

Chefer i välfärdens tjänst

– En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa



Närvarande chefer krävs för minskade sjuktal

– Chefens förutsättningar är nyckeln till ett schyst arbetsliv i välfärden

Chefer inom vård, omsorg och socialt arbete har ansvar för betydligt fler medarbetare än chefer i andra branscher. Det är något som påverkar såväl verksamhetens kvalitet som trivsel och hälsa bland medarbetarna.

Visste ni att det finns chefer i äldreomsorgen som har ansvar för över 100 medarbetare? Och att det inte är ovanligt att som chef i äldreomsorgen ha mellan 40 och 60 medarbetare att leda, inspirera och hålla medarbetarsamtal med?

Den här rapporten innehåller en kunskapsöversikt med nyframtagen statistik, som är sammanställd av ekonomie doktor Klara Regnö, verksam vid Göteborgs universitet och Mälardalens högskola. Här framgår det att av 15 kartlagda branscher, är det i kvinnodominerade välfärdsverksamheter som chefer har ansvar för klart flest antal medarbetare.

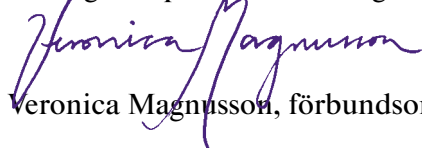
Det handlar till exempel om vård, omsorg och socialt arbete. Branschen toppar listan och cheferna har ofta dubbelt så många, eller tre gånger så många, medarbetare att leda. Trots att det enligt forskningen handlar om verksamheter som lämpar sig för mindre personalgrupper.

Rapporten visar alltså att många verksamheter inom välfärden är organiserade på ett sätt som är både ineffektivt och ohälsosamt. Konsekvenserna som märks är både ökad risk för ohälsa och sämre kvalitet i verksamheten.

Nyligen presenterade Vision, flera andra fackförbund och Sveriges kommuner och landsting en avsiktsförklaring för friskare arbetsplatser. Syftet är att vi gemensamt ska arbeta för att minska ohälsan och sjukfrånvaron och avsiktsförklaringen innehåller en rad konkreta åtgärder.

En av åtgärderna handlar om chefernas villkor och när jag läser den här rapporten står det fullkomligt klart att för att nå målet så är den punkten oerhört viktig! Ska vi lyckas vända trenden och minska sjuktalerna är ett mer närvarande ledarskap avgörande. Inte minst i verksamheter där sjuktalerna är höga är därför varje enskild chefs förutsättningar viktiga.

Kolla gärna på Visions förslag – och använd dem!



Veronica Magnusson, förbundsordförande Vision

Sammanfattning

Detta är en kunskapsöversikt om hur antalet medarbetare per chef skiljer sig mellan olika delar av arbetsmarknaden och hur det kan påverka såväl verksamhet som chefer och medarbetare. Rapporten är på Visions uppdrag sammanställd av Klara Regnö, verksam vid Göteborgs universitet och Mälardalens högskola.

I rapporten används begreppet kontrollspann för att beskriva antalet medarbetare per chef. Om kontrollspannet är brett har chefen förhållandevis många direktrapporterande medarbetare.

Vård, omsorg och socialt arbete är den bransch på arbetsmarknaden där chefer har flest medarbetare

Rapporten visar att vård, omsorg och socialt arbete är den bransch på arbetsmarknaden där chefer har flest medarbetare, i snitt 30. Därefter kommer branschen utbildning med i snitt 27 medarbetare per chef. Snittet i dessa båda branscher, som är arbetsmarknadens mest kvinno-dominerade, ligger betydligt högre än genomsnittet på arbetsmarknaden. Med undantag för branschen transport och magasinering, som i snitt har 23 medarbetare per chef, har resten av arbetsmarknaden ett snitt på ungefär hälften eller mindre.

Sociala verksamheter är inte lämpade att organiseras med många medarbetare per chef

Utifrån rapporten kan vi dra slutsatsen att sociala verksamheter ofta är felorganiserad. Vård, omsorg och socialt arbete är inte en bransch särskilt lämpad att organiseras med stora grupper av medarbetare och få chefer. Tvärtom, enligt forskningen kännetecknas verksamheterna av att det är mer lämpligt med betydligt mindre grupper av medarbetare per chef.

Att sociala verksamheter organiseras med för många medarbetare per chef ökar risken för ohälsa och försämrar måluppfyllelsen

Rapporten visar att stora grupper av medarbetare per chef inom vård, omsorg och socialt arbete medför allvarliga negativa konsekvenser. Det gäller både för cheferna själva och för deras medarbetare samt för organisationen i stort. Exempelvis har studier av sjukhusmiljö visat att stora grupper av medarbetare per chef är associerat med minskad patientnöjdhet och fler incidenter i verksamheten. Studier visar också på minskad arbetstillfredsställelse, ökad stress och överbelastning bland både chefer och medarbetare.

Visions analys och förslag

Organisationer är, som Regnö konstaterar, komplexa system. Många faktorer samverkar och påverkar hur en verksamhet styrs och vilka förutsättningar chefer har att leda. I den avsiktsförklaring för friskare arbetsplatser som Vision med flera fack och SKL tagit fram, betonas särskilt styrning och ledning i den första punkten. Parterna är överens om att chefer måste få rätt förutsättningar så att ett närvarande ledarskap, som främjar engagemang, blir möjligt. Här ingår bland annat frågan om antalet medarbetare per chef speglat mot verksamhetens art och uppdrag.

Klara Regnös rapport indikerar att de allra flesta kommuner, landsting och regioner behöver förändra hur de organiserar, styr och leder de välfärdsverksamheter de ansvarar för. Regnös sammanställningen visar med all tydlighet att verksamheternas art och uppdrag är sådana att antalet medarbetare per chef behöver vara betydligt mindre än vad som i dag ofta är fallet.

Det bristande sättet att organisera verksamheter med stora grupper av medarbetare bidrar till sämre resultat, samtidigt som chefer och deras medarbetare drabbas av ohälsa. Enligt Försäkringskassans senaste statistik från 2015 är exempelvis antal sjukfall störst inom vård- och omsorgsbranschen.

Utifrån detta menar Vision att ett rimligt antal medarbetare per chef är en av de viktigaste åtgärderna att komma igång med snabbt. Utan ett närvarande ledarskap riskerar andra insatser som genomförs och planeras att bli verkningslösa.

Ska den nya arbetsmiljöutbildningen, som tagits fram gemensamt av parterna, få resultat måste cheferna ha rätt förutsättningar när de kommer tillbaka till verksamheten efter genomförd utbildning. Det gäller också om cheferna ska kunna arbeta med rehabiliteringsprocessen på ett mer utvecklat sätt. Det gäller givetvis alla insatser. Chefen ska ha förutsättningar att hinna med sina medarbetare, annars riskerar resultaten att utebli.

Vision föreslår

Eftersom ledarskapet och chefen är en av de centrala nycklarna för mer hälsosamma arbetsplatser måste varje arbetsgivare börja med frågan om hur verksamheten styrs och leds. Chefernas organisatoriska förutsättningar att leda verksamheten ska prioriteras.

Varje arbetsgivare bör fastställa ett normalt för antalet medarbetare per chef

Att chefer inom vård och omsorg ofta har för stora arbetsgrupper är sedan länge ett välkänt problem. Men också inom andra välfärdsuppdrag, som till exempel socialtjänst, har många chefer svårt att vara så närvarande och coachande som det finns behov av.

