21
DEL II	23
Svenska föreskrifter, rapporter och utredningar som berör frågan om antalet medarbetare per chef.....	23
AFS 2015:4 om Organisatorisk och social arbetsmiljö	23
Avsiktsförklaringen för friskare arbetsplatser i kommuner och regioner	24
Visa vägen i vården – Vård och omsorgsanalys	24
Statens offentliga utredningar.....	25
Socialstyrelsen.....	26
Arbetsmiljöverket och Myndigheten för arbetsmiljökunskap	27

Nyckeltalsinstitutet	28
DEL III.....	29
Möjliga vägar till att leda lagom många	29
Att reducera komplexa problem till enkel matematik	29
Hur många medarbetare per chef är lagom?	30
SKR:s checklista för chefers arbetsmiljö.....	30
Chefoskopet – bättre arbetsmiljö för chefer	31
Arbetsbidsberäkning utifrån chefs arbetsinnehåll.....	33
Ottawa-sjukhusets verktyg för lämpligt kontrollspann	35
Att fånga verkligheten med checklistor och beräkningar	36
Vad som är lagom är en fråga om krav och resurser.....	37
Vägval 1: högre organisationer med smalare kontrollspann.....	39
Vägval 2: Delat ledarskap: fler chefer för samma antal medarbetare.....	41
Biträdande chefer då?	43
När ett delat ledarskap blir ett nära ledarskap: vikten av organisatoriska förutsättningar	44
Vägval 3: Att förändra spelets regler genom resurser som reducerar krav	46
Alltid redo? Några avslutande ord på vägen om förändring.....	49
Avslutande diskussion.....	51
Vad anses anställda inom offentlig sektor vara värda?	52
Bilaga 1. Studier inkluderade i Regnös litteraturöversikt (2016).....	54
Bilaga 2. Studier inkluderade i Corin & Babapour Chafis litteraturöversikt (2022) .	55
Bilaga 3. Metodbeskrivning litteratursammanställning	56
Bilaga 4. Övriga referenser	58

Inledning

Från individ till organisation inom ledarskapsforskningen

Inom ledarskapsfältet, såväl inom forskning som praktik, i Sverige och internationellt, har det sedan länge funnits ett tydligt fokus på chefen som individ. Fokuseringen på chefernas individuella egenskaper, strategier, beteenden och stilar har till stora delar kommit att överskugga det faktum att chefer inte existerar i ett vakuum, utan också påverkas av den situation eller det sammanhang de verkar i. Detta innebär att kontextens och organisationens betydelse för chefers möjligheter att utföra sitt arbete har underskattats i forskning såväl som praktik¹.

Trots att ledarskapsteorier kritiserats för sin ”kontextlöshet” i över 20 år så konstateras det gång på gång att så fortsatt är fallet². I en nyligen utkommen kunskapssammanställning från Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK) om ledarskap för hälsa och välbefinnande³ konstaterade författarna att chefen som individ är fortsatt i fokus inom forskningen och att kunskapen om chefers förutsättningar och kontextens betydelse för ledarskapet är fortsatt underutforskade. Samtidigt har det länge varit känt att till exempel den fysiska och strukturella kontexten påverkar ledarskapet:

“The physical context—in particular, physical or spatial distance—can create conditions where effective leadership may be impossible or neutralize any possible positive effect of leadership behaviours on leadership outcomes” (Kerr & Jermier, 1978, p. 396).

Behovet av goda organisatoriska förutsättningar för chefer

Ett stort antal studier har visat att ledarskapets positiva effekter på exempelvis arbetstillfredsställelse och prestation riskerar att försvinna när avståndet mellan chef och medarbetare är stort⁴. I MYNAK:s kunskapsöversikt från 2021 konkluderar författarna vidare att oavsett vilken typ av ledarbeteende som eftersträvas inom organisationen, så krävs chefens närvaro för all typ av positivt ledarskap. De

¹ Se t ex Johns, 2006; Härenstam, 2008; Dierdorff, Rubin & Morgeson, 2009

² För en översikt, se till exempel Oc, 2018

³ [Ledarskap för hälsa och välbefinnande \(mynak.se\)](https://www.mynak.se/Ledarskap_för_hälsa_och_välbefinnande)

⁴ För en översikt, se till exempel Oc, 2018

efterlyser därmed ett ökat organisatoriskt tänk med fokus på bland annat tid, resurser, ett rimligt antal underställda, geografisk närhet till medarbetarna och stöd för att ett gott ledarskap ska bli verklighet i praktiken.

Ledarskap är en kollektiv och relationell process och om målet är att skapa goda arbetsplatser där människor trivs och utvecklas så behöver diskussionen om enskilda chefers arbetskapacitet, stresstålighet och ledarskapsstil tonas ner till förmån för ett perspektiv där chefen betraktas utifrån sin position i organisationen, snarare än som en individ tagen ur sitt sammanhang. Det är detta som är att anlägga ett strukturellt perspektiv på ledarskap: att lyfta blicken från individnivån och vända den uppåt, mot organisationen och den specifika kontexten där chefen verkar. Det är ett viktigt och nödvändigt komplement till decenniernas fokus på ledaren och ledarskapet. För att kunna ta vara på de ofta omfattande insatser som görs för att rekrytera och utveckla duktiga chefer behövs solida och välfungerande organisationer där de kan verka⁵.

På senare tid har ett forskningsfält med detta strukturella perspektiv, med fokus på chefers organisatoriska förutsättningar, börjat växa fram även i Sverige där studier belyser förutsättningarna för chefsarbete i olika typer av verksamheter. Det handlar då främst om organisatoriska förutsättningar som på ett mer övergripande plan påverkar chefernas möjligheter att fullgöra sina uppdrag som till exempel ansvar och befogenheter, arbetsinnehåll, tillgången till organisatoriskt och administrativt stöd, expertfunktioner, forum för vertikal och horisontell dialog och inte minst antalet medarbetare per chef⁶.

Behovet av en kunskapssammanställning om kontrollspann

Det finns fortsatt ett stort behov av ökade kunskaper kring chefers organisatoriska förutsättningar och hur de kan förbättras. I denna rapport har vi sammanställt kunskapsläget för en viktig organisatorisk förutsättning av många, nämligen antalet medarbetare per chef. Inom forskningen och i denna rapport används begreppet kontrollspann för att beskriva antalet medarbetare per chef dvs *”det antal underställda, som en chef ansvarar för och som inte faller under någon annan chefs ansvarsområde”*⁷. Ett brett eller stort kontrollspann innebär fler medarbetare per chef medan ett smalt innebär ett mindre eller litet kontrollspann.

Det finns flera anledningar till att fokusera på chefers kontrollspann. Frågan har fått stor uppmärksamhet i den samtida svenska debatten, samtidigt som kunskapsunderlaget sakta men säkert växt. Intresset för frågan har således ökat i

⁵ Se t ex Härenstam & Östebo, 2014; Corin & Björk, 2017

⁶ Se t ex Björk, 2013; Corin, 2016; Kankkunen 2009; Keisu, 2009; Regnö, 2013; Westerberg 2000

⁷ Se t ex Gulick et al., 1937

både forskning och praktik. Vidare har Västra Götalandsregionen (VGR) som första region fattat beslut om ett normtal för chefer, vilket innebär att chefer inom VGR ska vara ansvariga för mellan 10–35 medarbetare. Därför anser vi att tiden är mogen för att sammanställa den senaste kunskapen inom området i en svensk rapport.

Kunskapssammanställningens disposition

Kunskapssammanställningen är organiserad i tre delar, som kan läsas fristående:

- **DEL I: Forskning kring antalet medarbetare per chef**, utgörs av en sammanställning av kunskapsläget kring kontrollspann, som dels är baserad på aktuell forskning, dels på en tidigare kunskapssammanställning från 2016.
- **DEL II: Svenska föreskrifter, rapporter och utredningar som berör frågan om antalet medarbetare per chef**, summerar ett antal rapporter och utredningar från olika svenska organ med koppling till medarbetargruppernas storlek inom den svenska välfärden som publicerats de senaste 5 åren.
- **DEL III: Möjliga vägar till att leda lagom många**, går igenom några verktyg som kan vara behjälpliga för att avgöra vad som är ett lämpligt kontrollspann i olika kontexter, samt diskuterar hur verksamheter kan gå till väga för att åstadkomma lämpliga kontrollspann.

Linda Corin har lett arbetet med kunskapssammanställningen, och tillsammans med Maral Babapour Chafi genomfört litteratursökningen, författat del I och II, och tillsammans med Anna-Carin Fagerlind Ståhl författat del III.

DEL I

Forskning kring antalet medarbetare per chef

Forskningen kring antalet medarbetare per chef, eller kontrollspann som det kallas i forskningslitteraturen, har sina rötter långt tillbaka i den begynnande industrialiseringen. De tidiga empiriska studierna handlade främst om att försöka finna ett optimalt och generellt kontrollspann för chefer. Så småningom dök tanken upp att det optimala kontrollspannet kunde variera beroende på förutsättningarna och forskare försökte därmed påvisa vilka kontextuella faktorer som kunde påverka kontrollspannets lämpliga bredd. I mitten av 1900-talet framfördes dock omfattande kritik mot tanken på att det går att finna generaliserbara principer för organisering vilket innebar att forskningen om kontrollspann under en lång tid låg i träda⁸.

Först i mitten av 1990-talet ökade intresset igen, inte minst i Kanada, som tidigt omstrukturerade sjukvården på ett sätt som ökade första linjens chefers kontrollspann dramatiskt⁹. Även i Sverige pågick denna typ av omstruktureringar inom den offentliga sektorn med ökade kontrollspann för chefer som en effekt¹⁰. Därmed har också svenska forskare på senare tid kommit att intressera sig för konsekvenserna av det minskade antalet chefer och ökade medarbetargrupsstorlekar som följde i spåren av 1990-talskrisen¹¹. Forskningsfältet tog därmed också en delvis ny riktning, såväl nationellt som internationellt, med fokus på konsekvenserna av breda kontrollspann för individ och organisation. Nedan presenteras en översiktlig genomgång av forskningsområdets utveckling och resultat¹².

Jakten på det optimala kontrollspannet

Som ett led i strävan efter att fastställa effektiva former för organisering försökte kontrollspannsforskningen till en början att finna det optimala kontrollspannet för chefer inom till exempel industrin och försvaret, men försök gjordes också att finna ett universellt kontrollspann lämpligt i alla typer av organisationer. Många teorier har presenterats angående det optimala kontrollspannet, men gemensamt för den

⁸ Meier & Bothe, 2003

⁹ Se t ex Lucas et al, 2008; Wong et al, 2015

¹⁰ Se t ex Hagström ” Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst” i; [Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete \(lu.se\)](#)

¹¹ Se t ex Andersson-Felé 2006, 2008; Montin 2007; Ohlsson & Rombach, 1998; Wallin et al, 2013

¹² Mer detaljerade historiska beskrivningar finns i; van Fleet & Bedeian, 1977; Andersson-Felé, 2006, 2008; Regnö 2016

klassiska organisationsteorin var att de kontrollspann som ansågs lämpliga var mycket smala eller små. Vissa forskare hävdade att runt 15 medarbetare per chef var lämpligt på organisationens lägre nivåer¹³, medan andra förordade ännu mindre medarbetargrupper bestående av endast en handfull medarbetare per chef¹⁴. Vissa har underbyggts med matematiska, mer eller mindre svårbegripliga, uträkningar¹⁵ men de flesta riktmärken kan tyvärr uppfattas som 'tagna ur luften'.

Tanken på att finna ett optimalt kontrollspann för alla chefer övergavs dock relativt tidigt inom forskningen till förmån för att hitta situationer där det lämpar sig med breda respektive smala kontrollspann, dvs grupper med fler respektive färre medarbetare. Målet var dock fortsatt att fastslå olika normativa rekommendationer, men nu genom att ta kontexten och organisationens unika förutsättningar i beaktande¹⁶.

Kontextens betydelse för ett lämpligt kontrollspann

Den första studien som på allvar tillkännagav att kontexten påverkar vad som kan anses vara ett optimalt kontrollspann publicerades redan på 1930-talet och det identifierades tre grundläggande faktorer som utöver chefens egen kompetens och förmåga påverkar vad som kan anses vara ett lämpligt kontrollspann under de givna förutsättningarna¹⁷. Dessa faktorer innefattade: [1] *funktionell mångfald*, [2] *tid och stabilitet* och [3] *storlek och rum*. Kontrollspannets lämpliga bredd ansågs alltså påverkas av mångfalden i yrken och funktioner hos medarbetarna liksom den tid som chefen hade att interagera med sina medarbetare. Hur mycket tid chefen hade att interagera påverkades i sin tur bland annat av organisationens stabilitet, där chefen i en stabil organisation (med t ex en stabil omvärld och låg personalomsättning) ansågs ha mer tid för medarbetarna. Slutligen så framhölls också organisationens geografiska spridning som en viktig faktor som påverkar kontrollspannets lämpliga bredd. I en geografiskt spridd organisation finns större behov av ledning vilket gör att mindre kontrollspann är lämpliga. Senare fann forskare även att komplexiteten såväl i medarbetarnas som i chefens arbete påverkar det lämpliga kontrollspannet, där svårigheten att leda fler medarbetare ökar med komplexiteten i deras arbetsuppgifter. Även när chefens arbetssituation var komplex fann man det lämpligt med smalare kontrollspann¹⁸.

När forskaren Klara Regnö, på uppdrag av fackförbundet Vision, gjorde en genomgång av kontrollspannsområdet 2016 sammanfattade hon bland annat

¹³ Se t ex van Fleet & Bedeian 1977; Fayol, 1916, 1949

¹⁴ Urwick, 1938

¹⁵ Se t ex Graicunas, 1937

¹⁶ Andersson-Felé, 2008

¹⁷ Gulick, 1937

¹⁸ Bell, 1967

resultaten av forskningen kring faktorer som påverkar lämpligt kontrollspann för chefer, vilka summeras i Tabell 1 nedan.

Tabell 1. Exempel på faktorer som påverkar lämpligt kontrollspann för chefer (Hämtad från Regnö, 2016).

Breda kontrollspann, dvs större medarbetargrupper, lämpligt när t ex:	Smala kontrollspann, dvs mindre medarbetargrupper, lämpligt när t ex:
Chefen har få andra uppgifter vid sidan av att leda medarbetarna	Chefen har många olika arbetsuppgifter vid sidan av att leda medarbetarna
Chefen har enkla arbetsuppgifter	Chefen har komplexa arbetsuppgifter
Medarbetarna har rutinartade eller liknande arbetsuppgifter	Medarbetarna har komplexa eller föränderliga arbetsuppgifter
Organisationen är stabil	Det finns behov av att noga följa, samordna eller övervaka arbetet
Verksamheten är geografiskt samlad	Verksamheten är geografiskt utspridd
Massproduktion	Organisationen är föränderlig
Chefen ansvarar för en homogen grupp av medarbetare	Produktionen sker styckvis eller i små serier
	Chefen ansvarar för medarbetare i många olika funktioner

Sammanställningen i Tabell 1, som bygger på tidiga studier på området, visar därmed att vad som är lagom många att leda sannolikt varierar mellan olika organisationer och verksamheter, men även inom en och samma organisation, beroende på de specifika förutsättningarna.

Efter dessa tidiga empiriska studier så har ett visst intresse för optimala kontrollspann inom olika typer av organisationer återkommit inom forskningen. Dessa studier har vidare understrukt att än fler parametrar kan påverka vad som kan anses vara ett lämpligt kontrollspann, vilket ytterligare speglar komplexiteten i frågan. Dessa parametrar kommer att beskrivas mer utförligt i Del III av rapporten.

Leder chefer i Sverige på olika villkor?

Att chefer i den kvinnodominerade välfärdssektorn i Sverige ofta arbetar under bristande organisatoriska förutsättningar, med till exempel ansvar för många medarbetare, diffusa chefsmandat och begränsade resurser i förhållande till sitt ansvar är något som länge varit känt¹⁹. På senare tid har också allt fler studier som jämfört dessa kvinnodominerade branscher med mansdominerade yrken och branscher visat på att chefer i Sverige leder på olika villkor. Chefer i kvinnodominerade sektorer har generellt sämre möjligheter att påverka resurstilldelning, har fler onödiga arbetsuppgifter, färre hjälpsamma stödfunktioner och inte minst ansvar för fler medarbetare²⁰.

Att chefer inom kommuner och regioner har ansvar för ett stort antal medarbetare, i synnerhet i kvinnodominerade verksamheter och bland chefer i första linjen är något som särskilt har uppmärksammats i flera forskningsprojekt, utredningar och rapporter det senaste decenniet²¹. Vid jämförelser av hela den svenska arbetsmarknaden, utifrån Sveriges offentliga statistik 2016²², syns det tydligt att vård och omsorg och sociala tjänster (i genomsnitt 30 medarbetare per chef) följt av utbildning (i genomsnitt 27 medarbetare per chef) ligger i en klass för sig när det gäller storleken på medarbetargrupper. Med undantag för branschen transport och magasinering (i genomsnitt 23 medarbetare per chef) så har resten av arbetsmarknaden kontrollspann som är betydligt mindre, i snitt ungefär hälften eller ännu mindre, än de som återfinns inom vård och omsorg.

Enskilda forskningsstudier visar dessutom att operativa första linjens chefer inom kvinnodominerade verksamheter som vård och omsorg ofta har betydligt fler än 30 underställda. Arbetsmiljöverkets inspektioner av ett stort antal arbetsplatser visar att det inte är ovanligt för första linjens chefer att ha 40 medarbetare eller fler²³. Det förekommer också empiriska studier där det genomsnittliga kontrollspannet för chefer är ännu högre inom välfärdsverksamheter, 55 medarbetare med upp till 100 direkt underställda för en del chefer²⁴.