Normtalet för hur många medarbetare en chef kan ha avgörs bäst av varje enskild arbetsgivare utifrån varje verksamhets behov. Ett rimligt antal medarbetare per chef ligger i de allra flesta fall någonstans mellan åtta och 25. Det här är den enskilt viktigaste åtgärden att börja med för att också andra åtgärderna ska kunna ge resultat på ett resurseffektivt sätt.

Varje arbetsgivare bör göra en genomgång av strukturella villkorsskillnader mellan chefer i verksamheten (när det gäller antal underställda, chefstöd och andra villkor). Eventuella skillnader ska kunna motiveras och förklaras.

Utveckla chefstödet och använd kompetens rätt

Ett rimligt antal medarbetare per chef är grundläggande. Men också stödstrukturerna runt chefer måste utvecklas. Det gäller allt från administrativa uppgifter, ekonomi och HR-insatser till lokalfrågor och liknande. Genom att organisera verksamheten med professioner runt cheferna, som kan arbeta med uppgifter som de har särskild kompetens för, skapas utrymme för cheferna att utveckla verksamheten och coacha medarbetare.

Hanterbart antal verksamheter med rimlig geografisk spridning

För att åstadkomma ett närvarande ledarskap och är det viktigt att också analysera hur den geografiska spridningen av chefens verksamheter, som denne har ansvar för, ser ut. Den geografiska spridningen påverkar vad som är ett rimligt antal medarbetare.

Chefen ska ha rätt mandat

Chefen ska ha tydliga ramar och mandat som stämmer överens med det ansvar hen förväntas ta och som delegerats. Det är också en förutsättning för att chefen på ett tillitsfullt sätt ska kunna involvera och dela med sig av uppdrag till sina medarbetare.

Innehåll

Chefer, kontrollspann och dess konsekvenser i vård och omsorgsverksamhet.....	6
Inledning.....	6
Syfte och tillvägagångssätt.....	8
Begreppsanvändning	10
Klassisk organisationsteori – teoretiska beräkningar om lämpliga kontrollspann.	11
Tidiga empiriska studier av kontrollspann	13
Kontrollspann på olika delar av arbetsmarknaden.....	15
Forskningen om kontrollspann kan inte förklara breda kontrollspann i vård- och omsorg.....	17
Många och komplexa arbetsuppgifter för chefer talar för smala kontrollspann	17
Komplexa och föränderliga arbetsuppgifter för medarbetarna och behov av vägledning och stöd talar för smala kontrollspann	17
Föränderliga och geografiskt spridda organisationer talar för smala kontrollspann	18
Empiriska studier av kontrollspann och dess effekter i vård och omsorg.....	20
Kontrollspannets påverkan på chefernas arbetssituation.	20
Kontrollspannets påverkan på medarbetarna.....	22
Kontrollspannets påverkan på organisationens verksamhet	24
Slutsatser.....	26
Referenser	28

Chefer, kontrollspann och dess konsekvenser i vård och omsorgsverksamhet

Klara Regnö, Ek. Dr.

Inledning

Det här arbetet handlar om chefer och deras kontrollspann. Rapporten visar att chefer inom vård- och omsorg och socialtjänst har flest underställda medarbetare i genomsnitt på hela arbetsmarknaden. I rapporten diskuteras hur detta kan förstås och vad det får för konsekvenser.

Trots ett omfattande intresse för ledarskap och en stor mängd ledarskapsforskning har den formella chefspositionens organisatoriska förutsättningar inom olika delar av arbetsmarknaden fått liten uppmärksamhet i forskning och idé-debatt under senare decennier. Snarare är föreställningar om chefskap ofta för-givet-tagna, kontextlösa och sällan belysta i relation till det moderna näringslivets och offentliga verksamheternas krav och villkor.

På senare tid har det emellertid publicerats allt fler studier som jämför arbetsvillkoren för chefer på olika delar av arbetsmarknaden. De flesta av dessa studier rör dock främst den offentliga sektorn. Analyserna är strukturella i den bemärkelsen att de fäster uppmärksamhet på olika aspekter av de organisatoriska förutsättningarna i stället för på enskilda individers agerande. Studierna belyser förutsättningarna för chefsarbete i olika typer av verksamheter med avseende på bl.a. organisatoriskt stöd, auktoritetsfördelning, ansvarsområden och arbetsuppgifter för chefer på olika nivåer (Björk 2013, Corin 2016, Forsberg Kankkunen 2009, Keisu 2009, Regnö 2013, Härenstam & Östebo 2014, Westerberg 2000). Flera av dessa studier visar att antalet underställda medarbetare per chef skiljer sig i mans- och kvinnodominerade verksamheter i offentlig sektor. Den platta organisationsformen med stora underställda personalgrupper har främst fått genomslag i kvinnodominerad vård-, omsorgs- och utbildningsverksamhet. Kvinnor är överlag chefer över mycket större personalgrupper (Arbetsmiljöverket, 2014, Andersson-Felé 2003, Corin 2016, Forsberg Kankkunen 2009, Härenstam & Östebo 2014, Westerberg 2000).

Det visar att förutsättningarna för att utöva chefskap skiljer sig åt i mans- respektive kvinnodominerade verksamheter vilket är ett uttryck för att samhällsliga maktordningar påverkar och påverkas av hur arbetslivet organiseras (Lounsbury & Ventresca 2003, Regnö 2013). Detta skapar i sin tur skillnader i hälsa och lön mellan kvinnor och män och

mellan kvinno- och mansdominerade branscher (Arbetsmiljöverket 2014b, Lewis & Mathiassen 2013, SCB 2014, Sjögren Lindquist & Wadensjö 2014).

Det saknas däremot fortfarande forskning som jämför chefskapets organisatoriska förutsättningar i privat och offentlig sektor. Den här rapporten är ett bidrag till detta kunskapsområde genom att den jämför chefers kontrollspann i olika branscher på arbetsmarknaden.

Syfte och tillvägagångssätt

Det här arbetet har genomförts på uppdrag av fackförbundet Vision. Uppdraget avsåg inledningsvis att kartlägga kunskapsläget vad gäller jämförelser av arbetsvillkor med särskilt fokus på chefer på olika delar av arbetsmarknaden. Målet var att klarlägga vilka strukturella skillnader som finns belysta inom forskningen kopplade till kön. Under arbetets gång har frågeställningen avgränsats och preciserats till den strukturella variabeln kontrollspann.

Arbetet har omfattat två månader heltid fördelade över hösten 2015 och våren 2016 och har genomförts i två faser vilka har inkluderat två olika litteratursökningar.

Inledningsvis genomfördes en bred litteratursökning med fokus på empiriska komparativa studier av chefers arbetsvillkor. I första hand har sökverktyget "Supersök" använts vilket är Göteborgs universitets biblioteks övergripande söktjänst för bibliotekskatalogen som omfattar ett stort antal tidskrifter och databaser. Vissa avgränsningar gjordes för att sortera bort icke relevanta discipliner. Separata sökningar genomfördes också för Social Science Citation Index och Emerald Management Plus.

Inledande sökningar genomfördes för sökorden: manager working condition comparison, respektive comparative, manager structural comparison/comparative, manager conditions at work comparison/comparative, leader* conditions at work comparison/comparative, chef arbetsvillkor jämför*, chef arbetsvillkor, strukturella skillnader arbetsvillkor, chef arbetssituation. Det visade att det finns mycket få jämförelser av chefers arbetsvillkor. Inom ramen för det s.k. Chefios-projektet har det genomförts en rad komparativa studier av chefers arbetssituation i olika kommunala förvaltningar (Härenstam & Östebo 2014). Däremot finns få studier som jämförde chefsarbetets villkor och förutsättningar i privat och offentlig sektor (se exempelvis Höckertin 2007).

En genomgång av SCB:s databaser visade att det är möjligt att göra översiktliga beräkningar av chefers kontrollspann för samtliga branscher på arbetsmarknaden både i den privata och offentliga sektorn. Uppgifter om antal chefer och anställda i olika branscher hämtades därför från yrkesregistret för yrkesstatistik. Utifrån dessa uppgifter har beräkningar av genomsnittligt kontrollspann genomförts för branscher på aggregerad avdelningsnivå enligt Standard för svensk näringsgrensindelning 2007 (SNI 2007). Den minsta branschen A, Jordbruk, skogsbruk och fiske redovisas inte separat utan tillsammans med okända branscher under rubriken, övrigt/okänt. Branschens litenhet gör att små ändringar i antal chefer gör stora utslag på kontrollspannen vilket gör beräkningar-

na osäkra. De genom förda beräkningarna för övriga branscher visar på betydande skillnader och är inkluderade i rapporten.

I fas två av litteratursökningen gjordes avgränsningen till den strukturella variabeln kontrollspann i betydelsen antal underställda per chef. Litteratursökningen i denna fas inriktade sig på forskning om kontrollspann och dess konsekvenser. Samma databaser som i den första sökningen användes. Sökord var: span of control, span of control outcomes, span of control manager, span of supervision, span of management, kontrollspann, underställda chef, chef arbetsvillkor, chef arbetssituation. Referenserna i relevanta artiklar och böcker har också granskats för att hitta ytterligare studier. Av de identifierade studierna som belyser konsekvenser av breda kontrollspann refereras endast forskning som rör vård och omsorg i detta arbete.

Denna rapport redovisar således statistik om kontrollspann som är framtagen särskilt inom ramen för detta arbete tillsammans med befintlig forskning om chefers arbete inom omsorgen, kontrollspann och konsekvenserna av dessa. De frågor som belyses i rapporten är:

1. Hur ser chefers kontrollspann ut på olika delar av arbetsmarknaden?
2. Vilka faktorer påverkar lämpliga kontrollspann enligt forskningen?
3. Kan observerade skillnader förstås utifrån befintlig forskning om faktorer som påverkar lämpliga kontrollspann?
4. Vad är konsekvenserna av breda kontrollspann i kvinnodominerad vård och omsorg enligt forskningen?

Begreppsanvändning

Begreppen chef, första linjens chef och kontrollspann är centrala i detta arbete. Chef är en formell position i en organisation som medför maktutövningsbefogenheter. En chef definieras enligt Standard för svensk yrkesklassificering som en:

person med administrativt ledningsarbete samt politiskt arbete inom privat och offentlig sektor. Arbetet innebär att fatta beslut, planera, styra och samordna (SSYK 96).

Här används begreppet första linjens chef för att beteckna den personalansvariga, operativt ansvariga chefen. Begreppet kontrollspann används i betydelsen antal medarbetare som är direkt underställda en chef. En platt organisation kännetecknas av att den har få chefsnivåer och att ansvaret för den löpande verksamheten har delegerats nedåt. I en platt organisation får de operativt ansvariga cheferna med personalansvar fler personer att leda och fler arbetsuppgifter (Andersson-Felé 2008).

Klassisk organisationsteori – teoretiska beräkningar om lämpliga kontrollspann.

I det här stycket presenteras en översiktlig genomgång av forskningen om kontrollspann i början av 1900-talet. Översikten följer i huvuddrag de som genomgångar som presenteras av van Fleet & Bedeian (1977) och Andersson-Felé (2006, 2008). För en mer djupgående historik hänvisas till dessa texter.

Den nutida användningen av begreppet kontrollspann, i betydelsen hur många direkt underställda medarbetare en chef har, härstammar från den klassiska industriella arbetsorganisationen vid 1800-talets slut och 1900-talets början (van Fleet & Bedeian 1977). Industrialiseringen och introduktionen av tillverkning på löpande band medförde att arbetstagar specialiserade sig på vissa arbetsmoment i produktionen till skillnad från i den för industriella hantverksproduktionen där hantverkaren utförde alla moment i produktionsprocessen. I och med specialiseringen skapades ett behov av att samordna och övervaka arbetet.

En av de bärande tankarna i den klassiska organisationsteorin är att det går att hitta principer för det optimala sättet att organisera arbetet. Inom Scientific Management innebar det att organisationer studerades systematiskt och att det genomfördes vetenskapliga mätningar och undersökningar olika arbetsmoment i syfte att skapa en maximalt effektivt produktion (Taylor 1911/1946, Shafritz & Ott 1992). Weber (1992) definierade i början av 1900-talet principerna för en rationell byråkratisk organisation där fasta regler och rutiner och tydlig ansvars- och arbetsfördelning och karriärvägar sågs som nycklar till effektiv organisering.

Ett led i strävan efter att fastställa effektiva former för organisering var att definiera det optimala kontrollspannet (Morgan 2006). Gemensamt för den klassiska organisationsteorin var att de kontrollspann som ansågs lämpliga var mycket små, oftast mellan tre och sex personer för de högre ledningsnivåerna. För första linjens chefer och förmän som övervakade (löpandeband)produktionen ansågs det möjligt med ett bredare kontrollspann på 15 till 25 personer (van Fleet & Bedeian 1977).

Fayol (1916/1949) utvecklade en teori om företagsledning som han menade var tillämpbar på alla typer av organisationer. Han framhöll att gränsen för kontrollspannen för chefer på lägre nivåer i organisationen var 15 underställda, medan chefer på den högsta företagsledande nivån

inte borde ha fler än fyra och högst sex underställda (Fayol 1916/1949, Andersson-Felé 2006). Urwick hävdade (1938) att ingen chef kan övervaka mer än fem eller sex medarbetare vilket var en uppfattning som grundade sig på att chefer behöver direktinteragera med, och övervaka och kontrollera sina medarbetare.

Efter hand så övergavs tanken på att det går att fastställa ett optimalt kontrollspann som fungerar i alla organisationer och forskare försökte identifiera olika aspekter som påverkar vilket kontrollspann som är lämpligt. Forskningen var fortfarande normativt inriktad och talfixerad i den bemärkelsen att målet var att fastslå olika normativa rekommendationer (Andersson-Felé 2008).

Gulick (1937) byggde vidare på Fayols resonemang om kontrollspann. Han ansåg fortfarande att det optimala kontrollspannet var lågt men identifierade tre olika faktorer som påverkar vilket kontrollspann som är lämpligt. Han menade att det lämpliga antalet underställda medarbetare beror på hur stor mångfalden är bland de underställda, den tid chefen har till förfogande för att interagera med underställda, samt plats dvs. var de underställda befinner sig rent geografiskt.

Gulick framhöll att en chef som leder medarbetare i samma yrkeskategori eller med samma typ av arbetsuppgifter, kan leda fler medarbetare än en chef som måste hantera flera olika yrkeskategorier eller arbetsuppgifter. Tiden som en chef har till förfogande för sina medarbetare har att göra med organisationens stabilitet. I en stabil organisation har chefen mer tid över för medarbetarna än i en organisation som är ny eller som håller på att omorganiseras. Om organisationen är geografiskt spridd så finns det större behov av ledning vilket medför att det behövs fler chefer och antalet medarbetare per chef sjunker därmed. Om alla medarbetare finns samlade i en och samma byggnad ökar direktkontakten och det blir lättare att leda och övervaka medarbetarna vilket gör att det går att ha ett större kontrollspann (Gulick 1937).