De stora skillnaderna i kontrollspann mellan olika sektorer på den svenska arbetsmarknaden väcker inte bara frågor kring jämlika arbetsvillkor för kvinnor och män utan också huruvida välfärdsverksamheter som vård och omsorg lämpar sig särskilt väl för stora medarbetargrupper. Den forskning som finns kring lämpliga kontrollspann under olika förutsättningar, och som presenterades översiktligt i

¹⁹ För en översikt se t ex [Chef idag](#)

²⁰ Se t ex [Corin & Björk, 2017](#); [Lönlöst att få det att fungera: Arbetsmiljöverket Rapport 2014:3](#)

²¹ Se t ex Andersson-Felé 2003; Björk & Härenstam, 2016; Kankkunen, 2009; Corin, 2016; Westerberg 2000; [Arbetsmiljöverket Rapport 2014:3](#)

²² [Regnö \(2016\). Chefer i välfärdens tjänst](#)

²³ [Arbetsmiljöverket Rapport 2014:3](#)

²⁴ Se t ex Corin 2016; Kankkunen 2009; Regnö 2013

föregående avsnitt, ger inget vetenskapligt stöd för ett sådant antagande. Tvärtom uppvisar verksamheter inom vård och omsorg en rad karakteristika som snarare utgör kriterier för att det är mer lämpligt med smala kontrollspann. Regnö poängterar till exempel i sin kunskapssammanställning²⁵ att det utifrån de kriterier som lyfts fram inom forskningen om kontrollspann är anmärkningsvärt att verksamheten inom vård och omsorg har arbetsmarknadens högsta genomsnittliga kontrollspann medan chefer i verksamheter som kan förmodas kännetecknas av högre grad av standardisering som till exempel tillverkningsindustrin har betydligt färre underställda per chef i genomsnitt.

Utifrån kunskapsläget drar Regnö (2016) därför slutsatsen att våra välfärdsverksamheter ofta är felorganiserade med alltför stora kontrollspann. Hon poängterar att vård och omsorg är en bransch som inte är särskilt lämpad att organiseras med stora medarbetargrupper och få chefer. Tvärtom kännetecknas dessa välfärdsverksamheter av att det är mer lämpligt med betydligt mindre grupper av medarbetare per chef. Verksamheterna är till exempel ofta geografiskt spridda, öppna dygnet runt och inkluderar både medarbetare och chefer med en mångfald av komplexa och föränderliga arbetsuppgifter som också har många intressenters behov att ta hänsyn till. Verksamheten omorganiseras dessutom ofta och det finns en stor omsättning bland chefer såväl som medarbetare. Regnö menar att verksamheternas art och uppdrag inom välfärden är sådana att antalet medarbetare per chef behöver vara betydligt mindre än vad som i dag ofta är fallet.

Konsekvenser av breda kontrollspann i välfärden

Klara Regnö sammanställde 2016 även de empiriska studierna av kontrollspann och dess effekter inom vård och omsorg²⁶. Kunskapssammanställningen bygger på 14 empiriska studier²⁷ från framför allt Kanada men också från Sverige mellan åren 1998–2015. Med anledning av denna rapport har vi genomfört en uppdaterad litteratursökning²⁸ där vi på samma sätt fokuserat på kontrollspannets betydelse inom vård och omsorg. Vår sammanställning bygger på de studier som publicerats från 2015 fram till 2021. Under dessa sex år har nio nya empiriska studier kring kontrollspannets effekter inom vård och omsorg publicerats i internationella vetenskapligt granskade tidskrifter²⁹.

²⁵ [Regnö \(2016\). Chefer i välfärdens tjänst](#)

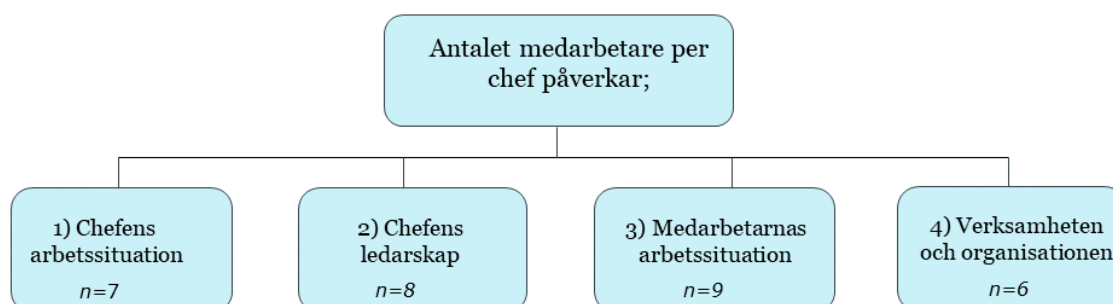
²⁶ [Regnö \(2016\). Chefer i välfärdens tjänst](#)

²⁷ Bilaga 1

²⁸ En detaljerad beskrivning av den uppdaterade sökningen finns i Bilaga 3.

²⁹ Bilaga 2

I Figur 1 nedan presenteras en översiktlig sammanvävning av resultaten om kontrollspannets effekter inom vård och omsorg utifrån de båda kunskapssammanställningarna.



Figur 1. Studier om kontrollspannets olika effekter inom vård- och omsorgsverksamheter. Totalt 23 studier 1998–2021 där *n* anger antalet studier som undersöker utfall i de olika kategorierna 1–4. Vissa studier undersöker flera kategorier av utfall.

Vi presenterar de sammanvävda resultaten från de två kunskapssammanställningarna indelade utifrån de huvudkategorier som presenteras i Figur 1. Under varje avsnitt presenteras först en kort sammanfattning av vad forskningen visat i kursiverat, därefter presenteras mer detaljerade resultat där vi särskilt har valt att lyfta fram resultaten från studier i sjukhusmiljö och studier från den svenska kontexten. Även om de flesta studier räknar kontrollspann på samma sätt, dvs antalet "huvuden" som chefen är ansvarig för, så använder vissa studier kontrollspann som kontinuerlig skala medan andra gör sina egna unika indelningar där de klassificerar smala respektive breda kontrollspann på förhand. För den som vill fördjupa sig ytterligare i enskilda studier finns de fullständiga referenserna till originalstudierna inkluderade i denna genomgång att tillgå i Bilaga 1 respektive 2.

1) Kontrollspannets påverkan på chefens arbetssituation

Studierna kring kontrollspannets påverkan på chefen³⁰ visar att breda kontrollspann medför en påverkan på både chefens egen arbetssituation där till exempel naturligt förekommande arbetsuppgifter i chefsrollen ökar med ett ökat medarbetarantal, vilket leder till svårigheter att balansera chefsrollens olika krav. Studier visar också på minskad arbetstillfredsställelse, ökad stress och överbelastning bland chefer med breda kontrollspann.

En kanadensisk studie på 121 första linjens chefer på 14 universitetssjukhus i Kanada³¹, där cheferna i snitt var ansvariga för 76,9 medarbetare, undersökte relationen mellan kontrollspann och chefernas prestationer. Slutsatsen var att bredare kontrollspann ökar överbelastningen för cheferna samtidigt som chefernas kontroll över arbetet liksom arbetstillfredsställelsen minskar. Andra studier pekar på liknande samband mellan bredare kontrollspann och ökande arbetsbelastning och stress för chefer. I en mindre studie innefattande djupintervjuer med första linjens chefer vid ett akutsjukhus i Kanada fann forskarna till exempel att breda kontrollspann och komplexa chefsroller bidrog till stress³².

I en svensk studie³³ studerades över 400 chefer på olika nivåer inom 37 olika kommunala verksamheter. Resultaten visade att chefers kontrollspann var av stor betydelse för operativa chefers upplevelse av ett brett spektrum av krav i arbetet kopplade till chefsrollen, deras arbetsbelastning och relationer till sina medarbetare. Sammantaget resulterar det i en mycket krävande arbetssituation för chefer med breda kontrollspann. I studien hade cheferna i snitt ett kontrollspann på 27,4 medarbetare, men det fanns stora variationer där kontrollspannet skiftade mellan två och 105 medarbetare per chef. Ett större kontrollspann innebar högre nivåer av krav i chefsarbetet, oberoende av typen av kommunal verksamhet, chefens kön, position och erfarenhet. Studien fann vid sidan av en generellt ökande arbetsbelastning för cheferna till exempel även att fler medarbetare ökade slitningarna mellan administrativa, strategiska och personalorienterade arbetsuppgifter, s.k. logikkonflikter, som innebär att chefen får svårt att hinna med och balansera de olika krav som finns på chefsrollen. Studien visar också att ett högt genomsnittligt kontrollspann påverkar alla chefer i en ledningsgrupp negativt, även de med ett lägre antal medarbetare än genomsnittet. Detta kan enligt forskarna bero på att en betungande arbetssituation för vissa chefer gör att de har mindre tid att interagera och ge återkoppling till sina chefskollegor. När det finns mindre tid att hjälpas åt och stödja varandra kan det påverka hela ledningsgruppen negativt. I en

³⁰ Havaei et al, 2015; Ibort et al, 2021; Altaffer, 1998; Corin, 2016; Stewart, 2009; Wallin et al, 2013; Wong et al, 2015

³¹ Wong et al, 2015

³² Stewart, 2009

³³ Wallin et al, 2013

stor spansk studie³⁴ på chefer inom den offentliga sjukvården visade resultaten att även relationen mellan chefen och dennes egna närmsta överordnade chef försämras vid större kontrollspann.

I en studie med nyblivna sjuksköterskechefer inom den kanadensiska sjukvården³⁵ fann forskarna att vid breda kontrollspann, med fler än 40 medarbetare per chef, så minskade chefens anknytning och engagemang gentemot organisationen. De såg dock också att denna effekt, åtminstone till viss del, kunde dämpas genom högre nivåer av upplevt organisatoriskt stöd.

2) Kontrollspannets påverkan på chefens ledarskap

Studier som har undersökt hur medarbetarantalet påverkar relationen mellan chef och medarbetare visar att de positiva effekterna av ett gott ledarskap minskar när medarbetarantalet stiger³⁶.

I en studie inom norsk kommunal verksamhet³⁷ upptäckte forskarna att den positiva effekten mellan ett tjänande ledarskap, dvs ett ledarskap präglad av nära relationer med medarbetarna där stor uppmärksamhet ägnas åt deras individuella behov, och arbetstillfredsställelse hos personalen dämpades eller eliminerades helt av större kontrollspann vilket också resulterade i sämre prestationer bland medarbetarna. Forskarna menar att resultaten visar på att större kontrollspann skapar en distans mellan medarbetare och chef som påverkar vilka ledarbeteenden som kan uppstå och utövas, som i detta fall när ett tjänande ledarskap försvåras av ett ökat kontrollspann.

I en fallstudie³⁸ med chefer och medarbetare inom den danska slutenvården påvisades att medarbetarna och deras chefer upplevde utmaningar när det gällde olika ledarbeteenden. Bland annat avseende att skapa en överblick, koordinera, vara i kontakt med medarbetarna, vara synliga, sätta upp tydliga mål och säkerställa uppföljning vid breda kontrollspann på mellan 50–70 medarbetare. Studien konkluderar att vara chef för 50–70 sjuksköterskor skapar utmaningar med att upprätthålla ledarskapskvaliteten, vilket betyder att det är nödvändigt att balansera förväntningar på ledarskapet både upp och ner i systemet och därför ta itu med frågor om roll, funktion och kapacitet hos cheferna.

³⁴ Ibort et al, 2021

³⁵ Havaei et al, 2015

³⁶ Doran et al, 2004; McCutcheon 2004, 2009; Meyer et al, 2011; Andersen et al, 2018; Holm-Petersen et al, 2017; Jankelová & Joniaková; Meier & Semmer, 2018; Thompson et al, 2019

³⁷ Thompson et al, 2019

³⁸ Holm-Petersen et al, 2017

I en annan studie³⁹, på fem slovakiska universitetssjukhus, fann forskarna att chefens kommunikationsförmåga påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse, där ett lägre kontrollspann förstärkte effekten mellan god kommunikationsförmåga hos chefen och en ökad arbetstillfredsställelse hos medarbetarna. På motsvarande sätt fann de att ett mindre kontrollspann förstärkte effekten mellan transformativt ledarskap, dvs en relationsorienterad ledarstil som syftar till att skapa engagerade, produktiva och välmående medarbetare, och arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna. Således drar forskarna slutsatsen att ett rimligt kontrollspann behövs för att få avsedd effekt av ledarskapet.

En studie med observationer och intervjuer med chefer och medarbetare på danska barnavårdscentraler⁴⁰ visade att kontrollspannet påverkar ledarnas möjlighet att utföra effektivt transformativt ledarskap. De fann att ett kontrollspann på mellan 10–20 medarbetare skapade bäst förutsättningar för ett transformativt ledarskap. Ett kontrollspann inom detta intervall möjliggjorde för effektivare kommunikation om verksamhetens vision samt ökade också möjligheterna att koppla samman visionen till den enskilde medarbetarens specifika arbetsuppgifter. Resultaten visade vid sidan av negativa effekter av ett alltför brett kontrollspann på över 20 medarbetare även att ansvar för färre än 10 medarbetare per chef resulterade i en mer otydlig ledarroll. Forskarna understryker därmed vikten av att finna ett lämpligt kontrollspann som varken är för stort eller för litet.

Ett flertal studier inom den kanadensiska sjukvården visade att breda kontrollspann minskade de positiva effekterna av ett gott ledarskap. De pekade på att större medarbetarantal minskade de positiva effekterna av både transaktionella (tydliggörande/belönande) och transformativa (utvecklande/omvandlande) ledarskapsstilar⁴¹ samt ökade de negativa effekterna av kontrollbaserat ledarskap. Studierna visade även på att ingen av dessa ledarskapsstilar kunde kompensera för breda kontrollspanns påverkan på till exempel personalomsättningen⁴².

I en schweizisk studie undersöktes s.k. illegitima arbetsuppgifter⁴³, dvs arbetsuppgifter som befinner sig utanför uppdragets kärna och kan anses som helt onödiga eller som oskäligen att utföra av den specifika professionen, i relation till antalet medarbetare per chef. Forskarna fann att chefen och medarbetaren var mindre eniga kring vilka av medarbetarens arbetsuppgifter som kunde anses som illegitima arbetsuppgifter om chefen hade ett bredare kontrollspann. För att i förlängningen kunna minska mängden illegitima arbetsuppgifter konkluderar forskarna att chefen och medarbetarna i högre utsträckning behöver ta tid till att diskutera arbetsinnehållet så att de blir eniga om prioriteringen av olika

³⁹ Jankelová & Joniaková, 2021

⁴⁰ Andersen et al, 2018

⁴¹ Se t ex [Bass & Stogdill's Handbook of Leadership](#)

⁴² Doran et al, 2004; McCutcheon, 2004; McCutcheon et al, 2009

⁴³ Meier & Semmer, 2018

arbetsuppgifter. Ett mindre kontrollspann ökar chefens och medarbetarens möjligheter att interagera och är således en viktig förutsättning för att en dialog kring arbetsinnehållet ska kunna ske.

3) Kontrollspannets påverkan på medarbetarnas arbetssituation

Flera studier visar på kontrollspannets betydelse för medarbetarnas arbetssituation⁴⁴. Breda kontrollspann innebär till exempel att medarbetarna känner sig mindre sedda och är mer missnöjda med chefen och arbetsmiljön i stort. Andra effekter som har identifierats bland medarbetare i stora arbetsgrupper är fler problem i arbetsgruppen, minskat engagemang och minskad arbetstillfredsställelse.

I en studie inom svenska kommunala verksamheter⁴⁵ fann forskarna att breda kontrollspann både försämrar relationen mellan chefen och underställda medarbetare och skapar problem i arbetsgruppen som är förknippade med dess prestation och funktion. Författarna resonerar kring att större medarbetargrupper ger färre möjligheter till direkt kommunikation mellan chefen och medarbetarna vilket ökar distansen dem emellan. Det bidrar till att medarbetarna inte känner sig sedda och lättare uppfattar chefen som bristfällig. Resultaten visade också att ett ökat kontrollspann innebar att chefen i större utsträckning fick ta emot klagomål och fungera som en container för medarbetarnas frustration över en pressad arbetssituation. Författarna menar att ett rimligt kontrollspann inte bara kan förhindra överbelastning hos cheferna och förbättra villkoren för ledningsgrupperna utan också förbättra villkoren för medarbetare och därmed för organisationen som helhet.

Flera andra studier stödjer dessa resultat och visar att breda kontrollspann minskar tiden som chefen har för varje medarbetare. I en studie av 558 sjuksköterskor och 31 första linjens chefer på fyra kanadensiska akutsjukhus⁴⁶ fann forskarna att kontrollspannet i kombination med hur mycket chefen arbetar per vecka påverkar hur nöjda medarbetarna är med chefens närvaro och möjlighet att ge råd och stöd i arbetet. Breda kontrollspann och kortare arbetstid för cheferna minskar medarbetarnas nöjdhet med chefens närvaro.

I en stor spansk studie⁴⁷ om chefer inom den offentliga sjukvården visade resultaten att ett större kontrollspann innebar att kvaliteten på relationen mellan chefen och

⁴⁴ Ibort et al, 2021, Naruse & Nagata, 2016; Cathcart et al, 2004; Corin, 2016; Hjalmarsson & Trydegård, 2004; Lucas et al, 2008; McGillis et al, 2006; Meyer et al, 2011; Wallin et al, 2013

⁴⁵ Wallin et al, 2013; se även Corin, 2016

⁴⁶ Meyer et al, 2011

⁴⁷ Ibort et al 2021

den enskilda medarbetaren försämrades. Forskarna drar därför slutsatsen att kontrollspannen behöver minskas för att öka kvaliteten i chefskapet på enheterna.

En kanadensisk studie inom sjukvården⁴⁸ visade att medarbetarna kände att deras åsikter var av betydelse först när kontrollspannet för chefen var 15 medarbetare eller färre vilket forskarna menar behöver tas i beaktande om organisationen vill att personalen aktivt ska delta i utformningen av verksamheten. Utifrån ett liknande resonemang visar andra studier⁴⁹ att breda kontrollspann minskar chefers möjlighet att stärka medarbetarnas egen förmåga att hantera sin situation, att påverka och styra sin egen vardag och stärka sina egna resurser.

Ett större kontrollspann har också visat sig påverka andra aspekter av medarbetarnas arbetsmiljö negativt. I en studie av 450 sjuksköterskor, verksamma på olika avdelningar inklusive långvård och hemvård⁵⁰, såg forskarna att medarbetarnas generella missnöje med arbetsmiljön tenderade att öka med chefernas ökande kontrollspann.

Studier visar även på kontrollspannets inverkan på medarbetares arbetstillfredsställelse och engagemang. I en stor spansk studie på chefer inom den offentliga sjukvården⁵¹ visade resultaten att ett större kontrollspann var associerat till lägre grad av empowerment⁵², tillfredsställelse och upplevt organisatoriskt stöd bland medarbetarna. I en interventionsstudie inom den amerikanska sjukvården⁵³ visade resultaten att ett större kontrollspann är förknippat med minskat engagemang hos medarbetarna. Mer specifikt såg de att personalens engagemang minskade vid kontrollspann som översteg 15 anställda, samt att det skedde ytterligare en tydlig försämring när antalet medarbetare per chef blev fler än 40. På arbetsplatser där det var färre än 15 anställda per chef upplevde medarbetarna att de i högre utsträckning kunde föra fram sina åsikter vilket ökade engagemanget. Under projektets gång anställdes fyra nya chefer vilket resulterade i att kontrollspannen i organisationen minskade. Ett år efter denna chefsförtätning så ökade medarbetarnas engagemang.