Sammanfattningsvis var uppfattningen inledningsvis att det optimala kontrollspannet var ganska litet. De faktorer som ansågs påverka kontrollspannets lämpliga bredd var mångfalden i yrken och funktioner hos de underställda, den tid som chefen har att interagera med sina underställda, vilket bl.a. påverkas av organisationens stabilitet. I en stabil organisation har chefen mer tid för medarbetarna. Slutligen så framhölls också organisationens geografiska spridning som en viktig faktor som påverkar kontrollspannets lämpliga bredd. I en geografisk spridd organisation finns större behov av ledning vilket gör att mindre kontrollspann är lämpliga.

Tidiga empiriska studier av kontrollspann

Under 1950- och 1960-talet genomfördes flera empiriska studier av kontrollspann. Dessa undersökte hur kontrollspannen såg ut i olika organisationer och sökte därmed att fastställa vilka parametrar som påverkade dess bredd (Andersson-Felé 2006).

Dale (1952) fann stora variationer i kontrollspannen hos chefer som rapporterade till den högsta ledningen, från en till tjugofyra medarbetare och med en median på åtta. En annan pionjär inom detta område var Woodward (1965/1966) som genomförde empiriska studier av faktiska kontrollspann i tillverkningsindustrin i Storbritannien. Ambitionen var att utveckla en teori som gjorde det möjligt att avgöra hur väl lämpad ett företags organisering är i förhållande till dess behov. Medeltalet på antal underställda per verkställande direktör var sex stycken och snittet för första linjens chefer var 30 anställda per chef i de studerade företagen men hon fann att kontrollspannen skiftade beroende på vilken typ av produktion företaget hade.

Hennes forskning fann empiriskt stöd för Gulicks (1937) teori om att ett kontrollspanns lämpliga bredd beror på diversifieringen av arbetsuppgifter hos medarbetarna och organisationens stabilitet. Hon fann att företag som hade komplicerad produktion och som producerade varor styckvis eller i små serier hade små kontrollspann medan massproducerande företag hade möjlighet att ha större kontrollspann. Hon framhöll att det finns större behov av kunskapsöverföring och anpassning vid komplicerad produktion vilket gör att smalare kontrollspann är lämpliga.

Även efterföljande studier har givit stöd åt Woodwards (1965/1966) resultat. Bell (1967) undersökte hur graden av komplexitet i chefers och medarbetares arbetsuppgifter påverkade kontrollspannen på ett sjukhus. Arbetets komplexitet bedömdes utifrån fyra olika parametrar. Dessa var: hur förutsägbart arbetet var, hur stor möjlighet de själva hade att påverka hur de utförde sina dagliga sysslor, hur stort ansvar de hade och hur många olika arbetsuppgifter de hade.

Resultaten visar att både komplexiteten i de underställdas och i chefens arbete påverkar kontrollspannet. Bell framhöll att det är svårt att leda mer än några få medarbetare om de har komplexa arbetsuppgifter. Även när chefernas arbetsituation är komplex är det lämpligt med mindre kontrollspann (Bell 1967).

Sammanfattningsvis visar resultaten att lämplig bredd på kontrollspannet beror på komplexiteten och variationen i chefernas och medarbetarnas arbetsuppgifter samt vilken typ av produktion eller verksamhet organisationen ägnar sig åt. Smala kontrollspann är lämpliga när chefer och medarbetare har stora ansvarsområden och många olika arbetsuppgifter och när dessa är svåra att förutsäga eller påverka. Smala kontrollspann lämpar sig också när organisationen är föränderlig, när produktionen är komplicerad och det finns stort behov kunskapsöverföring och anpassning. I figuren nedan sammanfattas resultaten från den refererade forskningen om kontrollspann som presenteras i detta avsnitt och i det föregående avsnittet.

Figur 1. Schematisk uppställning över faktorer som påverkar kontrollspannets bredd



Kontrollspann på olika delar av arbetsmarknaden

I det här stycket presenteras statistik över hur stora de genomsnittliga kontrollspannen är på arbetsmarknaden i Sverige idag. Tabellen nedan visar branscher sorterade efter storlek på kontrollspannen med det högsta genomsnittliga kontrollspannet överst.

Chefer inom vård och omsorg och sociala tjänster har de största genomsnittliga arbetsgrupperna på hela arbetsmarknaden, 30 medarbetare. Därefter kommer utbildningsbranschen som i snitt har 27 medarbetare per chef. I dessa två branscher har cheferna i snitt betydligt fler underställda medarbetare än på övriga arbetsmarknaden. De ligger i en klass för sig med sina stora kontrollspann. Med undantag för branschen transport och magasinering som har ett genomsnittligt kontrollspann på 23 medarbetare så har resten av arbetsmarknaden kontrollspann som är betydligt mindre, i snitt ungefär hälften eller ännu mindre än det som finns inom vård och omsorg.

Tabellen visar genomsnittliga kontrollspann och enskilda studier visar att operativa första linjens chefer inom vård och omsorg ofta har fler än 30 underställda. Arbetsmiljöverkets inspektioner av ett stort antal arbetarbetsplatser visar att det inte är ovanligt för första linjens chefer att ha 40 medarbetare eller fler (Arbetsmiljöverket 2014a). Det förekommer också studier där det genomsnittliga antalet underställda är ännu högre, 55 medarbetare med upp till hundra direkt underställda för en del chefer (Corin 2016, Forsberg Kankkunen 2009, Regnö 2013).

Tabell 1. Chefer, anställda och kontrollspann i olika branscher, 2014
Antal och könsfördelning (%)

	Chefer		Anställda		Totalt	Könsfördelning		Kontrollspann
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män		Kvinnor	Män	
Q vård och omsorg; sociala tjänster	17912	5399	594487	132815	727302	82%	18%	30
P utbildning	10844	5877	349094	117419	466513	75%	25%	27
H transport och magasinering	2218	6509	49048	162667	211715	23%	77%	23
I hotell- och restaurangverksamhet	3928	4783	79039	67248	146287	54%	46%	16
R+S+T+U kulturella, personliga tjänster m.m.	4236	4939	89036	68776	157812	56%	44%	16
F byggverksamhet	1941	16677	25289	255485	280774	9%	91%	14
M+N företagstjänster	11715	22335	207252	264434	471686	44%	56%	13
B+C tillverkning och utvinning	8332	32624	128826	410688	539514	24%	76%	12
G handel	11820	29498	241272	286917	528189	46%	54%	12
D+E energiförsörjning; miljöverksamhet	970	2904	11276	35600	46876	24%	76%	11
L fastighetsverksamhet	1903	4016	25387	37956	63343	40%	60%	10
O offentlig förvaltning och försvar	13468	13574	147623	111880	259503	57%	43%	9
K finans- och försäkringsverksamhet	3719	5773	46375	42967	89342	52%	48%	8
J information och kommunikation	6575	14467	49817	115137	164954	30%	70%	7
Övrigt/okänt	546	1117	23414	37332	60746	39%	61%	-
TOTALT	100127	170492	2067235	2147321	4214556	49%	51%	16

Källa: Yrkesregistret med yrkesstatistik, SCB.