I en studie inom den japanska hemsjukvården⁵⁴ såg dock forskarna att ett alltför smalt kontrollspann, med färre än åtta sjuksköterskor, var ofördelaktigt när det gällde att skapa engagemang bland medarbetarna. De identifierade att kollegialt

⁴⁸ Cathcart et al, 2004

⁴⁹ Hjalmarson & Trydegård, 2004; Lucas et al, 2008

⁵⁰ McGillis et al, 2006

⁵¹ Ibort et al 2021

⁵² Det saknas vedertagen översättning av empowerment till svenska men det innebär ungefär "bemyndigande/egenmakt".

⁵³ Cathcart et al, 2004

⁵⁴ Naruse et al 2016

stöd och relationskoordinering kunde förbättra sjuksköterskornas arbetsengagemang först när antalet medarbetare i arbetsgruppen översteg åtta.

4) Kontrollspannets påverkan på verksamheten och organisationen

Det finns inte lika många studier av vård- och omsorgsmiljö som undersöker kontrollspannets påverkan på verksamheten och organisationen i stort. De studier som finns⁵⁵, bland annat inom sjukhusmiljö, visar att stora grupper av medarbetare per chef är associerat med minskad patientnöjdhet och fler incidenter i verksamheten liksom ökad personalomsättning.

I en stor studie på 51 olika vårdavdelningar⁵⁶ inkluderades förutom chefer och medarbetare även patienter för att undersöka kontrollspannets effekter på patientnöjdheten. Resultaten visade att patientnöjdheten påverkades negativt av breda kontrollspann. Forskarna konkluderade att chefer med breda kontrollspann helt enkelt hade mindre tid att utveckla, implementera och utvärdera system och processer som förbättrar patientvården och därmed kan öka patientnöjdheten.

I en studie på kanadensiska universitetssjukhus⁵⁷ undersöktes också förhållandet mellan kontrollspann och resultaten i verksamheten. Cheferna fick svara på hur ofta det skedde olyckor eller uppstod incidenter i verksamheten så som felmedicineringar, infektioner efter inläggning, klagomål från patienter eller anhöriga, fallskador, personalskador eller otrevliga kommentarer riktade mot sjukvårdspersonalen. Studien visade att incidenter och olyckor av detta slag ökade med större kontrollspann när de administrativa resurserna dessutom var begränsade.

Ett antal sammanlänkade studier har också tittat på kontrollspannets betydelse för personalomsättning och funnit en ökande personalomsättning vid bredare kontrollspann⁵⁸. I en av studierna på 717 sjuksköterskor, 41 chefer och 51 olika vårdavdelningar (medicin, kirurgi, gynekologi och dagkirurgi) vid sju olika sjukhus i Kanada⁵⁹, undersöktes till exempel vilken effekt kontrollspannet och olika ledarstilar har på arbetstillfredsställelse, personalstabilitet och personalomsättning. Resultaten visar att större kontrollspann leder till lägre arbetstillfredsställelse och därmed till högre personalomsättning och mindre personalstabilitet. Författarna visar att

⁵⁵ Andersen et al, 2018; Karichy & Smith, 2019; Doran et al, 2004; McCutcheon 2004, 2009; Wong et al, 2015

⁵⁶ McCutcheon et al, 2009

⁵⁷ Wong et al, 2015

⁵⁸ Doran et al. 2004; McCutcheon, 2004; McCutcheon et al, 2009

⁵⁹ McCutcheon et al, 2009

oavsett vilken ledarskapsstil chefen har så kan det inte kompensera för de negativa effekterna av stora kontrollspann.

En nyare studie⁶⁰, som är baserad på longitudinella registerdata från 40 privata och offentliga organisationer inom till exempel utbildning och vård i Kanada, fann att ett större kontrollspann leder till högre chefsomsättning. Forskarna menar att ett ansvar för en större medarbetargrupp ökar kraven på chefer vilket kan förklara omsättningen på chefsnivå och de rekommenderar därför interventioner som minskar chefernas kontrollspann för att minimera denna omsättning.

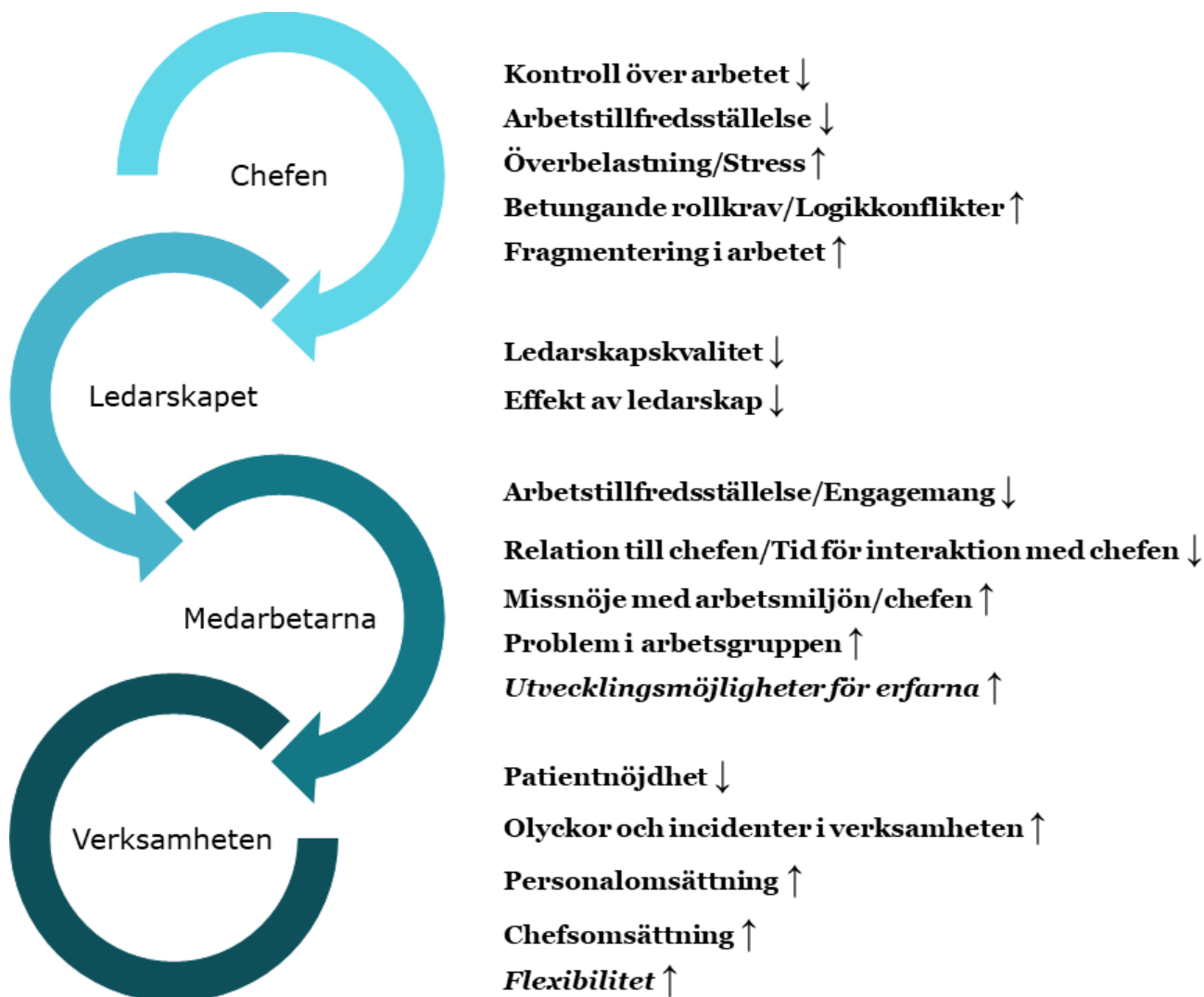
Forskaren Lena Andersson-Felé argumenterar i sin forskningsöversikt från 2006⁶¹ dessutom för att det går att finna stöd i forskningen för tesen att kontrollspannets bredd påverkar kvaliteten i en verksamhet. Hon bygger detta resonemang på att många av de negativa effekter av breda kontrollspann som påvisas i forskningen kan påverka verksamhetens resultat. Hon resonerar kring att det finns ett ömsesidigt beroende mellan å ena sidan organisationens ekonomiska lönsamhet och effektivitet och å andra sidan de anställdas arbetssituation. Om cheferna och deras medarbetare har en god arbetsmiljö och är tillfreds med sitt arbete är detta positivt för organisationen och kvaliteten i verksamheten.

⁶⁰ Kraichy & Schmidt, 2019

⁶¹ Andersson Felé, 2006

Sammanfattning av kontrollspannets konsekvenser

I Figur 2 nedan sammanfattas konsekvenserna av ett ökat medarbetarantal per chef inom offentlig vård- och omsorg som framkommit i forskningen 1998–2021.



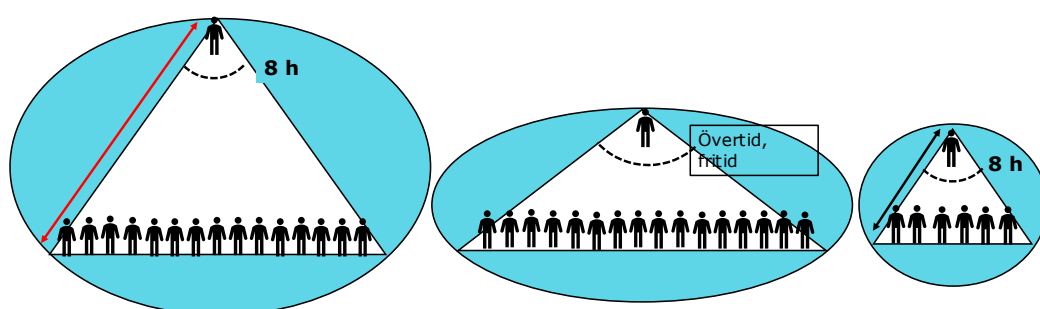
Figur 2. Schematisk sammanställning av konsekvenserna av breda kontrollspann. Pilarna i figuren indikerar om utfallet ökar ↑ eller minskar ↓ med ett ökande kontrollspann. Kursiv text visar på resultat som går i motsatt riktning med de övriga (se nedan).

Så här långt visar således studier från de senaste dryga 20 åren sammantaget att ett brett kontrollspann får negativa konsekvenser för cheferna själva, ledarskapet, medarbetarna och verksamheten och organisationen. Detta gäller såväl vård och omsorg som statliga myndigheter och skolväsendet⁶². Antalet studier inom den

⁶² Se t ex Bohte & Meier, 2001; Meier & Bohte, 2000; Moon & Jungho, 2019; Theobald et al, 2005

privata sektorn är färre och ingår inte i urvalet för denna kunskapssammanställning, men studier från till exempel flygindustrin⁶³ visar även de på liknande betydelse av antalet medarbetare per chef som för chefer inom vård och omsorg.

Ju fler medarbetare under en och samma chef, desto mindre tid har denna chef att fördela på varje medarbetare – för att se individuella behov, stötta emotionellt, utvecklingsmässigt eller mot större autonomi. När kontrollspannet är brett krävs en större distans mellan chefen och medarbetaren, för att alla ska få plats i blickfånget. Med denna distans växer svårigheten att utöva ett ”närvarande ledarskap”, i alla fall inom arbetstidens åtta timmar. Att vara närvarande innebär både att vara fysiskt och mentalt tillgänglig då en ”närvarande” men utsliten chef är lika frånvarande som ett tomt chefskontor.



Figur 3. Med ett brett kontrollspann följer ett större avstånd mellan chefen och medarbetarna. Det är en förutsättning för att samtliga medarbetare ska få plats i blickfånget. Den chef som vill utöva ett nära ledarskap till alltför många medarbetare kommer sannolikt behöva lägga ner mer tid än vad som ryms inom chefsuppgiften. Det finns en gräns för hur många medarbetare som ryms inom ett nära ledarskap och avtalad arbetstid.

Tilläggas bör dock att vad som generellt sett kan anses som brett respektive smalt kontrollspann inte går att fastställa utifrån de genomgångna studierna. Dessutom finns det några studier⁶⁴ som vid sidan av breda kontrollspanns negativa effekter visar på att alltför smala kontrollspann även de kan leda till negativa effekter. En dansk kvalitativ studie inom vården⁶⁵ visar också att större vårdavdelningar (med kontrollspann mellan 50–70 medarbetare), vid sidan av ett flertal negativa konsekvenser, också medgav en ökad flexibilitet och ökade utvecklingsmöjligheter för medarbetarna eftersom specialitetsområdet var bredare. Dessa positiva effekter gällde dock endast för de mer erfarna medarbetarna då de för nyanställda medarbetarna i stället blev övermäktigt och alltför krävande att arbeta inom en stor vårdavdelning med många medarbetare per chef. Resultat som detta, som delvis avviker från den generella riktning i andra studier, samt studier som åskådliggör att kontrollspann vid sidan av att bli för breda också kan bli för smala, visar på vikten av

⁶³ Se t ex Burke, 1996; Gitell, 2001; Hechanova-Alampay et al, 2001

⁶⁴ Andersen et al, 2018; Naruse & Nagata, 2016

⁶⁵ Holm-Petersen et al, 2017

att väl underbyggda avvägningar kring vad som kan anses vara ett rimligt antal medarbetare för den specifika chefen i den givna kontexten.

DEL II

Svenska föreskrifter, rapporter och utredningar som berör frågan om antalet medarbetare per chef

I takt med att skillnaderna mellan olika branscher samt mellan olika typer av verksamheter inom den offentliga sektorn synliggjorts har antalet medarbetare per chef i särklass varit den organisatoriska förutsättning som, åtminstone hittills, har orsakat mest debatt. Frågan har uppmärksammats inom politiken, bland fackförbunden inom offentlig sektor och inom kommuner och regioner. Det har bland annat lett till särskilda tillsynsinsatser av Arbetsmiljöverket, uppdrag till Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK) och regeringsinitierade utredningsuppdrag.

Sammanfattningsvis pekar föreskrifter, rapporter och utredningar på att förutsättningarna för ledarskapet behöver stärkas inom den svenska offentliga sektorn och att ett rimligt antal medarbetare per chef och stöd i chefsrollen är viktiga förutsättningar att stärka framgent. Slutsatserna från några av dessa källor presenteras mer detaljerat nedan.

AFS 2015:4 om Organisatorisk och social arbetsmiljö

Sedan 2016 har det tillkommit en ny arbetsmiljöföreskrift, AFS 2015:4 om Organisatorisk och social arbetsmiljö, som förtydligat och skruvat upp ambitionerna när det gäller arbetsmiljön på svenska arbetsplatser. I föreskrifterna lyfts cheferna fram tydligare på flera sätt. Det understryks att chefer också är medarbetare och arbetstagare i arbetsrättslig mening, till stor del påverkade av samma arbetsmiljöfaktorer som andra medarbetare, samt att chefer själva behöver en god organisatorisk och social arbetsmiljö för att kunna omsätta de nya arbetsmiljöföreskrifterna för sina medarbetare i praktiken. Det innefattar till exempel tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i chefsrollen. Vidare framhävs vikten av möjlighet att utöva nära ledarskap som möjliggör regelbunden dialog och att fånga upp tidiga signaler på arbetsmiljö- och hälsoproblem i personalgruppen. I och med de nya föreskrifterna tydliggörs chefsens nyckelposition inom den svenska arbetsmiljölagstiftningen vilket innebär att chefernas egna organisatoriska och sociala arbetsmiljö görs till en prioritet för att

kunna skapa en god organisatorisk och social arbetsmiljö för medarbetarna på svenska arbetsplatser.

Avsiktsförklaringen för friskare arbetsplatser i kommuner och regioner

En partsgemensam avsiktsförklaring tecknades i augusti 2016 med en rad åtgärder för friskare arbetsplatser i kommuner och regioner⁶⁶. Åtgärdspaketet omfattar ett stort antal konkreta åtgärder på nio områden. Under flera av dessa områden lyfts chefers organisatoriska förutsättningar fram som en mycket viktig faktor när det gäller att skapa friska arbetsplatser inom offentlig sektor. Parterna är överens om, och understryker, att chefer i den svenska offentliga sektorn behöver få rätt förutsättningar för att kunna utöva ett närvarande, tillitsfullt och engagerande ledarskap samt för att kunna ta ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet. De lyfter särskilt fram ett adekvat stöd till cheferna samt ett rimligt antal medarbetare per chef som viktiga och konkreta faktorer att beakta i organiseringen av chefsarbetet. I avsiktsförklaringen understryks det att ansvaret för att dessa förutsättningar finns på plats i sin tur ligger hos den högsta ledningen inom varje organisation. För att understödja detta arbete fick det partsgemensamma Suntarbetsliv⁶⁷ i uppdrag att ta fram ett forskningsbaserat verktyg för att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar, Chefoskopet⁶⁸, som presenteras mer ingående i DEL III av denna rapport.

Visa vägen i vården – Vård och omsorgsanalys

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys tar fram kunskapsunderlag och rekommendationer om vårdens och omsorgens funktionssätt till beslutsfattare på olika nivåer. De tog på uppdrag av regeringen 2017 fram en nulägesanalys med hjälp av intervjuer, fallstudier och kartläggningar samt en forskningssammanställning inom hälso- och sjukvården. Detta för att se över hur staten kan stödja regionerna att utveckla och stärka ledarskapet inom hälso- och sjukvården som ett led i att stärka hälso- och sjukvårdens utvecklingskraft⁶⁹.

De sammanfattar att ledarskap är beroende av sammanhanget och att det inte finns någon ledarskapsmodell eller ledarstil som kan betraktas som den bästa. De konkluderar också att det finns många viktiga komponenter för ett gott ledarskap inom just hälso- och sjukvården vilket ställer höga och mångfacetterade krav på

⁶⁶ [Friskare arbetsplatser | SKR](#)

⁶⁷ Suntarbetsliv är en ideell förening som drivs gemensamt av de fackliga organisationerna och arbetsgivarorganisationerna SKR och Sobona. [Suntarbetsliv - tillsammans för friska arbetsplatser - Suntarbetsliv](#)

⁶⁸ [Chefoskopet](#)

⁶⁹ [Visa vägen i vården | Vård- och omsorgsanalys \(vardanalys.se\)](#)

cheferna. Samtidigt identifieras många utmaningar för chefer i hälso- och sjukvården som försvårar för ett närvarande ledarskap såsom bristande styrning och stöd samt en tung administrationsbörda.