Det finns ett tydligt könsmonster. De två branscherna med de största kontrollspannen är också de två mest kvinnodominerade på arbetsmarknaden. Vård, omsorg och sociala tjänster sysselsätter flest kvinnor, närmare 600 000. Inom utbildningssektorn arbetar ca 350 000 kvinnor. I den bransch som sysselsätter flest män enligt uppställningen i tabellen, tillverknings- och utvinningsindustrin med ca 400 000 män, är det genomsnittliga kontrollspannet 12 medarbetare per chef. Tabellen visar att könsfördelningen med några undantag i stort sett följer kontrollspannens storlek, med lägre kontrollspann för mer mansdominerande branscher. Av de mansdominerade branscherna, d.v.s. med mer än 60 procent män, är det endast en som har ett större kontrollspann än genomsnittet för arbetsmarknaden på 16 medarbetare per chef.

Forskningen om kontrollspann kan inte förklara breda kontrollspann i vård- och omsorg

De stora skillnaderna i kontrollspann väcker frågor om verksamheter inom vård- och omsorg lämpar sig särskilt bra för breda kontrollspann. Den forskning om kontrollspann som identifierats inom ramen för det här arbetet ger inget stöd för ett sådant antagande. Tvärtom, uppvisar verksamheter inom vård och omsorg en rad karakteristika som utgör kriterier för när det är lämpligt med för smala kontrollspann, såsom många och komplexa arbetsuppgifter både för chefer och medarbetare, stort behov av vägledning, anpassning och stöd samt föränderliga och geografiskt spridda organisationer. Detta diskuteras mer ingående nedan.

Många och komplexa arbetsuppgifter för chefer talar för smala kontrollspann

Ett av kriterierna som identifierats som betydelsefullt för att avgöra kontrollspanns lämpliga bredd är hur mycket tid chefen har för sina medarbetare. Det beror bl.a. på hur många arbetsuppgifter chefen har utöver personalansvaret. Chefer inom vård och omsorg har många olika arbetsuppgifter utöver att leda medarbetarna, vilket talar för att det är lämpligt smala kontrollspann. De stora platta organisationsstrukturerna medför att chefer på alla nivåer har stora ansvarsområden. Arbetet omfattar ansvar för budget, personal, daglig verksamhet och verksamhetsutveckling, med olika tyngdpunkt beroende på chefsnivå (Regnö 2013). Cheferna, särskilt första linjens chefer, har många och mångskiftande arbetsuppgifter. De omfattar allt från administration och rutinarbete till verksamhetsutveckling och problemlösning gällande personal och omsorgstagare (Antonsson, Andersson-Felé 2003, Törnquist 2004). En första linjens chef inom t.ex. äldreomsorgen har i sin yrkesutövning kontakt med överordnade chefer, kollegor på samma nivå, politiker, biståndshandläggare, olika grupper i personalen, mottagarna av omsorgen och deras anhöriga och andra samarbetspartner, som är involverade i omsorgen (Hjalmarson m.fl. 2004). Chefernas arbetssituation har av den anledningen beskrivits som klämd mellan olika krav och önskemål. Cheferna ska följa de övergripande riktlinjer som finns för verksamheten, hålla budgeten, sätta upp delmål och arbeta med att utveckla verksamheten och medarbetarna. De ska möta förväntningar från medborgare, politiker, överordnade chefer, underställd personal och från dem som är mottagare av omsorgen och deras

anhöriga. Omsorgen är dessutom ofta granskad av medierna och det gör att cheferna måste kunna försvara verksamheten vid en offentlig granskning (Andersson-Felé 2003, Hjalmarson m.fl. 2004, Regnö 2013, Törnquist 2004, Wolmesjö 2005).

Komplexa och föränderliga arbetsuppgifter för medarbetarna och behov av vägledning och stöd talar för smala kontrollspann

Smala kontrollspann anses också lämpliga när medarbetarna har många, komplexa och föränderliga arbetsuppgifter och när arbetsuppgifterna kräver anpassning, är svåra att förutsäga eller påverka, vilket ofta är fallet inom vård- och omsorgsverksamhet. I människovårdande verksamheter måste personalen anpassa sig och planera arbetet för att möta omsorgstagarnas behov. Hjälptöbehoven hos äldre och funktionshindrade är mångskiftande och kan snabbt förändras. Personalen inom omsorgen genomför medicinskt inriktade uppgifter, omsorgs- och omvårdnads- såväl som hushålls- och serviceuppgifter med olika tonvikt, beroende på vilken typ av verksamhet det gäller. Arbetsuppgifterna omfattar allt från hjälp med påklädning och daglig hygien, matning, matlagning och diskning, till hjälp med medicinering, tröst och stöd, hjälp med praktiska göromål såsom ärenden, gardinuppsättning, städning m.m. (Ahnlund 2010, Bergh 1995). I verksamheter som kräver anpassning och samordning och där underställda är beroende av sin chef för att få råd och hjälp är det också motiverat med smala kontrollspann eftersom chefen då behöver mer tid för sina underställda (Aniander 1998 i Andersson-Felé 2008). En del av arbetsuppgifterna inom vård och omsorg är psykiskt belastande och väcker existentiella frågor kring makt, liv och död. Konflikter mellan professionella överväganden och bristande resurser, när chefer och personal upplever att de inte kan hjälpa omsorgstagaren på det sätt de tycker är motiverat, kan vara mycket pressande (Hjalmarson m.fl. 2004).

Produktionssättets påverkan på kontrollspannet som identifierats inom forskningen hänger samman med komplexiteten i chefers och medarbetares arbetsuppgifter. Detta kriterium är hämtat från tillverkningsindustrin och kan därför vara svårt att överföra till människovårdande verksamheter. Breda kontrollspann anses lämpligt vid standardiserade tillverkningsprocesser som kännetecknar massproduktion och smala vid styckeproduktion. Människovårdande verksamheter är mångskiftande, arbetsuppgifterna som utförs är mindre påtagliga svåra att definiera och omsorgsbehov är svåra att förutsäga vilket närmast kan liknas vid styckeproduktion inte lämpar sig för standardiserade lösningar vilket talar för att smala kontrollspann är lämpligt (Forsberg Kankkunen 2009).

Föränderliga och geografiskt spridda organisationer talar för smala kontrollspann

Andra kriterier för när det är lämpligt med smala kontrollspann enligt forskningen och som inte heller uppfylls inom vård och omsorgs verksamhet är att de ska vara stabila organisationer som är geografiska samlade. Många vård- och omsorgsverksamheter präglas av återkommande omorganisationer och stor rörlighet bland medarbetare och chefer (Andersson-Felé 2003, Törnquist 2004, Regnö 2013, Wolmesjö 2005). Första linjens chefer inom äldreomsorgen lägger ner mycket arbete på att rekrytera personal (Törnquist 2010). Det är också vanligt med upphandlingar, som innebär att första linjens chefer får lägga anbud på den egna verksamheten för att ha möjlighet att driva den vidare. Om de förlorar anbudet till en privat aktör övertar den verksamheten som tidigare drevs av kommunen och chefen förlorar en verksamhetsenhet (Regnö 2013).

Dessutom är omsorgsverksamhet oftast geografiskt spridd i kommunen. Det innebär att första linjens chefer har ansvar för verksamheter på olika platser och det är vanligt att de pendlar mellan olika verksamhetsenheter under en arbetsvecka. Verksamheter som består av olika boendeformer har dessutom öppet dygnet runt vilket gör att frågor som berör chefen kan uppkomma när som helst på dygnet (Regnö 2013).