Utifrån detta analysarbete föreslår myndigheten därför fem områden som särskilt viktiga för ett utvecklat och stärkt ledarskap. Den första punkten innebär att regionerna och regeringen bör *stärka förutsättningar för ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap*. För att nå dit lyfter myndigheten inte minst fram behovet av att analysera och vid behov också minska *antalet direkt underställda för cheferna* för att möjliggöra ett närvarande ledarskap. I linje med detta menar de också att hur *stödstrukturerna kring cheferna* på främst verksamhetsnära nivå fungerar behöver analyseras och hur de kan utvecklas för att frigöra tid och utrymme för cheferna behöver ses över.

De bedömer att chefer i hälso- och sjukvården, främst på verksamhetsnära nivå, har många underställda och inte alltid tillräckliga stödstrukturer för sitt uppdrag. Detta innebär att de måste lägga mycket tid på bland annat administration, bemanningsfrågor och rapportering vilket minskar deras möjligheter att vara närvarande chefer i verksamheten. Det begränsar också möjligheterna att skapa en god arbetsmiljö för vårdens medarbetare, och en stabil och långsiktig kompetensförsörjning. I rapporten konkluderas det att många av hälso- och sjukvårdens verksamheter kännetecknas av att vara komplexa, oförutsägbara och kunskapsintensiva och just därför behöver chefer i hälso- och sjukvården, inte minst i första linjen, ansvara för förhållandevis små medarbetargrupper, betydligt mindre än vad de ofta är idag.

Statens offentliga utredningar

Flera Statliga Offentliga Utredningar (SOU:er) har genomförts inom vård och omsorg med bäring på chefers organisatoriska förutsättningar. En statlig offentlig utredning, *Nationell kvalitetsplan för vård och omsorg för äldre personer*⁷⁰, har till exempel föreslagit att det bör införas ett mål för antal medarbetare per chef för enhetschefer inom äldreomsorgen. Riktvärdet bör enligt utredningen vara 30 medarbetare i genomsnitt och ska enligt förslaget vara uppnått senast 2028. Målet motiveras utifrån att det skulle ge bättre förutsättningar att skapa god kvalitet och gynna en evidensbaserad verksamhet.

Ytterligare en statlig offentlig utredning, *Vilja välja vård och omsorg – En hållbar kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre*⁷¹, pekar på ett stärkt ledarskap som en viktig förutsättning för den framtida kompetensförsörjningen.

⁷⁰ SOU 2017:21

⁷¹ SOU 2021:52

Utredningen betonar att coronapandemin klarligen visat på betydelsen av ett nära och tydligt ledarskap och framhåller vikten av att rätt förutsättningar ges för att cheferna ska kunna leda. Rent konkret pekar utredningen på vikten av att begränsa antalet medarbetare per chef och säkra tillgången till stödresurser (exempelvis ekonomifunktion, administrativt stöd, IT-support, HR-funktion och metodstöd) för att den verksamhetsnära chefen ska kunna utöva ett aktivt och närvarande ledarskap. Utredningen anser att dessa förutsättningar ofta saknas idag. Utredningen rekommenderar därför att arbetsgivarna inom vård och omsorg om äldre bör sätta ett tak för antalet medarbetare som den verksamhetsnära chefen med personalansvar ska ansvara för, förslagsvis mellan 20–30 medarbetare per chef samt säkerställa att den verksamhetsnära chefen har tillgång till adekvata stödresurser.

Socialstyrelsen

Socialstyrelsen har under många år pekat på vikten av att stärka chefernas förutsättningar inom vård och omsorg⁷². I sin senaste utredning, *Förutsättningar och stöd för första linjens chefer – kartläggning av första linjens chefer i äldreomsorgen*⁷³, är den samlade bedömningen att kontrollspannet för första linjens chefer i äldreomsorgen är för högt och att stödet till cheferna behöver utvecklas och bli mer tillgängligt. Socialstyrelsen identifierar att första linjens chefer själva önskar bättre stöd och förutsättningar från sina organisationer inom följande områden:

- Lägre kontrollspann - färre medarbetare per första linjens chef
- Tydligare mål och krav för kvaliteten i äldreomsorgen
- Bättre administrativa system som anpassas till verksamheten och harmonierar med varandra
- Tydligare planer och krav för utbildning och fortbildning, både för första linjens chefer och medarbetare
- Bättre stöd för utvecklingsarbete, för att motivera personal samt implementera och följa upp utvecklingsarbete
- Ökad delaktighet i och dialog vid beslut som fattas på ledningsnivå.

Detta är också önskemål som framkommer i en av Vårdförbundets undersökningar⁷⁴ bland sina chefs- och ledarmedlemmar och där majoriteten utgörs av chefer och ledare verksamma inom hälso- och sjukvården. Tid för medarbetarna var det tema som oftast återkom som en förutsättning för att kunna vara en bra ledare. Förutom den bokstavliga tolkningen att dagligen kunna närvara och interagera med

⁷² Se t ex Andersson Felé 2003, 2006

⁷³ <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-8-7524.pdf>

⁷⁴ [Att leda framtidens hälso- och sjukvård \(vardforbundet.se\)](https://www.vardforbundet.se/att-leda-framtidens-halso-och-sjukvard)

medarbetarna, nämner flera chefer också att det måste finnas rätt organisatoriska förutsättningar, exempelvis en rimlig storlek på medarbetargruppen för att detta ska bli verklighet.

Arbetsmiljöverket och Myndigheten för arbetsmiljökunskap

Regeringen gav 2018 Arbetsmiljöverket och Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK) uppdraget att gå igenom forskning för att sammanställa och redovisa *friskfaktorer på organisatorisk nivå*, dvs förutsättningar som genereras genom strategier, styrning och ledning, på en central nivå, oftast från den högsta verksamhetsansvariga ledningen, som kan mätas och följas över tid. Ett viktigt skäl till att intressera sig för den organisatoriska nivån är att den ger förutsättningar för att skapa hållbar förändring. Till skillnad från många insatser på individnivå kan hälsofrämjande insatser på organisatorisk nivå genomföras genom beslut på ledningsnivå. I strukturellt hänseende genomsyrar sådana insatser hela organisationen och når många individer samtidigt. Här har interventions- och implementeringsforskningen fokuserat på hur det är möjligt få till mer omfattande organisationsförändringar och sedan bibehålla dessa över tid. Studierna pekar på att insatser måste hanteras på organisatorisk nivå för att vara effektiva och långsiktigt hållbara. Friskfaktorer på organisationsnivå ska således bidra till en hållbar och hälsosam arbetsmiljö där den psykiska hälsan främjas.

Forskning inom området granskades och det visade sig att uttömmande forskning saknas, men ett antal viktiga friskfaktorer på organisatorisk nivå kunde dock identifieras i de olika studierna⁷⁵. De såg att faktorerna gick att dela in i några övergripande teman: goda förutsättningar för ledarskap, goda förutsättningar för utvecklingsmöjligheter och lärande, goda förutsättningar för delaktighet och kommunikation, goda förutsättningar för arbete med mål och värdegrund, och goda förutsättningar för strategiskt arbetsmiljöarbete samt arbete med hälsoläge och sjukfrånvaro.

I utredningen framkommer det att ledarskap är en avgörande faktor för att skapa friska och produktiva organisationer. Det som är gemensamt är att det finns en väl förankrad idé eller tanke med vad ledarskapet ska innebära på alla nivåer. Det säkerställs genom att ha tydliga riktlinjer vid till exempel rekrytering av ledare och genom ett aktivt utvecklingsarbete genom ledarskapsprogram och liknande. Något som återkommer vad gäller ledarskapet är att social kompetens framhålls som en viktig del vid sidan av de specifika verksamhetskunskaper som behövs. Närhet och

⁷⁵ [Ledarskap för hälsa och välbefinnande \(mynak.se\)](https://mynak.se/ledarskap-for-halsa-och-valbefinnande)

tillgänglighet till verksamhet och medarbetare är också viktigt. Särskilt i offentlig förvaltning verkar det finnas ett behov av att ledarna finns tillgängliga för att till exempel vara med och besluta vid uppkomna prioriteringsbehov. Dessutom krävs att det finns förutsättningar för att utföra det önskade ledarskapet som exempelvis ett rimligt antal arbetstagare per chef.

Nyckeltalsinstitutet

Enligt Nyckeltalsinstitutets analys⁷⁶ av officiell nationell statistik är den enskilt största förklaringsvariabeln vad gäller långtidssjukfrånvaro storleken på arbetsgrupperna. Deras beräkning visar att 35 procent av variationerna i långtidssjukfrånvaro kan förklaras med storlek på arbetsgrupper, mätt som genomsnittligt antal medarbetare per chef. I genomsnitt ökar långtidssjukfrånvaron med drygt 0,2 procentenheter om arbetsgruppen ökar med en person. De betonar hur långtidssjukfrånvaron i hög grad är en jämställdhetsfråga eftersom kvinnodominerade arbetsplatser i mycket högre omfattning än mansdominerade är organiserade i stora arbetsgrupper.

⁷⁶ [Nyckeltalsinstitutets-Arsrapport-2019.pdf](#)

DEL III

Möjliga vägar till att leda lagom många

Denna tredje och avslutande del av rapporten går igenom verktyg som kan användas för att avgöra vad som är ett lagom stort kontrollspann samt presenterar olika sätt att uppnå ett rimligt antal medarbetare per chef. Syftet är att utgöra ett stöd och en inspiration till verksamheter som vill förbättra förutsättningarna för sina chefer. Denna sista del av rapporten kan liknas vid en karta över ett landskap med olika vägar att nå fram till själva målet med att leda lagom många. Kartan erbjuder en översikt kring möjliga alternativ, vanliga fallgropar och lockande genvägar, men gör också tydligt vad som krävs för att välja den ena eller andra vägen.

Kontrollspann är som Del I och II av rapporten visar tveklöst en viktig förutsättning för att chefer och medarbetare ska kunna göra ett bra arbete, trivas och må bra. Men vid sidan av antalet medarbetare per chef påverkar bland annat organisatoriskt stöd, ansvarsområden, befogenheter och arbetsuppgifter chefernas förutsättningar⁷⁷.

Att reducera komplexa problem till enkel matematik

Anledningen till att det togs fram ett normtal i Västra Götalandsregionen 2015 var att skapa goda organisatoriska förutsättningar för ledarskap där varje chef skulle kunna utföra sitt uppdrag, styra och följa upp medarbetarnas och verksamhetens resultat och skapa en effektiv och kvalitetssäker verksamhet⁷⁸. Utredningar och studier visar också tydligt att det är de stora personalgrupperna som *tillsammans med bristfälliga stödfunktioner* gör att chefer inte har de förutsättningar de behöver för ett ledarskap som gynnar såväl medarbetare som verksamheten⁷⁹. Ett lagom stort kontrollspann är alltså ett steg på vägen mot en situation där förutsättningarna för ledarskap är goda, snarare än ett mål i sig.

Det kan vara lockande att reducera komplexa problem till enkel matematik – det utlovar lika enkla lösningar. Problem med exempelvis sjukskrivning och personalomsättning är dock inte så enkla att de kan lösas enbart genom ett lagom antal medarbetare per chef. Snarare än att vara en enkel och universell siffra innefattar ett ”lagom” antal medarbetare dessutom hela den komplexa verkligheten. Det är först när komplexiteten blir tydlig och erkänns som den också kan hanteras. För att nå fram till målet behöver varje verksamhet först undersöka var den befinner sig, vad som bör förändras, och vad som kan förändras.

⁷⁷ Se t ex Corin & Björk, 2017; Härenstam & Östebo, 2014; Oc, 2018

⁷⁸ www.vgregion.se/om-vgr/ledningssystem/forvaltningarnas-organisation/

⁷⁹ Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, 2019; SOU, 2021

Hur många medarbetare per chef är lagom?

Genom att använda olika verktyg och checklistor kan man förtydliga hur olika förutsättningar för chefer samspelar med kontrollspann och påverkar hur många medarbetare som kan anses vara "lagom". De kan härmed hjälpa verksamheter att avgöra vad som är ett lämpligt antal medarbetare per chef.

De verktyg och listor som presenteras här skiljer sig åt i komplexitet och noggrannhet, men de har alla vissa gemensamma nämnare. Samtliga tar hänsyn till hur lagom antal medarbetare varierar beroende på det arbete som ska utföras, på arbetsgruppen som ska ledas i detta arbete, och på chefens ansvarsområden, uppgifter och tillgång till olika stödfunktioner.

SKR:s checklista för chefers arbetsmiljö

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har skapat en förenklad checklista för chefers arbetsmiljö⁸⁰. Denna är ursprungligen tänkt att fungera som stöd i systematiskt arbetsmiljöarbete och bygger dels på Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), och dels på forskning om chefers förutsättningar. Checklistan innehåller en separat del som kan fungera som en första uppskattning för att kunna avgöra vad som är ett rimligt kontrollspann. Här framhålls att antalet medarbetare per chef beror bland annat på verksamhetens natur och arbetets komplexitet, medarbetarnas utbildning och samarbete sinsemellan, och vilket stöd som organisationen tillhandahåller chefen (se Tabell 2). Checklistan tar ett brett grepp på chefers arbetsmiljö och visar tydligt hur antalet medarbetare per chef utgör en av flera viktiga förutsättningar för chefer.

⁸⁰ [SKR:s checklista för chefers arbetsmiljö](#)

Tabell 2. Viktiga frågor att beakta vid avgörandet av lämpligt antal medarbetare per chef enligt SKR:s checklista

Vilken typ av verksamhet handlar det om?

Ju fler frågor, kompetenser och aktörer som behöver hanteras och ju mer komplicerade kunder/patienter/brukare/elever desto mer koordinering och stöd kan behövas.

Vilka mål och resultat är det som ska uppnås?

Högre komplexitet och osäkerhet avseende arbetsuppgifter, mål och resultat kräver mindre medarbetargrupper än vad tydliga rutiner och repetitiva arbetsuppgifter gör.

Hur ser omvärlden ut som organisationen verkar i?

Instabilitet och personalomsättning ökar arbetsinsatsen genom att hindra stabila rutiner och kräva insatser i fråga om exempelvis rekrytering och introduktion.

Vilka kompetenser har medarbetarna?

Medarbetare med lite erfarenhet eller begränsad kompetens kräver en större arbetsinsats av chefen i form av handledning och uppföljning.

Hur fungerar arbetsgruppen?

Antalet medarbetare påverkar chefens utrymme att ge stöd för effektivt samarbete.

Vilken erfarenhet har chefen?

Ju mindre erfarenhet desto mer krävs av chefen för att hantera kraven som kommer med uppdraget.

Vilket stöd har chefen tillgång till?

Exempelvis administrativ-, HR- IT-stöd och ekonomifunktioner, stöd från närmsta chef och från andra chefskollegor som kan avlasta arbetsbördan för chefen.

Chefoskopet – bättre arbetsmiljö för chefer

Chefoskopet togs fram som en del av den partsgemensamma avsiktsförklaringen för friskare arbetsplatser inom kommuner och regioner⁸¹. Verktöget bygger på forskning från Chefios-projektet⁸² och syftar till att förbättra de organisatoriska förutsättningarna för chefer inom offentlig sektor genom en systematisk arbetsprocess. Chefoskopet tar ett brett grepp på chefers organisatoriska

⁸¹ [Chefoskopet Suntarbetsliv](#)

⁸² [CHEFIOS - Institutet för stressmedicin \(vgregion.se\)](#)

förutsättningar. Utgångspunkten är att verksamhetens natur på olika sätt påverkar möjligheterna att utveckla både verksamheten själv och arbetsmiljön. Även om många förutsättningar är gemensamma för flertalet organisationer, exempelvis antalet medarbetare per chef, tillgång till utbildade medarbetare och fungerande IT-system, så påverkas somliga verksamheter mer av dem än vad andra gör.

Verktyget Chefoskopet består av en kunskapsdel som riktar sig till ledningen med syftet att skapa samsyn och gemensamma begrepp för hur man i organisationen ser på chefer och deras förutsättningar. Det består vidare av en metoddel som ger konkret stöd i att kartlägga och analysera chefernas faktiska förutsättningar för att kunna prioritera och fatta kloka beslut om åtgärder och insatser. Chefoskopet erbjuder härmed stöd för *ökad förståelse*, ett *gemensamt språk*, en *helhetsbild* över chefernas situation avseende arbetstid, stöd och kommunikation, samt *insikter* om hur chefernas förutsättningar kan utvecklas.

Figur 4 beskriver vilka förutsättningar som är viktiga att tänka på för att förbättra chefers arbetsmiljö och möjligheter att utöva sitt ledarskap.

Stöd i arbetet

- Expertstöd ex. HR, ekonomi, företagshälsovård
- Administrativt stöd
- Mötesplatser för dialog mellan chefer och medarbetare samt beslutsfattare
- Uppdragsdialog med närmaste chef
- Kollegialt stöd
- Prioriteringsstöd vid förändrade omvärldsfaktorer som påverkar verksamheten
- System för introduktion av nya medarbetare
- Anpassade lokaler, utrustning teknik
- Funktionella IT-system och tillgänglig support.

Chefsuppgdraget

- Chefsuppgdragets omfattning och tydlighet
- Chefens befogenheter och handlingsutrymme
- Chefens närhet eller avstånd till beslutsfattare

Arbetsledning

- Antal medarbetare per chef
- Verksamheten är utspridd eller geografiskt sammanhållen
- Medarbetaromsättning
- Tillgång till medarbetare med rätt kompetens som också stannar
- Förväntningar på chefens tillgänglighet
- Medarbetare och ekonomiska resurser anpassade för uppdraget.