Sammanfattningsvis så ger forskningen om kontrollspann inte något stöd för att vård- och omsorgs verksamhet skulle vara särskilt lämplig för att organiseras med breda kontrollspann, tvärtom. Det enda kriterium i den refererade forskningen som inte på ett entydigt sätt talar för smala kontrollspann är det om funktionell mångfald hos de underställda medarbetarna. Det går att argumentera för att de flesta medarbetare inom omsorgen är involverade i omsorgsarbete och därmed har en liknande funktion. Å andra sidan är verksamheten så mångskiftande att rollerna hos dem som utför dem också ser olika ut, allt ifrån stöd i hemmet i form av boendestödjare eller hemtjänstpersonal till omhändertagande av omsorgstagare med stora vårdbehov. En första linjens chef kan ansvara för många olika verksamheter och i många fall skapar det ett brett spektrum av funktioner hos medarbetarna, vilket talar för att det är lämpligt med smala kontrollspann.

Utifrån de kriterier som lyfts fram inom forskningen om kontrollspann är det anmärkningsvärt att verksamheten inom vård och omsorg har arbetsmarknadens högsta genomsnittliga kontrollspann medan chefer i verksamheter kan förmodas kännetecknas av högre grad av standardisering t.ex. tillverkningsindustrin har betydligt färre underställda i genomsnitt.

Empiriska studier av kontrollspann och dess effekter i vård och omsorg

Vilka effekter har de breda kontrollspannen i vård och omsorg? I detta stycke presenteras studier för kontrollspann och deras effekter på chefers och medarbetares arbetsmiljö samt på verksamhetens kvalitet. De tidiga empiriska studierna som presenterades ovan handlar i huvudsak om att kartlägga olika kontrollspann samt att påvisa vad som påverkar kontrollspannets lämpliga bredd. I mitten av 1900-talet framförde Simon en omfattande kritik mot tanken på att det går att finna generaliserbara principer för organisering (Simon 1946). Detta medförde att intresset för studier av kontrollspann under en lång tid var mycket begränsat (Meier & Bothe 2003). Intresset började åter öka under 1990-talet. Många av dessa studier har genomförts i Nordamerika, särskilt Kanada som tidigt omstrukturerade sjukvården på ett sätt som ökade första linjens chefers, ofta sjuksköterskors, kontrollspann dramatiskt (Lucas m.fl. 2008, Wong m.fl. 2015). Dessa studier undersöker konsekvenserna av breda kontrollspann (Andersson-Felé 2006). Studierna intresserar sig både för effekterna på chefernas och medarbetarnas arbetssituation samt på organisationen i stort. Även i Sverige har vård- och omsorgssektorn genomgått omfattande omorganiseringar med ökande kontrollspann och effekterna av detta börjar nu studeras i allt större omfattning (Andersson-Felé 2006, 2008, Montin 2007, Wallin m.fl. 2013). Nedan presenteras resultaten ifrån dessa studier om effekter av breda kontrollspann.

Kontrollspannets påverkan på chefernas arbetssituation.

Wong m.fl. (2015) studerar förhållandet mellan kontrollspann, chefers arbetsmiljö och resultaten i verksamheten. I en studie som omfattar 500 första linjens chefer verksamma vid 14 olika universitetssjukhus i Kanada fick chefer med olika kontrollspann beskriva hur mycket kontroll de ansåg att de hade över olika aspekter av arbetet. Studien undersökte också chefernas arbetsbelastning genom att de fick beskriva situationer då de ansåg att de hade fler aktiviteter eller större ansvarsområden än vad som var rimligt att klara av. Cheferna fick också frågan om hur väl de trivdes med sitt arbete. Resultatet av studien visar att bredare kontrollspann minskar chefernas kontroll över arbetet och arbetstillfredsställelsen samtidigt som överbelastning ökar.

Fler studier visar att ökade kontrollspann bidrar till större arbetsbelastning och mer stress för chefer. Stewart (2009) undersöker sambandet

mellan kontrollspannets bredd, stress, chefernas arbetstid och hur de hanterar sin arbetssituation. Fyra första linjens chefer, sjuksköterskor vid ett akutsjukhus i Kanada djupintervjuades om sin arbetssituation. Studien visar att breda kontrollspann och komplexa chefsroller bidrar till stress hos cheferna.

Altaffer (1998) undersöker hur kontrollspannets bredd, i kombination med andra arbetsuppgifter påverkar upplevd effektivitet hos två grupper av första linjens chefer, sjuksköterskor och icke sjuksköterskor. Sjuksköterskorna hade förutom större kontrollspann också fler andra arbetsuppgifter. De handledde fler personer och hade mindre stöd i arbetet i form av färre assistenter. Resultaten av studien är lite motstridiga. Sjuksköterskorna som hade större ansvarsområden och fler underställda medarbetare upplevde sig som mer effektiva än de som hade mindre ansvarsområden. Detta kan förstås utifrån att sjuksköterskorna som hade större ansvarsområden utförde fler arbetsuppgifter. Samtidigt är det värt att notera att ingen av chefskategorierna uppfattade sig som "mycket effektiv" vilket Altaffer diskuterar kan bero på att sjukvårdsmiljön är föränderlig och instabil vilket gör att chefer inte känner att de kan arbeta på ett effektivt sätt (Altaffer 1998).

I en svensk studie av den kommunala sektorn undersöker Wallin m.fl. (2013) hur kontrollspann påverkar chefers arbetssituation och relation till underställda medarbetare. 434 chefer varav 362 första linjens (enhets)chefer i 37 olika kommunala verksamheter i Sverige var inkluderade i studien. I snitt hade cheferna ett kontrollspann på 27,4 medarbetare, kvinnorna 29 och männen 23 medarbetare. Det fanns emellertid stora skillnader och kontrollspannet skiftade mellan två och 105 medarbetare. Författarna visar att breda kontrollspann påverkar en rad olika aspekter av chefsarbetet som sammantaget resulterar i en mycket krävande arbetssituation. Detta ökar i sin tur risken för hälsoproblem, såsom utmattning och andra psykosomatiska problem och kan skapa lägre engagemang och högre personalomsättning. Fler underställda medarbetare ökar antalet administrativa, strategiska och personalorienterade arbetsuppgifter vilket ökar risken överbelastning och s.k. logikkonflikter som innebär att chefen har svårt att balansera olika krav som finns på chefsrollen. Studien visar också att ökade kontrollspann medför att chefsrollen fragmenteras vilket skapar orimliga och ofta motstridiga krav på chefsarbetet. Otydliga förväntningar på chefer i kombination med stor variation av komplexa arbetsuppgifter gör att cheferna blir klämda mellan krav och förväntningar vilket skapar s.k. betungande rollkrav (Wallin m.fl. 2013).

Studien visar också att ett högt genomsnittligt kontrollspann påverkar alla chefer i en chefsgrupp negativt även de med ett lägre antal medar-

betare 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 hjälpa åt och stödja varandra påverkar det hela arbetsgruppen negativt (Wallin m.fl. 2013). I figur 2 nedan sammanfattas resultaten av forskningen om kontrollspannets effekter på chefers arbetssituation.

Figur 2. Schematisk uppställning över effekten av breda kontrollspann på chefers arbetssituation



Kontrollspannets påverkan på medarbetarna

Wallin m.fl. (2013) visar också att breda kontrollspann försämrar relationen till underställda medarbetare och skapar problem i arbetsgruppen. 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. I studien blev det tydligt genom att chefen i större utsträckning fick ta emot klagomål och fungera som en container för medarbetarnas frustration över en pressad arbetssituation. Författarna sluter sig till att ett rimligt kontrollspann inte bara kan förhindra överbelastning hos cheferna och förbättra villkoren för ledningsgrupperna utan också deras medarbetare och därmed för organisationen som helhet (Wallin 2013, Corin 2016).