Mål och organisation

- Grad av samsyn kring vilka mål som är möjliga att uppnå
- Förankring av målen i organisationen
- Målens kopplingar till prioriteringar och resurser
- Grad av samsyn kring hur organisationen fungerar
- Tydlighet i beslutsstrukturer
- Organisationsstrukturer som stödjer samordning för en fungerande verksamhet

Figur 4. Chefers möjligheter att utföra ett bra arbete och må bra i sin roll beror inte bara på antalet medarbetare per chef utan även andra frågor kring arbetsledning, på chefsuppgdragets natur, chefens tillgång till organisatoriskt stöd och verksamhetens mål och organisation. Källa: www.chefoskopet.suntarbetsliv.se

Arbetstidsberäkning utifrån chefs arbetsinnehåll

En enkel modell för att konkret beräkna vad som är ett rimligt kontrollspann togs fram av forskaren Lena Andersson Felé strax efter millennieskiftet^{83,84}. Beräkningen utgår från *vad chefen förväntas göra* och vilka av dessa arbetsuppgifter som påverkas av antalet medarbetare chefen leder. Utifrån en uppräknings av chefs arbetsuppgifter och en uppskattning av hur mycket av chefs tid som varje medarbetare kommer ta i anspråk sker en beräkning baklänges utifrån den avtalade årsarbetstiden. Detta genererar ett resultat som visar hur många medarbetare som är rimligt på aktuell chefs post. Se Tabell 3 för ett schematiskt exempel.

Tabell 3. Räkneexempel avseende chefs arbetsuppgifter och antalet medarbetare per chef, framtaget å Socialstyrelsens vägnar (2003): personallansvarig chef inom vård och omsorg bör ha färre än 30 medarbetare för att hinna med sina åtaganden inom ramen för ordinarie arbetstid.

Tidsanvändning	Tidsåtgång i timmar				
	Antal underställda				
	15	30	45	60	75
Kontakter med underställda, 1 tim/dag per 15 pers	215	430	645	860	1075
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	1075
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	1228	1792	2356	2930	3484

⁸³ Utifrån Andersson-Felé, L. (2008) *Leda lagom många. Om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet

⁸⁴ Socialstyrelsen 2003 https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2003-131-23_200313123.pdf

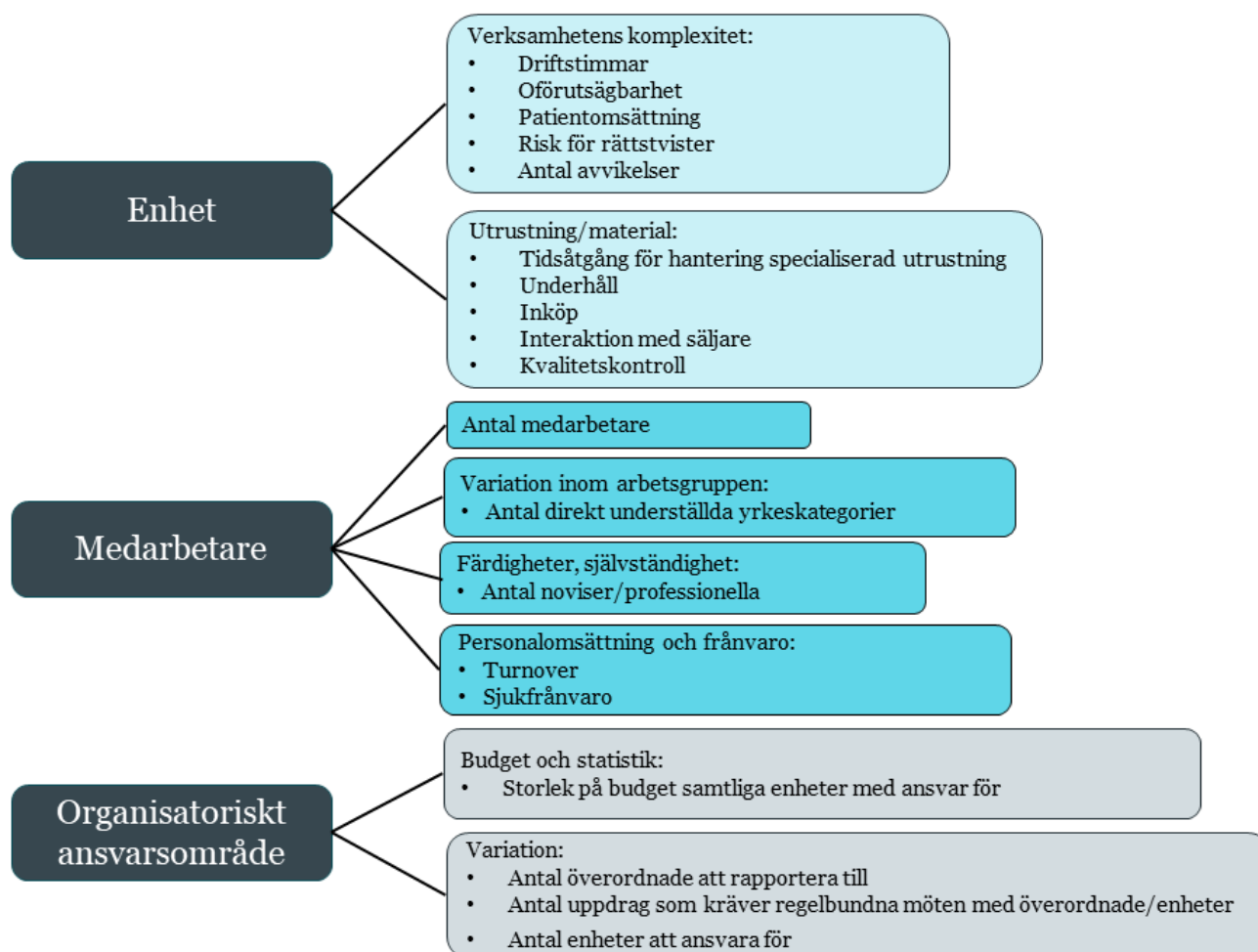
Även om arbetsuppgifter och tidsåtgång varierar beroende på organisatoriska förutsättningar och den enskilde chefen så kan slutsatsen dras att ju fler medarbetare en chef har, desto mer tid kommer ett stort antal chefsuppgifter att kräva. Baserat på det arbetsinnehåll som räknas upp, och en beräknad årsarbetstid på 1750 timmar, så har årsarbetstiden för chefen i exemplet ovan tagit slut vid 30 medarbetare⁸⁵. Ett bredare kontrollspann innebär att de olika arbetsuppgifterna och åtagandena högst sannolikt inte kan fullgöras på ett tillfredställande sätt (åtminstone inte inom ramen för den faktiska arbetstiden), eller utan negativa konsekvenser för ledarskapets kvalitet, chefernas hälsa och arbetstillfredsställelse.

Denna arbetstidsberäkning utifrån arbetsinnehåll är relativt enkel och erbjuder en talande bild av chefens förutsättningar. Resultatet kan inspirera och vägleda vid avgörandet av lämpligt kontrollspann. Verktöget kan också med fördel kombineras med andra, som exempelvis Chefoskopet.

⁸⁵ Socialstyrelsen (2003) s. 36

Ottawa-sjukhusets verktyg för lämpligt kontrollspann

Kanadensiska forskare har utvecklat ett verktyg för att beräkna rimliga kontrollspann för chefer inom sjukvård⁸⁶. Beräkningen utgår från tre ansvarsområden: *enhetens* komplexitet och nödvändig utrustning, *medarbetarnas* antal, kompetens och arbetsgruppens variation och bemanningsstabilitet, och chefens *övergripande ansvarsområde* avseende bland annat rapportering och budget⁸⁷ (se figur 5).



Figur 5. Sammanfattning av The Ottawa Hospital (TOH) verktyg för lämpligt kontrollspann. Lämpligt antal medarbetare beror på enhetens natur och syfte, medarbetare och arbetsgruppens karaktäristika, och chefens ansvarsområde organisatoriskt. Dessa tre områden detaljeras med specifika frågor, som var och en ges en poäng från 1 (lågt) till 3 (høgt).

⁸⁶ Doran et al. 2004; McCutcheon 2004; McCutcheon et al. 2009; Morash, Brintnell & Rodger, 2005

⁸⁷ Morash, Brintnell & Rodger 2005

Dessa tre kategorier inkluderar sammanlagt åtta indikatorer och i varje övergripande kategori finns ett antal underfrågor (se Figur 5). Svarsalternativ på indikatorerna kategoriserades med hjälp av en enkät som besvarades av chefer till lågt, medel och högt (motsvarande en siffra från ett till tre). Vidare tilldelades varje indikator en siffra baserad på hur belastande eller betydelsefull den ansågs vara i relation till övriga indikatorer. Exempelvis viktas *oförutsägbarhet* och *antalet medarbetare* högre än övriga indikatorer inom sina respektive kategorier, medan *storleken på budget* ges en lägre vikt än övriga inom kategorin organisatoriskt ansvarsområde. Den viktade siffran multipliceras slutligen med poängen (lågt: 1, medel: 2 eller högt: 3) och en total summa (maximalt 130 poäng) beräknas. Vid 91 eller mer poäng så är kontrollspannet för brett vilket på något sätt kräver avlastning, exempelvis i fråga om bemanning och schemaläggning, inköp och utvärderingar⁸⁸.

Att fånga verkligheten med checklistor och beräkningar

Som framgått av checklistorna och verktygen ovan är antalet medarbetare inte det enda som är av betydelse för chefs arbetsituation, ledarskap, medarbetarnas arbetsmiljö eller verksamheten (jfr Figur 2, s. 11). Kontrollspann är en viktig förutsättning av många, som är tätt sammanvävd med andra förutsättningar. Vad som är ett lagom brett kontrollspann går inte att bedöma utan att ta hänsyn till andra aspekter av chefs uppdrag och arbetsmiljö. Därför är det mycket viktigt att den lokala kontexten och chefs förutsättningar över lag analyseras. Checklistorna och verktygen speglar frågans komplexitet och visar också på att det kan finnas behov av att ta hänsyn till olika faktorer i olika kontexter, men också på olika nivåer i organisationen. Personalomsättning kan exempelvis upplevas som mer belastande och ha en större betydelse för vad som är ett lämpligt kontrollspann på lägre hierarkiska nivåer än högre upp i organisationen⁸⁹.

Det finns onekligen fördelar med att reducera verkligheten till checklistor eller till och med en siffra. Detta kan ge tyngd åt argument genom att presentera vad som förefaller vara en mer objektiv och jämförbar sanning, till skillnad från subjektiva uttalanden om hur en situation "upplevs". Men checklistorna och verktygen ovan konkretiserar även chefsuppdragets ansvar och uppgifter, och den tid och ansträngning som krävs. De kan belysa hur chefs förutsättningar förändras, exempelvis vid organisationsförändringar eller när chefsrollen förändras, och vägleda vid rekrytering och arbetsmiljöarbete. Slutligen fungerar verktygen som en utgångspunkt för diskussion om chefs förutsättningar, och utgör härmed ett första steg mot förändring.

Men även de mest komplexa beräkningar är begränsade till att ge en *indikation* på vad som är ett lagom brett kontrollspann. Beräkningar av tidsåtgång och

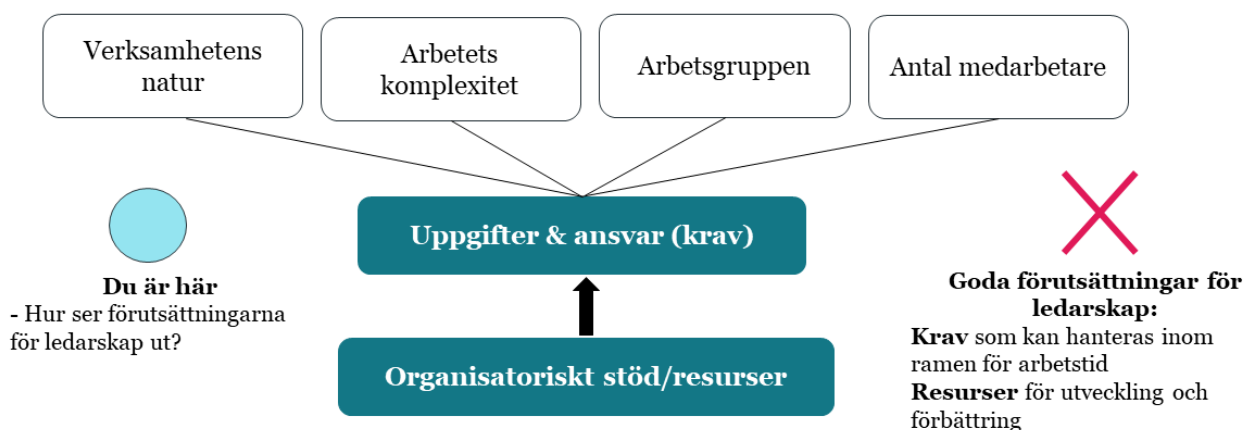
⁸⁸ Jones et al, 2015

⁸⁹ Bothe & Meier 2003

uppräknningar av uppgifter speglar bara en aspekt av verkligheten. En mer komplett bild kräver att man även tar hänsyn till kvalitativa aspekter och inte bara räknar på antal uppgifter och minuter. Det vill säga, att man även frågar efter hur uppgifterna och ansvaret upplevs i fråga om exempelvis ansträngning men också vad gäller värde och meningsfullhet.

Vad som är lagom är en fråga om krav och resurser

De verktyg som presenteras ovan visar på olika sätt hur krav och resurser i chefernas arbetsmiljö förhåller sig till hur många underställda medarbetare som är lämpligt. Med antalet medarbetare ökar mängden krav i chefs arbetsmiljö. Antalet arbetsuppgifter såväl som antalet relationer som ska hanteras av chefen ökar med varje medarbetare. Ju större arbetsgrupp desto mer administration och arbetsuppgifter som kommer med varje enskild medarbetare. Ju fler medarbetare desto fler relationer att ta hänsyn till inom arbetsgruppen. Organisatoriskt stöd i fråga om strukturer, funktioner eller personer som underlättar eller avlastar chefernas arbete gör att fler krav (och medarbetare) kan rymmas inom chefsuppdraget.



Figur 6. Antal medarbetare utgör en aspekt av många – och vad som är lagom antal beror på dessa övriga aspekter som kan fördelas i krav och resurser. Kraven påverkas av antalet medarbetare, men också av deras självständighet och behov av stöd, av den specifika verksamhetens syfte och det arbete som ska utföras, och av hur arbetsgruppen är sammansatt och fungerar. Organisatoriskt stöd och resurser kan göra det möjligt att leda fler medarbetare, om de reducerar kraven som chefen har att hantera.

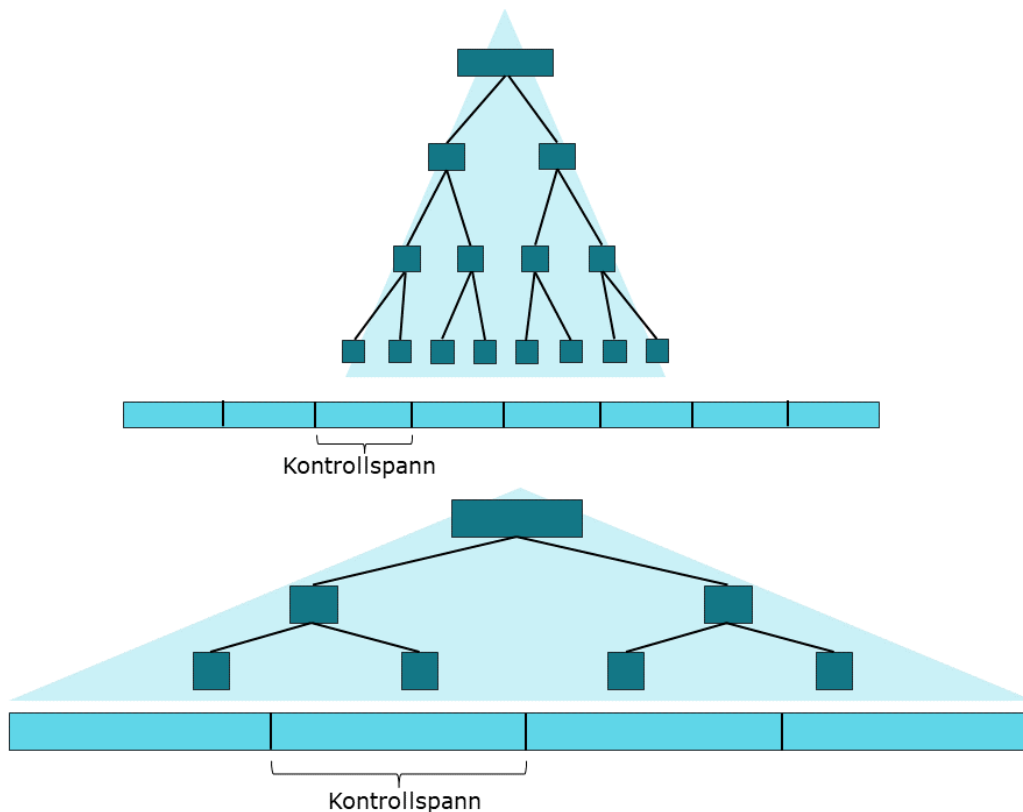
Om kontrollspannet visar sig vara för brett i relation till chefsuppdragets ansvar och uppgifter så finns olika vägar att gå. Vad som är ett "lagom" brett kontrollspann är tätt sammanvävt med andra förutsättningar i chefsuppdraget, samt påverkas av dessa andra förutsättningar. Därför kan vägen till ett mer "lagom" kontrollspann gå genom att minska antalet medarbetare per chef, men också genom att förändra

andra förutsättningar i chefsuppdraget. De vägval som vi nu kommer diskutera handlar om att:

1. Minska antalet medarbetare per chef genom att dela på enheter
2. Minska antalet medarbetare per chef genom att låta fler chefer än en dela på ledarskapet
3. Låta antalet chefer och antalet medarbetare per chef vara oförändrat men förändra övriga förutsättningar (krav och resurser) i chefsuppdraget.

Vägval 1: högre organisationer med smalare kontrollspann

När organisationer växer, är det inte särskilt svårt att förstå att någon slags uppdelning av organisationen förr eller senare kommer att behöva göras. Varje organisation som nått en viss storlek kan sägas brottas med ett evigt grundläggande strukturellt dilemma, valet mellan en platt och bred eller hög och smal organisationsstruktur (Figur 7). Vilket val som anses vara bäst varierar över tid. Uppfattningen att en platt och bred organisationsstruktur med färre chefer är att föredra tenderar att efter en tid avlösas av uppfattningen att höga och smala strukturer med fler chefer är bättre. Inom offentlig sektor har dock det generella organisationsmodet de senaste decennierna varit att 'platta till' verksamheter, något som också innebär fler medarbetare att ansvara för per chef⁹⁰.



Figur 7. I höga organisationer finns fler chefer och fler chefsled. Detta innebär smalare kontrollspann men också att beslutsvägarna blir längre. I platta organisationspyramider finns färre chefer och färre chefsled, vilket ger kortare beslutsvägar men bredare kontrollspann.

⁹⁰ Se t ex Ohlsson & Rombach 1998

Det är kanske inte så konstigt att trenden för vad som anses vara bäst pendlar fram och tillbaka. Frågan är nämligen komplex och svår att besvara. Vad som är en bra avvägning mellan platta och höga organisationspyramider är någonting som fortfarande debatteras. Det finns tydliga för- och nackdelar med båda organisationsprinciperna⁹¹.

Ju plattare organisation desto färre chefsled och chefer, och fler medarbetare för varje chef (se Figur 7). Samtidigt som förutsättningarna för ledarskap riskerar att försämrats med ett bredare kontrollspann, så innebär en platt organisation även att beslut inte behöver gå genom så många chefsled. Sådana kortare beslutsvägar och möjligheter att fatta beslut nära kärnverksamheten behöver alltså vägas mot riskerna med bredare kontrollspann. Ansvarsfördelning riskerar att bli otydligare, arbetsbelastningen öka för cheferna och det kan bli svårt för chefen att se och stötta alla medarbetare, eller överhuvudtaget ägna sig åt några arbetsuppgifter utöver de mest akuta. Detta riskerar att reducera möjligheterna för chefer i platta organisationer att få en helhetsbild av verksamheten, blicka utåt och framåt.

Höga organisationspyramider innebär som alternativ många chefsled och smala kontrollspann. Fördelarna innebär till exempel tydlig ansvarsfördelning och nära ledarskap men på bekostnad av exempelvis en ökad byråkrati och försvårad vertikal kommunikation.

Det finns således inget självklart svar på frågan huruvida organisationspyramiderna ska "resas" eller "rivas", som populärvetenskapliga böcker på ämnet har föreslagit om vartannat⁹². Svaret kräver en avvägning emellan dessa platta och höga organisationsideal. Å ena sidan behövs tillräckligt många chefer för att dessa ska kunna ha goda förutsättningar för sitt ledarskap. Å andra sidan får inte cheferna vara så många att den "administrativa överbygganden" sväller, ibland på bekostnad av kärnverksamheten. Forskaren Patrik Hall (2021) har visat att den statliga styrningen av offentlig sektor har ökat och lett till uppgifter som tar alltmer tid i anspråk. Antalet chefer ökar liksom antalet specialister inom olika områden såsom logistik, teknik, juridik, ekonomi, upphandling, omvärldsanalys, kommunikation, kompetensutveckling, hållbarhet, jämställdhet, mångfald, hälsa, säkerhet och arbetsmiljö har ökat. Hall talar här om ett slags "ansvarighetsbyråkrati" där allt fler chefer ingår.

Att reducera kontrollspannet genom att dela upp enheter är inte alltid heller någon realistisk lösning. Inte minst inom hälso- och sjukvården kan arbetsstyrkan under en och samma chef behöva vara stor för att tillåta dygnet-runt-verksamhet och för att inkludera den variation av färdigheter och kompetens som verksamheten

⁹¹ Se t ex Simon, 1946 som redan på 1940-talet lyfte detta dilemma, eller t ex Bothe & Meier 2000 eller de mer populärvetenskapliga böckerna *"Riv pyramiderna"* och *"Res pyramiderna"* eller Worren, 2018.

⁹² Ohlsson & Rombach 1998; Carlzon, 1985.

kräver⁹³. Ett sätt att förbättra förutsättningarna för cheferna och även reducera antalet medarbetare per chef är då istället att låta två eller fler chefer dela på ledarskapet.

Vägval 2: Delat ledarskap: fler chefer för samma antal medarbetare

Delat ledarskap⁹⁴ innebär att två eller tre chefer på olika sätt delar uppgifter och ansvar som inkluderas i ledningspositionen⁹⁵. Ledarskapet kan delas genom att chefer delar upp enheter mellan sig men ändå samarbetar kring övergripande frågor, eller genom att chefer delar ansvar och samarbetar eller fördelar uppgifter mellan sig avseende samma enhet. Cheferna som delar ledarskapet kan befinna sig på samma hierarkiska nivå, eller på olika. Att dela kan alltså innebära att uppgifter, ansvar och befogenheter fördelas, alternativt är gemensamma.

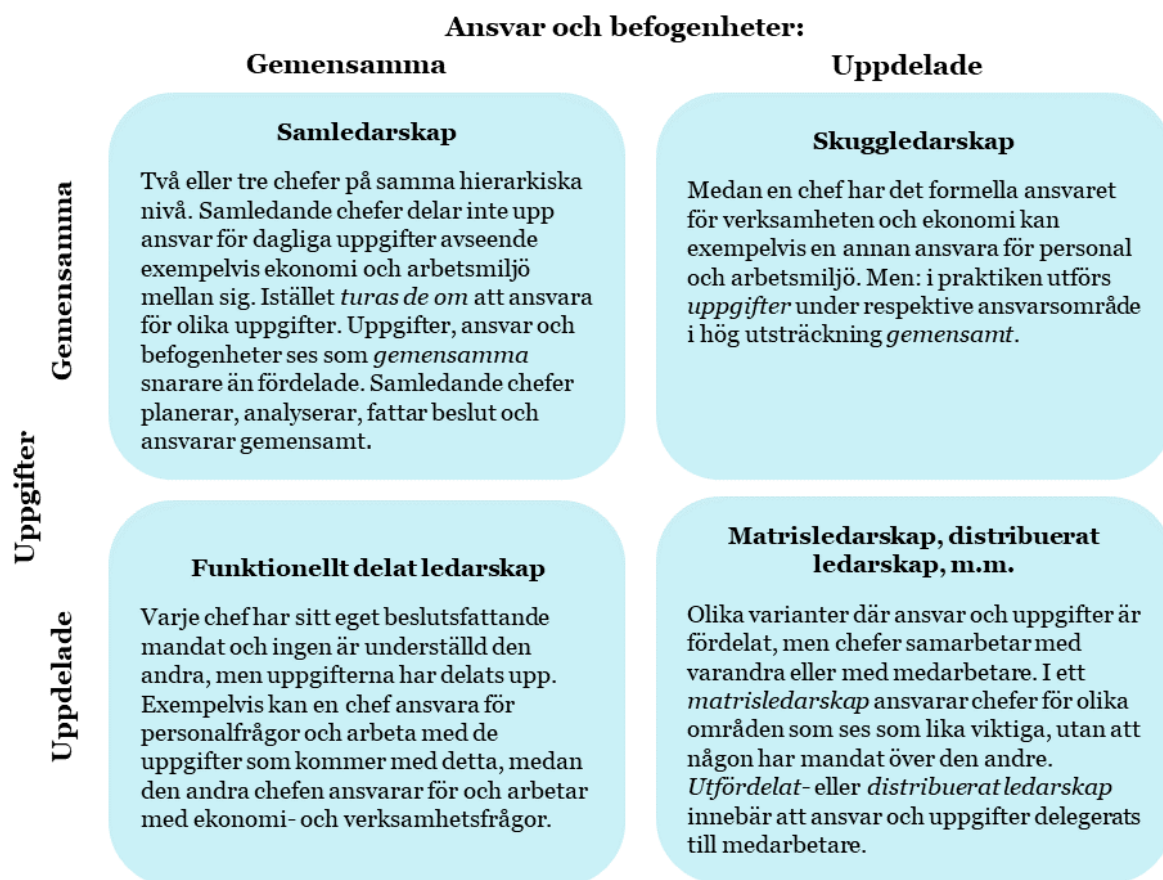
Ett ytterligare vägval blir alltså nödvändigt för den som valt delat ledarskap, avseende *hur* ledarskapet ska delas. I verkligheten kan sätt att dela ledarskapet variera över tid, och det finns inte alltid någon överensstämmelse mellan vad som *formellt sett* ska delas respektive vad som *informellt faktiskt* delas⁹⁶. Figur 8 ger en förteckning av olika typer av delat ledarskap beroende på hur uppgifter respektive ansvar och befogenheter delas.

⁹³ Holm-Petersen et al, 2017

⁹⁴ I den internationella forskningen talar man om *shared leadership*, *collective leadership*, *co-leadership*, *leadership dyads* för att nämna några begrepp.

⁹⁵ Döös et al., 2021b. Vid fler än tre chefer som delar ledarskapet riskerar relationer och kommunikation att bli alltför komplex: Döös et al, 2015

⁹⁶ Döös et al, 2013



Figur 8. Fyra kategorier delat ledarskap beroende på huruvida cheferna som delar på ledarskapet har delat upp ansvar och befogenheter respektive arbetsuppgifter, alternativt samarbetar kring uppgifter, har lika befogenheter och delat ansvar⁹⁷.

Samledarskap kan ses som den mest långtgående formen av delat ledarskap i betydelsen gemensamt leda. Skuggledarskap kan ses som en förtätning av samarbete avseende chefsuppgifter mellan chefer med olika befogenheter och ansvar, eller mellan en chef och en biträdande chef, en projektledare, verksamhetsutvecklare eller någon annan medarbetare. Oavsett hur delningen ser ut så är samarbetet mellan cheferna grundläggande för att det ska handla om delat ledarskap. Vid funktionellt delat ledarskap så behövs en "samarbetszon" med utrymme för sådant som är gemensamt, exempelvis övergripande verksamhetsfrågor⁹⁸. Det är just det nära samarbetet cheferna emellan som gör ett matrisledarskap till ett slags delat ledarskap.

⁹⁷ Inspirerad av Döös et al, 2013

⁹⁸ Döös et al, 2013; Döös et al, 2017b

Oavsett hur ledarskapet delas innefattar delat ledarskap en mer kollektiv syn än vad som dominerar traditionella ledarskapsteorier: från att vara en persons beteende till att vara en process som kan delas av fler. Distribuerat ledarskap drar detta perspektiv till sin spets: här har den makt och det ansvar som kommer med ledarskapet fördelats ut till medarbetare i ett team⁹⁹. Medlemmar interagerar inom teamet för att leda det eller lösa gemensamma uppgifter, genom att dela på ledarskapsansvaret vid olika tillfällen. Det handlar inte om att "alla leder" eller att det inte finns någon formell ledare¹⁰⁰. Till skillnad från andra sätt att dela ledarskapet innebär alltså inte distribuerat ledarskap att antalet chefer per medarbetare förändras¹⁰¹. Det kan snarare ses som ett sätt att inkludera medarbetare i beslutsfattande¹⁰² eller i frågor kring kvalitet, patientsäkerhet eller problemlösning eller ett sätt att utveckla teamarbetet¹⁰³. En förutsättning för detta är att anställda har möjlighet och är villiga att ta på sig ytterligare ansvar, roller och krav. Detta kräver noggrann hänsyn till deras organisatoriska arbetsmiljö i fråga om krav, resurser och kompensation. Även om forskning i viss utsträckning har undersökt vad olika grader av distribuerat ledarskap får för konsekvenser för verksamheten och medarbetare i fråga om bland annat prestation, arbetstillfredsställelse, frånvaro och personalomsättning¹⁰⁴ så förefaller det fortfarande vara oklart hur chefs arbetsituation påverkas av att ledarskapet fördelas ut till medarbetare.

Biträdande chefer då?

Det finns inte mycket forskning kring biträdande chefer. Enligt Svenska Ordboken definieras *biträdande* helt enkelt som "av närmast lägre tjänstegrad", vilket placerar biträdande chefer på ett ytterligare chefsled.

I praktiken förefaller biträdande chefer inom olika verksamheter ha vitt skilda ansvarsområden och befogenheter: från att vara chef över en egen enhet med personalansvar, till att bistå någon på högre chefsled med verksamhetens dagliga drift eller administration och utan personalansvar. Graden av samarbete verkar också kunna variera: från att vara en del av en tajt ledningsgrupp med mer eller mindre samma ansvar och befogenheter, till att vara en överordnad chefs högra hand eller till att huvudsakligen hantera administrativa uppgifter.

⁹⁹ Bolden, 2011; Döös et al., 2013. Distribuerat ledarskap kan innebära att anställda bjuds in till att komma med åsikter, inkluderas i beslutsfattning (Hasselgren et al., 2019; Jakobsen et al., 2021), får ett större ansvar och en slags stödjande ledarroll, exempelvis när sjukvårdspersonal i akutsituationer per automatik övertar delar av ledarskapet eller biträder den som leder (Janssens et al., 2022).

¹⁰⁰ Bolden, 2011

¹⁰¹ Distribuerat ledarskap är inte heller nödvändigtvis något resultat av en planerad förändring eller intervention, utan är något som kan uppstå spontant i team när medarbetare på eget bevåg tar på sig mer ansvar, samarbetar för att lösa problem eller utveckla verksamheten (Bolden, 2011).

¹⁰² Jakobsen et al., 2021

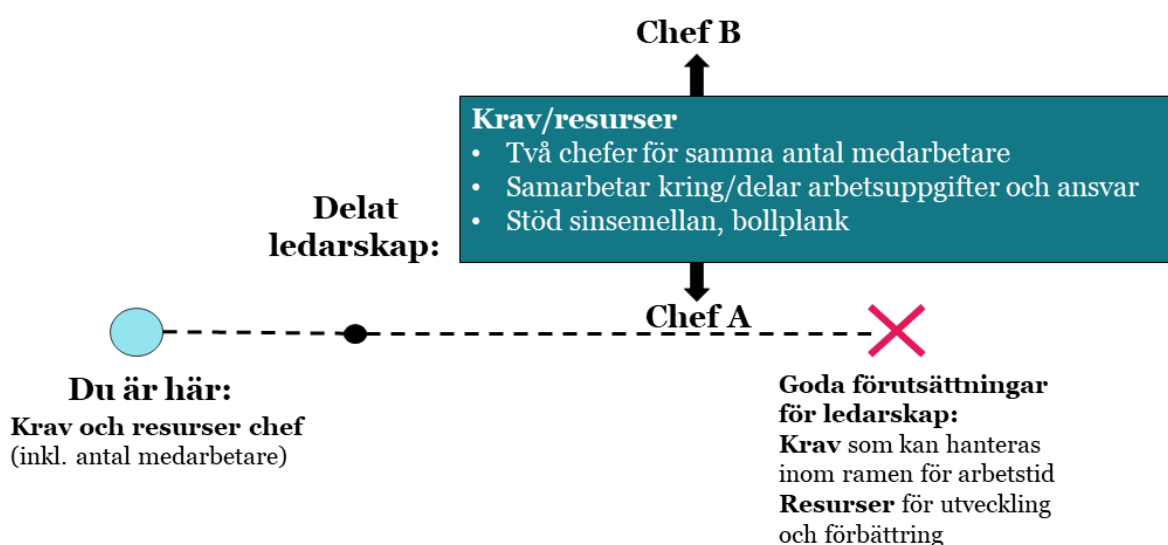
¹⁰³ de Brún et al 2019

¹⁰⁴ de Brún et al 2019; Jakobsen et al., 2021

Om det finns ett nära samarbete med den chef som biträds kan biträdande chef sägas vara ett sätt att dela ledarskapet. Huruvida det är frågan om funktionellt delat ledarskap, samledarskap, skuggledarskap eller matrisledarskap beror på hur den biträdande chefs ansvar, befogenheter och uppgifter förhåller sig till den chef som formellt sett biträds.

När ett delat ledarskap blir ett nära ledarskap: vikten av organisatoriska förutsättningar

Delat ledarskap kan innebära att arbetsbördan och ansvaret som tidigare burits av en nu delas på två eller tre, samtidigt som cheferna som delar ledarskapet också kan dela med sig av tankar och upplevelser, utveckla idéer tillsammans och erbjuda stöd till varandra (se Figur 9 nedan). En sammanställning av forskningen visar att delat ledarskap ofta förbättrar arbetssituationen för cheferna och att arbetstillfredsställelsen hos både chefer och medarbetare ökar¹⁰⁵. Sjuksköterskor i svensk akutsjukvård beskrev att deras delade ledarskap på verksamhetsnära nivå var en förutsättning för att kunna hantera en arbetsbörda som annars skulle vara omöjlig¹⁰⁶. Både chefer och personal, bland annat inom svensk hälso- och sjukvård, rapporterar hur chefer som delar ledarskapet blir mer engagerade, närvarande, stödjande och tillgängliga för medarbetare, bland annat eftersom stressen för dem minskade¹⁰⁷.



Figur 9. Breda kontrollspann får konsekvenser för chefen, ledarskapet, medarbetare och verksamheter (jfr Figur 2, del I). Med rätt organisatoriska förutsättningar kan delat ledarskap förbättra arbetsmiljön för chefer, möjliggöra ett mer närvarande ledarskap och vara av betydelse för både chefers och

¹⁰⁵ Döös & Wilhelmson, 2021b

¹⁰⁶ Döös et al 2015

¹⁰⁷ Rosengren, 2008; Döös et al 2017b

medarbetares arbetstillfredsställelse i verksamheter där chefer har breda kontrollspann och höga krav i arbetet.

Delat ledarskap kan vara ett sätt att nå fram till slutmålet av att skapa förutsättningar för ett mer närvarande och aktivt ledarskap – ett sätt att reducera kraven och skapa resurser för chefer. Men det rapporteras också om konflikter, att frågor faller mellan stolarna, otillgänglighet hos ledarskapsparet och upplevelser av otydlighet och förvirring hos medarbetare¹⁰⁸. För att delat ledarskap ska fungera och innebära positiva konsekvenser för chefer, medarbetare och verksamheten måste samarbetet mellan cheferna fungera. Detta är inte bara beroende av cheferna som personer, utan även av organisationen som på olika sätt kan försvåra eller underlätta samarbetet¹⁰⁹. För att vägen via delat ledarskap ska leda ända fram och inte vilse krävs att organisationen ger sig ut på färden med rätt förutsättningar.

Grundvalen för ett delat ledarskap

Sammanställningar av forskning har identifierat tre kännetecken för ett delat ledarskap som fungerar: prestigelöshet, förtroende cheferna emellan, och gemensamma värderingar¹¹⁰.