Flera studier stödjer dessa resultat och visar att breda kontrollspann minskar tiden som chefen har för varje medarbetare vilket gör det svårare att utveckla goda relationer med dem. Meyer m.fl. (2011) visar i en studie av 558 sjuksköterskor och 31 första linjens chefer att kontrollspannet i kombination med hur mycket chefen arbetar per vecka påverkar hur nöja medarbetarna är med chefens närvaro och möjlighet att ge råd och stöd i arbetet. Större kontrollspann och kortare arbetstid för cheferna minskar medarbetarnas nöjdhet med chefens närvaro. Utifrån

ett liknande resonemang visar andra studier att breda kontrollspann minskar chefers möjlighet att bemäktiga och bemyndiga (empower) sina medarbetare (Hjalmarson m.fl. 2004, Lucas m.fl. 2008). Ökade kontrollspann har också visat sig påverka arbetsmiljön för medarbetarna negativt. Mc Gillis Hall m.fl. (2006) visar i en studie av 450 sjuksköterskor, verksamma på olika avdelningar inklusive långvård och hemvård, att deras missnöje med arbetsmiljön tenderade att öka med ökade kontrollspann.

Doran m.fl. (2004) och McCutcheon (2004) finner att personalomsättningen ökar med ökade kontrollspann. I en studie av 717 sjuksköterskor, 41 chefer och 51 olika vårdavdelningar (medicin, kirurgi, gynekologi och dagkirurgi) vid sju olika sjukhus i Kanada, undersöks 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 oavsett vilken ledarskapsstil chefen har så kan det inte kompensera för de negativa effekterna av stora kontrollspann.

Cathcart m.fl. (2004) genomförde ett aktionsforskningsprojekt vid ett sjukhus i USA där de arbetade. Studien visar att ökade kontrollspann är förknippade med minskat engagemang hos medarbetarna. De fann att personalens engagemang minskade vid kontrollspann som var över femton anställda, samt att det skedde ytterligare en försämring när antalet underställda medarbetare blev fler än fyrtio. På arbetsplatser där det var färre än femton anställda per chef upplevde medarbetarna att de kunde föra fram sina åsikter vilket ökade engagemanget. Under projektets gång anställdes fyra nya chefer vilket gjorde att kontrollspannen i organisationen minskade. Ett år efter detta så ökade medarbetarnas engagemang igen. I figur 3 nedan sammanfattas resultaten av forskningen om kontrollspannets effekter på medarbetares arbetsituation.

Figur 3. Schematisk uppställning över effekten av breda kontrollspann på medarbetares arbetssituation



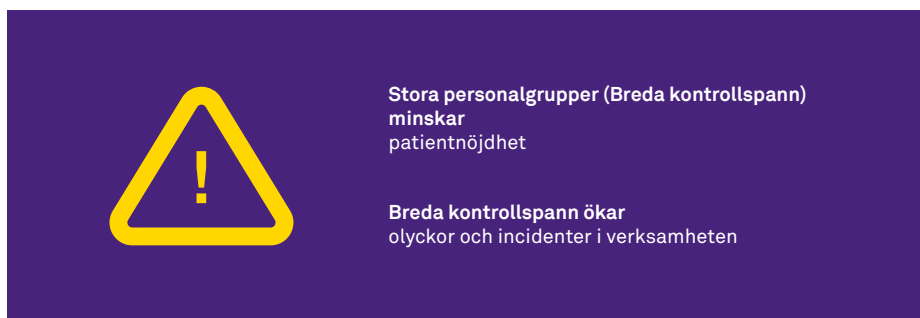
Kontrollspannets påverkan på organisationens verksamhet

Det finns inte lika många studier av vård- och omsorgsmiljö som undersöker sambandet mellan kontrollspannens bredd och verksamhetens kvalitet. Andersson-Felé (2006) undersöker i en forskningsöversikt om det går att finna stöd i forskningen för tesen att kontrollspannens bredd påverkar kvaliteten i en verksamhet. Hon menar 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 organisationens ekonomiska lönsamhet och effektivitet och de anställdas arbetssituation. Om cheferna och deras underställda har en god psykosocial arbetsmiljö och är tillfreds med sitt arbete är detta positivt för organisationen. Andersson-Felé resonerar kring att enskilda individers potentiella resurser inte kan utvecklas och leda till ett positivt arbetsengagemang om inte arbetsorganisationen står i samklang med individernas behov. På längre sikt torde därför en god arbetsmiljö, för såväl personalansvariga chefer som deras underställda, alltid vara lönsamt och leda till hög effektivitet, produktivitet och kvalitet menar Andersson-Felé.

McCutcheon m.fl. (2009) har i den ovan refererade studien av 717 sjuksköterskor, 41 chefer och 51 olika vårdavdelningar också inkluderat svar från 680 patienter för att undersöka kontrollspannets effekter på patientnöjdheten. Studien visar att patientnöjdheten påverkas negativt av breda kontrollspann.

I studien av Wong m.fl. (2015) undersöktes också förhållandet mellan kontrollspann och resultaten i verksamheten. De 500 första linjens chefer verksamma vid 14 olika universitetssjukhus fick svara på frågor om hur ofta det skedde olyckor eller uppstod incidenter i verksamheten som t.ex. felmedicineringar, infektioner som drabbade patienter efter att de blivit inlagda på sjukhus, klagomål från patienter eller anhöriga, fallskador, personalskador eller otrevliga kommentarer riktade mot sjukvårdspersonalen. Studien visar att incidenter och olyckor av detta slag ökade med större kontrollspann. I figur 4 nedan sammanfattas resultaten från forskningen om kontrollspannets påverkan på verksamhetens kvalitet.

Figur 4. Schematisk uppställning över effekten av breda kontrollspann på verksamhetens kvalitet



Slutsatser

Den här rapporten visar att det finns stora skillnader i chefers genomsnittliga kontrollspann på olika delar av arbetsmarknaden. Chefer inom vård- och omsorg och sociala tjänster har flest underställda medarbetare hela arbetsmarknaden, 30 medarbetare per chef. Därefter kommer branschen utbildning med 27 personer. Dessa två branscher är arbetsmarknadens mest kvinnodominerade, närmare hälften av Sveriges yrkesarbetande kvinnor är verksamma här.

Det är intressant att notera att kontrollspannen i dessa branscher ligger avsevärt högre än genomsnittet arbetsmarknaden. Beräkningarna som har gjorts inom ramen för det här arbetet fångar inte variationer i chefers ansvar som kan finnas inom olika branscher eller för chefer på olika nivåer i en organisation, men enskilda studier av kontrollspann bekräftar bilden av stora ansvarsområden för chefer inom vård och omsorg, i många fall mycket större än genomsnittet för branschen.

Den sammanställning av forskning om kontrollspann och dess konsekvenser som gjorts i rapporten ger inget stöd för att vård- och omsorgsverksamhet skulle vara särskilt lämpad för att organiseras med breda kontrollspann. Tvärtom uppfyller verksamheten de flesta kriterier som har identifierats för när det är lämpligt för chefer att ha få underställda medarbetare: Verksamheten är geografiskt spridd och i många fall öppen dygnet om. Cheferna har komplexa arbetsuppgifter och möter krav och önskemål från många olika intressenter i och utanför organisationen. Medarbetarna har komplexa och föränderliga arbetsuppgifter som kräver anpassning till omsorgstagarnas behov. Verksamheten omorganiseras ofta och de finns en stor rörlighet bland chefer och medarbetare.