1. Chefer som delar ledarskapet beskriver en anda av *prestigelöshet* som innebär att ingen försöker ta på sig äran eller ta över den andras uppgifter. Relationen kännetecknas av ett förhållningssätt av ömsesidig respekt och öppenhet i att dela med sig av upplevelser, ge och ta kritik.
2. *Förtroende* cheferna emellan innebär att cheferna respekterar varandras kunskap och tillvägagångssätt, litar på varandras idéer och lösningar, bemöter svårigheter tillsammans och står upp för varandra.
3. *Gemensamma värderingar* handlar om en gemensam syn på verksamhetens syfte och hur människor bäst bör ledas: på chefernas syn på sin roll som ledare, sina visioner av arbetsplatsen och verksamheten, och på hur människor ska bemötas och på medarbetares ansvarstagande, samarbete och utveckling.

När denna grundval finns på plats kan cheferna som delar ledarskapet både samarbeta kring och fördela arbetsuppgifter sinsemellan på ett konstruktivt sätt, dela med sig av tankar och upplevelser, kritisera och ta kritik, och dra nytta av varandras svagheter och styrkor.

¹⁰⁸ Döös & Wilhelmson, 2021b

¹⁰⁹ Döös, 2015; Döös et al 2017a; 2019; Döös & Wilhelmson, 2021b; Saxena 2021

¹¹⁰ de Brún et al., 2019; Döös, 2013; 2015

Organisationen lägger grunden

Organisationen har en grundläggande roll i att få det delade ledarskapet att fungera¹¹¹. Ledningen och närmast överordnad chef behöver acceptera och stödja det delade ledarskapet som modell. Det behöver finnas resurser tillgängliga som gör det möjligt för cheferna att dela ledarskapet, inte minst tid och utrymme. Begränsat beslutsfattande mandat i grundläggande frågor och en otillgänglig högre ledning kan göra delat ledarskap till en ständig kamp. En alltför hög arbetsbörda kan förhindra att det finns tillräckligt med tid för att samtala och samordna sig, och kan skapa både ohälsa och konflikter. Såväl tid som fysiska lokaler är av högsta vikt för att cheferna ska kunna mötas, gemensamt planera, analysera och reflektera och helt enkelt leda tillsammans. Det förefaller även vara viktigt att medarbetarna kan se chefsparets samarbete: både *att* det sker och att det verkar fungera bra¹¹². Även vid distribuerat ledarskap är det viktigt att organisationen tillhandahåller medarbetarna i teamet möjligheter och tid att träffas, reflektera över arbetet och mål, och att organisationen kommunicerar en tydlig målbild och riktning för verksamheten¹¹³.

Prestigelöshet kan delvis ses som en förmåga som cheferna i paret har med sig sedan tidigare. Men det är inte svårt att tänka sig hur detta kan grusas genom skillnader i lön och erkännande, bemötande från överordnad chef och ledning. Regler och rutiner för exempelvis kompensering kan behöva anpassas för att motverka konkurrens som står i vägen för prestigelöshet och förtroende. Det måste vara möjligt för cheferna att samarbeta utan att konflikter kring rang eller status uppstår, eller rädsla över att den ene ska (kunna) göra karriär på den andras bekostnad. Förtroende cheferna emellan är något som växer fram – men en god jordmån krävs för att det ska kunna växa.

Vägval 3: Att förändra spelets regler genom resurser som reducerar krav

Att vara chef inom offentlig sektor innebär ett arbete i en miljö där psykosociala *resurser* som beslutsutrymme och socialt stöd är begränsade samtidigt som *kraven* i fråga om överarbete, emotionell belastning, målkonflikter och motstridiga arbetsuppgifter är betydande. Arbetsbördan avseende administration, rapportering, uppföljning och kontroll av personal- och ekonomifrågor är avsevärd. De tekniska informations- och kommunikationssystem som används är många och beskrivs som krävande och ologiska¹¹⁴. Chefer inom offentlig sektor behöver lägga mycket tid och energi på arbetsuppgifter som inte upplevs vara centrala för chefsyrket och som

¹¹¹ Döös et al 2017b; Döös & Wilhelmson, 2021a; 2021b

¹¹² Döös et al 2019

¹¹³ Hasselgren et al., 2021; Jakobsen et al 2021; De Brún et al 2019

¹¹⁴ Stadin, Nordin, Fransson & Broström, 2020

skulle kunna övertas av annan personal¹¹⁵. I Del I av rapporten beskrevs hur synen på ledarskap fortfarande domineras av ett individfokus där den enskilde chefens kapacitet och kompetens hamnar i centrum, medan förutsättningarna i arbetsmiljön och organisationen ofta ignoreras. Chefer själva beskriver hur de vid hög arbetsbelastning förlitar sig på sina egna förmågor och karaktärsdrag – men mer sällan hur organisatoriska strukturer eller andra personer skulle kunna vara behjälpliga, eller huruvida deras arbetssituation nödvändigtvis måste vara så belastande som den är¹¹⁶. Arbetsgivare verkar på liknande sätt vara benägna att hellre försöka förbättra sina chefer till exempel genom kompetensutveckling, än att förbättra arbetssituationen för cheferna genom exempelvis förbättrade organisatoriska stödsystem eller en renodling av alla uppgifter inom chefsuppdraget så att kraven minskar¹¹⁷. "Spelets regler" inom offentlig sektor antas vara givna och inte kunna förändras¹¹⁸.

Ett lagom kontrollspann kan skapas genom att antalet chefer eller medarbetare förändras, och därmed de krav som varje chef ska hantera. En ytterligare väg att gå är att direkt förändra de krav som ställs, och de resurser som finns tillgängliga (Figur 10). Som verktygen ovan gör tydligt så påverkar chefens arbetsbelastning vad som är lagom antal medarbetare. Stödfunktioner som reducerar arbetsbördan kan tillåta ett bredare kontrollspann. Enligt arbetstidsberäkningen ovan (tabell 3, s. 21)¹¹⁹ kan stödfunktioner reducera tidsåtgången per uppgift och medarbetare eller helt ta över vissa uppgifter och därmed tillåta ett större kontrollspann. Enligt Ottawa-sjukhusets beräkning för lämpligt kontrollspann (figur 5, s. 22)¹²⁰ skulle fungerande stödfunktioner som exempelvis rör verksamheten, personalfrågor eller ekonomi kunna göra att dessa uppgifter skattas som mindre betungande, vilket på samma sätt tillåter ett bredare kontrollspann.

¹¹⁵ Corin & Björk, 2016; Cregård & Corin, 2019

¹¹⁶ Arman et al 2012; Tham & Strömberg, 2020.

¹¹⁷ Vision, 2014

¹¹⁸ Tham & Strömberg, 2020

¹¹⁹ Anderson Felé 2008

¹²⁰ Morash et al 2008



Figur 10. Resurser och stöd som reducerar arbetsuppgifterna kan till viss del göra det möjligt att hantera ett bredare kontrollspann. Men med chefsuppgifter kommer alltid ett ansvar för underställda medarbetare. Även om kraven som chefer upplever reduceras och fler resurser för att hantera dem skjuts till så kan inte kontrollspannet vara hur brett som helst.

Verktygen och checklistorna ovan kan vara till hjälp för att identifiera olika aspekter av chefers arbetsmiljö som är belastande och för att identifiera vilka uppgifter som kan anses vara centrala, vilka uppgifter som kan övertas av andra i en renodling av chefsuppgifter, och vilka uppgifter där belastningen kan reduceras genom fungerande stödfunktioner. Exempelvis kan stöd från högre ledning avlasta den börda det innebär för chefer att ensamma försöka kombinera motstridiga logiker, göra prioriteringar där allt är prioriterat, och hantera konsekvenser av dessa¹²¹, medan administrativa assistenter helt kan överta krav i fråga om rutinuppgifter eller bemanningsfrågor från första linjens chefer i hälso- och sjukvård¹²².

Höga krav och frånvaro av resurser ökar både risken för ohälsa och viljan att söka sig till ett annat jobb, medan resurser kan vara behjälpliga i att hantera dessa krav, det gäller såväl för medarbetare som chefer¹²³. Fungerande stödfunktioner och resurser som reducerar krav kan vara ett sätt att tillåta större kontrollspann, främst i situationer där verksamhetens natur och syfte kräver större personalgrupper. Resurser är dock inte någon mirakelmedicin som magiskt reducerar höga krav eller får de negativa konsekvenserna av dem att försvinna: det går inte att hantera hur höga krav som helst under någon längre period, hur goda möjligheterna till utveckling än är, och hur bra det sociala stödet från kollegor och ledning än må vara¹²⁴. Att fokusera på resurser kan verka vara ett mer positivt angreppssätt vid förändringar, och i många fall kan kraven förefalla oföränderliga. Men höga krav slutar inte utgöra en risk för stress, ohälsa och missnöje bara för att andra aspekter av arbetsmiljön är goda eller fungerar bra. Snarare än att tänka att resurser och olika stödfunktioner balanserar upp höga krav, så handlar det om att resurser faktiskt

¹²¹ Arman et al., 2012; Corin & Björk, 2016; Cregård & Corin, 2019

¹²² Locke et al., 2011

¹²³ Se t ex: Bakker & Demerouti 2007; Berntson, Corin & Härenstam, 2012.

¹²⁴ Fagerlind Ståhl et al. 2018

reducerar kraven. För att olika organisatoriska stödfunktioner ska fungera som reella resurser behöver de noggrant utvärderas utifrån i vilken utsträckning de faktiskt reducerar krav.

Avlastande och behjälpliga stödfunktioner förändrar heller inte det faktum att chefen har det slutliga ansvaret för sina närmaste medarbetare, och att ledarskapet innefattar en relation till var och en av dem. Antalet relationer mellan medarbetare och chef liksom antalet relationer inom arbetsgruppen ökar med bredden på kontrollspannet, oavsett det stöd och de resurser som finns tillgängliga för chefen. Stödfunktioner och avlastning räcker bara en bit på vägen och kan reducera arbetsbördan för cheferna något vid ett brett kontrollspann, men det räcker inte hela vägen. Vid en viss gräns kan en uppdelning av arbetsgruppen eller ett samarbete mellan flera chefer vara en mer rimlig lösning.

Alltid redo? Några avslutande ord på vägen om förändring

Intentioner att förändra organisationsstrukturer eller arbetssätt ger inte alltid önskat resultat, och kan möta motstånd från olika områden inom organisationen. Förändringsmotstånd kan ses som en legitim reaktion på en feltänkt förändringsprocess och ett tillfälle att skapa delaktighet och att utnyttja kunskap och erfarenhet som finns spridd i organisationen¹²⁵. Det finns ofta en stark tilltro hos ledningen till strategi på bekostnad av den praktiska verkligheten, medarbetares erfarenheter och organisationens historia av tidigare förändringar¹²⁶. Tyvärr är det ofta svårare att implementera nya arbetssätt eller andra förändringar där det behövs som mest: där arbetsmiljön redan brister är den som svårast att förändra. Sannolikheten att en förändring ska få fäste är mindre i miljöer där en hög arbetsbelastning inte lämnar utrymme för medarbetares delaktighet i implementeringsprocessen, där tilliten inom organisationen är kantstött och det är svårt att tro att ännu en förändring kommer förbättra något.

Medarbetares delaktighet är viktig vid varje ambition att förbättra arbetsmiljön eller förutsättningarna för anställdas hälsa och välbefinnande. Huruvida medarbetare reagerar med motivation eller motstånd på förändringar påverkas av i vilken utsträckning de uppfattar att förändringen kommer förbättra deras arbetssituation och åtgärda problem¹²⁷. Forskning visar att chefer i offentlig sektor upplever problem med att mycket tid läggs på bemanning¹²⁸ och administrativa uppgifter¹²⁹. De rapporterar hur arbetsdagen upplevs som fragmenterad på grund av mängden

¹²⁵ Kock & Reineholm, 2020

¹²⁶ Kock & Reineholm, 2020

¹²⁷ Nielsen & Randall, 2012

¹²⁸ Myndigheten för vård- och omsorgsanalys 2017; Pegram et al., 2015

¹²⁹ Tafvelin et al., 2018

olika arbetsuppgifter¹³⁰, varav vissa inte upplevs vara centrala för själva chefsuppdraget och till och med skulle kunna utföras av någon annan¹³¹. De kan sakna möjligheter till lärande och utveckling¹³², ofta uppleva stress och behöva arbeta övertid¹³³. Oavsett vilka problem som chefer upplever i den organisation som ska förändras bör dessa lyftas fram – liksom hur förändringen eller interventionen är tänkt att åtgärda dem. På samma sätt kan medarbetare som efterfrågar ett mer närvarande ledarskap bli mer engagerade i eller redo för en förändring om det tydligt kommuniceras hur detta ska kunna förbättras. Slutligen är det viktigt att kommunikationen når de personer som faktiskt upplever de problem som interventionen syftar till att åtgärda. Informationen måste vara tillräcklig, behjälplig och lätt att relatera till¹³⁴.

¹³⁰ Arman et al 2012

¹³¹ Cregård & Corin, 2019

¹³² Corin & Björk 2016

¹³³ Arman et al 2012

¹³⁴ Nielsen & Randall, 2012

Avslutande diskussion

Denna kunskapssammanställning syftar till att erbjuda ett stöd för såväl förändringsinitiativ som ett kontinuerligt fokus på chefers förutsättningar för att leda och inspirera medarbetare. Sammanfattningsvis är chefers kontrollspann en viktig förutsättning bland flera att ha med sig för att nå fram till en situation där chefer har möjlighet att utöva ett aktivt och nära ledarskap som har en positiv inverkan även på underställda medarbetares arbetsmiljö. Ett rimligt antal medarbetare per chef utgör en viktig faktor att fokusera på för att stärka chefer och medarbetares möjligheter att göra ett bra arbete. Det är dock viktigt att komma ihåg att organisationer är komplexa system. Ett flertal olika och inbördes relaterade förutsättningar utgör chefers arbetsmiljö och påverkar deras möjligheter att må bra och trivas, och att utöva ledarskap och påverka sina medarbetares arbetssituation. Till dessa förutsättningar kan – utöver antalet medarbetare – bland annat organisatoriskt stöd, balansen mellan ansvar och befogenheter, ansvarsområde och arbetsuppgifter nämnas.

Ett fokus på kontrollspann i debatt och politik kan argumenteras vara något endimensionellt, men det belyser de skilda villkor under vilka chefer och medarbetare arbetar under inom offentlig respektive privat sektor. Kontrollspannen i privat sektor är betydligt smalare än inom den offentliga sektorn. I och med att arbetsmarknaden är könssegregerad, där stora delar av den offentliga sektorn är kraftigt kvinnodominerad så drabbar de negativa konsekvenserna av breda kontrollspann främst kvinnor. Att belysa kontrollspannets betydelse för både chefer och anställda kan därmed också formuleras som en jämställdhetsfråga. Ytterst är alla beslut om arbetets organisering inom den offentliga sektorn en fråga om politisk prioritering.

Studier om kontrollspann inom offentlig sektor från de senaste dryga 20 åren visar att breda kontrollspann får negativa konsekvenser för cheferna själva, ledarskapet, medarbetarna samt verksamheten och organisationen i stort. Detta gäller såväl vård och omsorg som statliga myndigheter och skolväsendet och har, även om studierna är betydligt färre, visat på liknande betydelse av antalet medarbetare per chef i privata verksamheter. Även svenska rapporter och utredningar från olika organisationer visar på stora utmaningar när det gäller chefers organisatoriska förutsättningar inom välfärden och pekar särskilt ut ett rimligt antal medarbetare per chef och stöd i chefsrollen som viktiga förutsättningar att stärka framgent.

Det finns ett fortsatt stort behov av fler studier kring kontrollspannets betydelse, vid sidan av andra organisatoriska förutsättningar inom vård och omsorg, inte minst i den svenska kontexten. Det saknas studier som kan leda till praktiska råd kring hur välfärdsverksamheter med olika särdrag kan organiseras för att åstadkomma rimligt

stora medarbetargrupper för chefer att ansvara för som gynnar såväl chefer, medarbetare som verksamhet.

Ingen siffra kan visa vad som är ”lagom” antal medarbetare per chef i alla sammanhang. Vad som är lagom varierar beroende på kontext: verksamhetens geografiska spridning och syfte, medarbetarnas och chefens arbetsuppgifter, och vilket organisatoriskt stöd som ställs till chefens förfogande. Den kartläggning av chefers förutsättningar som ligger till grund för förbättringar behöver ta sin utgångspunkt i chefens arbetsinnehåll och de förväntningar och krav som ställs på denna, samt i de resurser som organisationen ställer till chefens förfogande och som kan avlasta arbetsbördan. I slutändan är det organisationens prioriteringar och ambitioner kring chefers och medarbetares arbetsmiljö som är avgörande för vad som kan anses vara ett rimligt antal medarbetare per chef i en given kontext.

Vad anses anställda inom offentlig sektor vara värda?

Förutsättningar för ledarskap och bredd på kontrollspann kan påverka arbetsmiljö och anställdas hälsa och trivsel. Beslut om antal chefer och chefsled, och avvägningar mellan platta och höga organisationer, är grundläggande frågor som påverkar den organisatoriska arbetsmiljön. Det kan vara svårt att beräkna kostnaden för problem som har sin grund i den organisatoriska arbetsmiljön, som exempelvis ökad personalomsättning och sjukfrånvaro och reducerad produktivitet. Dessa problem kan både dröja med att visa sig, och vara svåra att komma till rätta med. Men kostnaden för att tillsätta fler chefer och därmed reducera antalet medarbetare per chef kan ses som en investering, som sannolikt kommer visa sig vara lönsam inom ett fåtal år¹³⁵. Engångskostnader (t.ex. rekrytering, introduktion) såväl som återkommande kostnader (lönekostnader för de chefer som anställs) vägs upp av reducerade kostnader för minskad sjukfrånvaro och minskad personalomsättning, samt av minskat produktionsbortfall när arbetsmiljön och de anställdas hälsa förbättras. Enligt Sveriges Kvinnolobbys beräkning skulle en fördubbling av antalet chefer med smalare kontrollspann som konsekvens börja löna sig efter två år och därefter ge tillbaka 5,8 miljoner kronor årligen i en verksamhet med 2000 anställda.

Beräkningar av kostnader och vinster stakar ut en riktning för förändring, pekar ut ett mål att sträva emot. Men beräkningar av kostnadseffektivitet är just beräkningar, inte faktum, oavsett hur exakta man försöker göra dem. Verklighetens komplexitet kan vara svår att fånga med enkel matematik. Beräkningar som inkluderar kostnader för exempelvis personalomsättning eller sjukskrivning är trots allt inget

¹³⁵ Sveriges kvinnolobby. Beräkningarna av kostnader och vinster har gjorts med hjälp av instrument från Karolinska institutet respektive SKL.

annat än förutsägelser inför en framtid som alltid kommer innehålla ett visst mått av osäkerhet. En moralisk kompass kan komplettera dessa förutsägelser. Frågan om anställdas möjligheter till ett gott och hållbart arbetsliv, om allmänhetens rätt till god service, allas rätt till lika vård och vilka värderingar som ska genomsyra verksamheten tillhör en etisk dimension. I offentlig sektor är liknande etiska frågor centrala, men riskerar att hamna i skymundan av ekonomiska beräkningar.

Etiska val kan inte fattas baserat på beräkningar av kostnadseffektivitet. Det kan till och med argumenteras att valen slutar vara etiska i det ögonblick som ekonomiska kostnader vägs mot vinster¹³⁶. När beslut fattas baserat på beräkningar av kostnader och vinster finns alltid möjligheten att avskriva sig det moraliska ansvaret – man kan helt enkelt mena sig inte ha råd att agera moraliskt.

Att lyfta fram den moraliska kompassen kan också vara klokt vid förändringar och interventioner. Det kan vara ett sätt att reducera förändringsmotstånd, och generera positiva effekter. Interventioner som fokuserar på effektivitet och resultat riskerar att försämra arbetsmiljö och anställdas välbefinnande – medan ett uttryckligt fokus på arbetsmiljöfrågor också genererar positiva konsekvenser för arbetsmiljö och välbefinnande¹³⁷.

¹³⁶ Bauman, 1995

¹³⁷ Nielsen & Randall, 2012

Bilaga 1. Studier inkluderade i Regnös litteraturöversikt (2016)

1. Altaffer, A. (1998). First-line managers: Measuring their span of control. *Nursing Management*, 29(7), 36.
2. Andersson-Felé, Lena (2006). *Påverkar chefers personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen?* Stockholm: Socialstyrelsen.
3. Cathcart, Deb, Jeska, Susan, Karnas, Joan, Miller, Sue, Pechacek, Judy, & Rheault, Lolita (2004). Span of control matters. *Journal of Nursing Administration*, Vol. 34, Nr. 9, s. 395-399.
4. Corin, Linda (2016). Job demands, job resources, and consequences for managerial sustainability in the public sector: a contextual approach. Göteborg: Göteborgs universitet.
5. Doran Diane, McCutcheon Amy, S., Evans Martin, G., MacMillan Kathleen, McGillis Linda, H., Pringle, Dorothy, Smith, Susan, Valente, Antonio (2004). *Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance*. Ottawa: Canadian Health Services Research Foundation.
6. Hjalmarson, Ingrid, Norman, Eva & Trydegård, Gun-Britt (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv: en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum.
7. Lucas Victoria, Laschinger, Spence, H.K.. & Wong Carol. (2008) The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: the moderating effect of SOC. *Journal of Nursing Management* Vol. 16, Nr. 8 s. 964-973.
8. McCutcheon, Amy Sanchez (2004). Relationships Between Leadership Style, Span of Control, and Outcomes. Toronto: University of Toronto.
9. McCutcheon, Amy. Sanchez, Doran, Diane, Evans, Martin, Hall, Linda M., & Pringle, Dorothy (2009). Effects of leadership and span of control on nurses' job satisfaction and patient satisfaction. *Nursing Leadership*, Vol. 22 Nr.3, s. 48-67.
10. McGillis Hall L., Doran D., O'Brien Pallas L. et al. (2006). Quality Worklife Indicators For Nursing Practice Environments in Ontario: Determining The Feasibility of Collecting Indicator Data. Ontario Ministry of Health and Long-Term Care, Toronto, ON.
11. Meyer, Raquel, O'Brien, Linda, Doran, Linda, Streiner, David, Ferguson-Pare, Mary, Duffield, Christine (2011). Front-line managers as boundary spanners: effects of span and time on nurse supervision satisfaction. *Journal of Nursing Management*, Vol. 19, s. 611-622.
12. Stewart Althea (2009). Span of Control and Stress: The Nurse Manager's Perspective. Buffalo, NY: D'Youville College.
13. Wallin, Linda, Pousette, Anders, & Dellve, Lotta (2013). Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic and Industrial Democracy*. 0 (0) s. 1-27.
14. Wong, Carol, A., Elliot-Miller, Pat., Laschinger, Heather, Cuddihy, Michael, Meyer, Rachel M., Keatings, Margaret, Burnett, Camille, Szudy, Natalie (2015). Examining the relationships between span of control and manager job and unit performance outcomes. *Journal of Nursing Management*, Vol 23 s. 156-168.

Bilaga 2. Studier inkluderade i Corin & Babapour Chafis litteraturöversikt (2022)

1. Andersen, L., et al. (2018). "Achieving High Quality Through Transformational Leadership: A Qualitative Multilevel Analysis of Transformational Leadership and Perceived Professional Quality." *Public Personnel Management* 47(1): 51-72.
2. Havaei F, Dahinten VS, MacPhee M. The effects of perceived organisational support and span of control on the organisational commitment of novice leaders. *J Nurs Manag.* 2015;23(3):307-314. doi:10.1111/jonm.12131.
3. Holm-Petersen, C., et al. (2017). "Size does matter - span of control in hospitals." *Journal of Health Organization and Management* 31(2): 192-206.
4. Ibort, N. L., Galán, A. B., Lairla, M. C., Lombarte, T. A., & Catalán, A. G. (2021, December). Impact of charge nurses' span of control on the work attitudes of nurses. In *Anales del sistema sanitario de Navarra* (Vol. 44, No. 3, pp. 373-383).
5. Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021, March). Communication skills and transformational leadership style of first-line nurse managers in relation to job satisfaction of nurses and moderators of this relationship. In *Healthcare* (Vol. 9, No. 3, p. 346). Multidisciplinary Digital Publishing Institute.
6. Kraichy, D. and J. Schmidt (2019). "Collective turnover: organization design and processes or contagion effects?" *Employee Relations* 42(2): 492-506.
7. Meier, L. L. and N. K. Semmer (2018). "Illegitimate tasks as assessed by incumbents and supervisors: converging only modestly but predicting strain as assessed by incumbents, supervisors, and partners." *European Journal of work and organizational psychology* 27(6): 764-776.
8. Naruse T, S. M., & Nagata S. 2016. "Effects of relational coordination among colleagues and span of control on work engagement among home-visiting nurses."
9. Thompson, G., et al. (2019). "Servant leadership, span of control, and outcomes in a municipality context." *Journal of General Management* 44(2): 87-95.

Bilaga 3. Metodbeskrivning litteratursammanställning

Sökstrategin utformades för att fånga artiklar som behandlar effekterna av olika stora kontrollspann i den offentliga sektorn. Sökstrategierna utvecklades baserat på inklusions- och exklusionskriterier som togs fram utifrån PEO-modellen (Population, Exposure, Outcome):

- Population(P): studier som omfattar den offentliga sektorn, men inte den privata sektorn
- Exposure (E): studier som undersöker effekterna av kontrollspann och interventioner/förändringar som påverkar kontrollspannet
- Outcome (O): studier som utvärderar utfall på kort och lång sikt, och på medarbetar-, chefs-, och organisationsnivå

Sökning efter relevant litteratur gjordes i tre steg, som totalt ledde till identifiering av tio empiriska artiklar:

- 1) Befintlig litteratursammanställning av Regnö (2016) granskades för att identifiera artiklar med relevans för denna sammanställning. Totalt identifierades 14 artiklar från kunskapssammanställningen som mötte inklusionskriterierna för denna kunskapssammanställning.
- 2) I nästa steg gjordes en sökning i databaserna PubMed, Scopus och Web of Science. Sökningen omfattade studier publicerade från 2015 till januari 2020. Söksträngen inkluderade tre begrepp: "span of control", "span of supervision" och "span of management". Sökfältet begränsades till artiklar på engelska. Totalt identifierades 128 artiklar på abstract-nivå. Samtliga identifierade abstracts relevansgranskades mot inklusions- och exklusionskriterierna, med stöd av det webbaserade verktyget Rayyan (www.rayyan.qcri.org), varvid 51 dubletter raderades, 38 exkluderades och 39 inkluderades. De studier som uppfyllde inklusionskriterierna relevansgranskades i fulltext. Fulltextgranskning ledde till sällning av ytterligare 37 artiklar som hade fel fokus eller fel population. Totalt identifierades i detta steg sju artiklar att inkludera i denna kunskapssammanställning.
- 3) I tredje steget gjordes ytterligare en sökning med samma söksträng och databaser som i steg 2 för att omfatta studier publicerade från 2020 och 2021. Totalt identifierades 52 artiklar på abstract-nivå. Samtliga identifierade abstracts relevansgranskades mot inklusions- och exklusionskriterierna. Totalt identifierades två artiklar som efter fulltextgranskning inkluderades i sammanställningen.

Sammantaget inkluderades således nio empiriska artiklar från 2015-2021 som delades in i fyra huvudspår: 1) påverkan på chefens arbetssituation (N = 2), 2) påverkan på ledarskapet (N=5), 3) påverkan på medarbetarna (N=2) och 4) påverkan på verksamhet och organisationen (N=2). Vissa artiklar redovisade resultat på flera nivåer. Därtill identifierades ett antal artiklar om olika teorier, metoder, verktyg, processer och angreppssätt för att operationalisera kontrollspannkonceptet, samt utföra och utvärdera kontrollspannsinterventioner som använts som bakgrundsinformation till denna sammanställning.

Tillsammans med de 14 empiriska artiklarna från 1998–2015 som Regnö identifierade i sin kunskapssammanställning redovisas således resultaten från 23 studier i denna rapport varav sju artiklar belyser kontrollspannets påverkan på chefens arbetssituation, åtta artiklar påverkan på ledarskapet, nio artiklar påverkan på medarbetarna och sex artiklar påverkan på verksamhet och organisationen. Vissa artiklar redovisade resultat på flera nivåer.

Bilaga 4. Övriga referenser

- Andersson-Felé, Lena (2003). Hur många direkt underställda kan en chef ha? Om kontrollspann i vård och omsorg. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Andersson-Fele L (2008). Leda lagom många – Om struktur kontrollspann och organisationsideal. Doctoral dissertation, University of Gothenburg Sweden (ISBN-978-91-628-7352-3 ISSN 1653-8358).
- Arbetsmiljöverket (2014a). Projektrapport - Inspektioner av kvinno- och mansdominerad kommunal verksamhet, hemtjänst och teknisk förvaltning. Rapport 2014:3. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arman, R., Wikström, R., Tengelin, E. & Dellve, L. (2012). Work activities and stress among managers in health care. I: Tengblad, S. (Red.). The work of managers. New York: Oxford University Press
- Bauman, Z. (1995). Postmodern etik. Göteborg: Daidalos
- Bell G (1967). Determinants of span of control. *American Journal of Sociology* 73(3): 90–101.
- Berntson, E., Wallin, L., & Härenstam, A. (2012). Typical situations for managers in the Swedish public sector: Cluster analysis of working conditions using the job demands-resources model. *International Public Management Journal*, 15(1), 100-130.
- Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations* (Doctoral dissertation, University of Gothenburg, Sweden). Retrieved from <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/34265>
- Björk, L., & Härenstam, A. (2016). Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services. *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 209-219.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13, 251-269
- Bohte J and Meier K (2001). Structure and the performance of public organizations: Task difficulty and span of control. *Public Organization Journal: A Global Journal* 1(3): 341–354.
- Burke RJ (1996). Unit size work experiences and satisfactions: An explanatory study. *Psychological Reports* 78: 763–767.

- Carlzon, J (1985). Riv pyramiderna! En bok om den nya människan, chefen och ledaren. Volante.
- Corin, Linda (2016). Job demands, job resources, and consequences for managerial sustainability in the public sector: a contextual approach. (Doctoral dissertation, University of Gothenburg, Sweden). Göteborg: Göteborgs universitet. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/42312?locale=sv>
- Corin, L. & Björk, L. (2016). Job demands and resources in human service managerial work. An external assessment through work content analysis. *Nordic journal of working life studies*, 6, 4. 3-28
- Corin, L. & Björk, L. (2017). Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna. Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.
- De Brún, A., O'Donovan, R. & McAuliffe, E. (2019). Interventions to develop collectivistic leadership in healthcare settings: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 19, 72
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Morgeson, F. P. (2009). The milieu of managerial work: An integrative framework linking work context to role requirements. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 972–988.
- Döös, M., Wilhelmson, L. & Backström, T. (2013). Delat ledarskap. Om chefer i samarbete. Andra upplagan. Stockholm: Liber
- Döös, M. (2015). Together as one: shared leadership between managers. *International journal of business and management*, 10 (8), 46-58
- Döös, M., Vinell, H. & von Knorring, M. (2017a). Going beyond "two-getherness": nurse managers' experiences of working together in a leadership model where more than two share the same chair. *Intensive and critical care nursing*, 43, 39-46
- Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J. & Örnberg, Å. (2017b). The shared principalship: invitation at the top. *International journal of leadership in education*, 21, 3, 344-362
- Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J. & Örnberg, Å. (2019). Shared principalship: the perspective of close subordinate colleagues. *Leadership and policy in schools*, 18, 1, 154-170
- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2021a). Changing organizational conditions: experiences of introducing and putting function-shared leadership (FSL) into practice in schools and pre-schools. *Leadership and policy in schools*, 20, 4, 672-689
- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2021b). Fifty-five years of managerial shared leadership research: a review of an empirical field. *Leadership*, 17 (6), 715-746

- Gittell J (2001). Supervisory span relational coordination and flight departure performance: A reassessment of post bureaucracy theory. *Organization Science* 12(4): 468–483.
- Gracunius VA (1937). Relationship in organization. In: Gulick L and Urwick L (eds) *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University, pp. 183–187.
- Gulick L, Urwick L, Mooney J et al. (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Harder H, Svard E, Wigforss A and Heden K (2000). Stress och belastning i vård och omsorg [Stress and strain in health care organizations] (No. 2000:8). Stockholm: Swedish Work Environment Authority.
- Hasselgren, C., Dellve, L. & Gillberg, G. (2021). Conditions for distributed leadership practices among managers in elder- and disability care organizations: a structural equation modeling approach. *International journal of nursing studies advances*, 3. Artikel id: 100049
- Hechanova-Alampay R and Beehr T (2001). Empowerment span of control and safety performance in work teams after workforce reduction. *Journal of Occupational Health Psychology* 6(4): 275–282.
- Härenstam, A. (2008). Organizational approach to studies of job demands, control and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 6, 144–149.
- Härenstam, Annika & Östebo, Anders (red) (2014). ISM-rapport 14:1 Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1. Göteborg: Institutet för stressmedicin.
- Jakobsen, M. L., Kjeldsen, A. M. & Pallesen, T. (2021). Distributed leadership and performance-related employee outcomes in public sector organizations. *Public administration*, nov 19, 22p
- Janssens, S., Clipperton, S., Simon, R., Lowe, B., Beckmann, M. & Marshall, S. (2022). Clinicians' attitudes towards a co-leadership structure for maternity emergency teams: an interview study. *Journal of interprofessional care*
- Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 31–42.
- Kankkunen, T. (2009). *Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter* [Two municipal

- spaces: Managerial work in genderized municipal technical and human services] (Doctoral dissertation, Stockholm University, Sweden).
- Keisu, Britt-Inger (2009). Att peka med hela handen: om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer. Umeå: Umeå universitet.
- Kock, H. & Reineholm, C. (2020). Organisatorisk förändringskompetens på arbetsplatser. Myndigheten för arbetsmiljökunskap.
- Locke, R., Leach, C., Kitsell, F. & Griffith, J. (2011). The impact on the workload of the ward manager with the introduction of administrative assistants. *Journal of nursing management*, 19, 177-185
- Meier K & Bohte J (2000). Ode to Luther Gulick: Span of control and organizational performance. *Administration and Society* 32(2): 115–137.
- Meier K & Bohte J (2003). Span of control and public organizations: Implementing Luther Gulicks research design. *Public Administration Review* 63(1): 61–78.
- Moon, K. K., & Park, J. (2019). Leadership Styles and Turnover Behavior in the US Federal Government: Does Span of Control Matter?. *International Public Management Journal*, 22(3), 417-443.
- Morash, R.; Brintnell, J. & Lemire Rodger, G (2005). A span of control tool for clinical managers. *Nursing leadership*, 18, 3, s. 83-93.
- Nielsen, K. & Randall, R. (2013). Opening the black box: presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European journal of work and organizational psychology*, 22, 5, 601-617
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Ohlsson, Ö., & Rombach, B. (1998). *Res pyramiderna: om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Svenska förl.
- Pegram, A., Grainger, M., Jones, K. & While, A. (2015). An exploration of the working life and role of the ward manager within an acute care hospital organization. *Journal of research in nursing*, 20(4), 312-328
- Rosengren, K. (2008). En hälso- och sjukvårdsorganisation i förändring: från distanserat till delat ledarskap. Jönköping: Hälsohögskolan.
- Regnö, Klara (2013). Det osynliggjorda ledarskapet. Kvinnliga chefer i majoritet. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.

- Regnö, Klara. (2016). Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa. Vision.
- Saxena, A. (2021). Challenges and success strategies for dyad leadership model in healthcare. *Healthcare management forum*, 34, 3, 137-148
- Simon H (1946). The proverbs of administration. *Public Administration Review* 4(1): 16–30.
- Stadin, M., Nordin, M., Fransson, E. & Broström, A. (2020). Healthcare managers' experiences of technostress and the actions they take to handle it – a critical incident analysis. *BMC medical informatics and decision making*, 20:224
- Tafvelin, S., Isaksson, K. & Westerberg, K. (2018). The first year of service: a longitudinal study of organisational antecedents of transformational leadership in the social service organisations. *British journal of social work*, 48, 430-448
- Tham, P. & Strömberg, A. (2020). The iron cage of leadership – the role of first-line managers in child welfare. *British journal of social work*, 50, 369-388
- Theobald N & Nicholson-Crotty S (2005). The many faces of span of control: Organizational structure across multiple goals. *Administration and Society* 36(6): 648–660.
- Urwick L (1956). The managers span of control. *Harvard Business Review* May–June: 39–47.
- Van Fleet, D. D., & Bedeian, A. G. (1977). A history of the span of management. *Academy of Management review*, 2(3), 356-372.
- von Otter, C. (Ed.) (2003). Ute och inne i svenskt arbetsliv: forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Arbetslivsinstitutet.
- Westerberg, Kristina (2000). The important activity: work, tools and tensions of municipal middle managers in elder care. Umeå: Umeå universitet.