Studier som undersöker effekter av breda kontrollspann visar att de har negativa effekter både för chefer och medarbetare samt för organisationen i stort. För chefer medför breda kontrollspann bl.a. att antalet administrativa, strategiska och personalorienterade arbetsuppgifter ökar vilket kan göra det svårt att balansera olika krav som finns på chefsrollen. Studierna visar också att kontrollen över arbetet och arbetstillfredsställelsen minskar samtidigt som stressen och överbelastningen ökar. Liknande negativa effekter har identifierats för medarbetare. Breda kontrollspann minskar interaktionen med chefen och gör att medarbetarna känner sig mindre sedda och tenderar att bli mer missnöjda med chefen. Andra effekter som har identifierats är minskat engagemang och arbetstillfredsställelse samt ökat missnöjde med arbetsmiljön, större personalomsättning och mer problem i arbetsgrup-

pen. I studier av sjukhusmiljö är breda kontrollspann associerade med minskad patientnöjdhet och fler incidenter i verksamheten. De studier som refereras i det här arbetet har sökt att isolera effekterna av breda kontrollspann. Organisationer är komplexa system och många olika villkor, såsom organisatoriskt stöd, auktoritetsfördelning, ansvarsområden och arbetsuppgifter påverkar hur balansen mellan krav och kontroll ser ut för chefer och medarbetare (Björk 2013, Kaikkonen m.fl. 2009, Theorell 1999). Inte desto mindre visar studierna att kontrollspann är en viktig faktor som har stor påverkan på chefers och medarbetares arbetssituation.

Referenser

- Ahnlund, Petra (2010). Utbildning och mångfald. I: Johansson, Stina (red.) *Omsorg och mångfald*. Malmö: Gleerup.
- Altaffer Ann (1998). First line managers: Measuring their span of control. *Nursing Management* Vol. 29 Nr. 7, s. 36–40.
- Andersson-Felé, Lena (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha? Om kontrollspann i vård och omsorg*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Andersson-Felé, Lena (2006). *Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen?* Stockholm: Socialstyrelsen.
- Andersson-Felé, Lena (2008). *Leda lagom många: om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Aniander, Magnus (1998). *Industriell ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonsson, Hanna (2013). Chefers arbete i äldreomsorgen: att hantera den svårhanterliga omvärlden. Relationen mellan arbete och organisering. Linköping: Linköpings universitet.
- Arbetsmiljöverket (2014a). *Projektrapport- Inspektioner av kvinno- och mansdominerad kommunal verksamhet, hemtjänst och teknisk förvaltning. Rapport 2014:3*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2014b). *Arbetsorsakade besvär 2014. Arbetsmiljöstatistik. Rapport 2014:3*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Bell, Gerald D. (1967). Determinants of span of control. *American Journal of Sociology*. Vol 37, Nr. 1, s. 90-101.
- Bergh, Anders (1995). *Möte mellan män och kvinnor i äldreomsorgen*. Lund: Studentlitteratur.
- Björk, Lisa (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- 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.
- Corin, Linda (2016). Job demands, job resources, and consequences for managerial sustainability in the public sector: a contextual approach. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Dale, Ernest (1952). *Planning and developing the company organization structure*. New York: American Management Association.
- 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.
- Fayol Henry (1916/1949). *Administration Industrielle et general; 1916*. Översättning från den franska upplagan (Dunod) av C Storrs. London: Pitman 1949.
- Forsberg Kankkunen, Tina (2009). *Två kommunala rum: ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Stockholm: Acta Universitatis Stockholmiensis.
- Gulick Luther (1937). Notes on the Theory of Organizations. I: Gulick L, Urwick L, red. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- 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.
- 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.
- Höckertin, Chatrine (2007). *Organisational characteristics and psychosocial working conditions in different forms of ownership*. Umeå: Umeå universitet.
- Kaikkonen Risto, Rahkonen Ossi, Lallukka Tea & Lahelma Eero (2009). Physical and psychosocial working conditions as explanations for occupational class inequalities in self-rated health.
- Keisu, Britt-Inger (2009). *Att peka med hela handen: om arbetsvillkor och kön bland första linjens*

chefer. Umeå: Umeå universitet.

Laschinger H.K.S. & Finegan J. (2008) Situational and dispositional predictors of nurse manager burnout: a time-lagged analysis. *Journal of Nursing Management* 16, 601–607.

Lewis Charlotte & Mathiassen, Svend Erik (2013). *Belastning, genus och hälsa i arbetslivet*. Rapport 2013:9. Stockholm: Arbetsmiljöverket

Lounsbury, Michael & Ventresca, Marc (2003). *New Structuralism in Organizational Theory*. *Organization*. Vol. 10. Nr. 3 s. 457-480.

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.

McCutcheon, Amy Sanchez (2004). *Relationships Between Leadership Style, Span of Control, and Outcomes*. Toronto: Univeristy of Toronto.

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.

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.

Meier Kenneth J & Bohte John. Ode to Luther Gulick: Span of Control and organizational Performance. *Administration & Society*. Vol, 2000, Nr. 32, s. 115–37.

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.

Montin, Stig (2007). *Moderna kommuner*. 3 uppl. Malmö: Liber.

Morgan, Gareth (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

O'Brien-Pallas L.L., Tomblin Murphy G., Laschinger H., White S. & Milburn B. (2004) Survey of Employers: Healthcare Organizations' Senior Nurse Managers. Nursing Sector Study Corporation, Ottawa, ON.

Regnö, Klara (2013). *Det osynliggjorda ledarskapet. Kvinnliga chefer i majoritet*. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.

SCB (2014). *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2014*. Örebro: Statistiska Centralbyrån.

Shafritz, Jay M. & Ott, J. Steven (red.) (1992). *Classics of organization theory*. 3. ed. Belmont, California: Wadsworth.

Simon, Herbert (1946). The Proverbs of Administration. *Public Administration Review* Vol. 4 Nr. 1, s. 16–30.

Sjögren, Lindquist, Gabriella & Wadensjö, Eskil (2014). *Jämställdhet i socialförsäkringen? Forskningsrapport till Delegationen för jämställdhet i arbetslivet*. Stockholm: Fritzes.

SNI 2007. *Standard för svensk näringsgrensindelning 2007: SNI 2007 Swedish Standard Industrial Classification 2007*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

SSYK 96: *Standard för svensk yrkesklassificering 1996, Swedish Standard Classification of Occupations 1996*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Stewart Althea (2009). *Span of Control and Stress: The Nurse Manager's Perspective*. Buffalo, NY: D'YouvilleCollege.

Taylor, Frederick, Winslow (1911/1946) *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.

Theorell, Töres, Westerlund, Hugo, Ahlberg-Hultén, Gunnel & Hertting, Anna (1999). *Krav och kontroll i magra organisationer*. Stockholm: IPM

Törnquist, Agneta (2004). *Vad man ska kunna och hur man ska vara: en studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Stockholm: Stockholms universitet.

Törnquist, Agneta (2010). Att leda mångfald. I: Johansson, Stina (red.) *Omsorg och mångfald*. Malmö: Gleerup.

Urwick, Lyndal F. (1938). *Scientific Principles and Organization*. New York: American Management Association.

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.

van Fleet, David D. & Bedeian, Arthur G. (2007) A History of Span of Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No 3, s. 356-372.

Weber, Max (1992). *From Max Weber: Essays in Sociology*. London: Routledge.

Westerberg, Kristina (2000). *The important activity: work, tools and tensions of municipal middle managers in elder care*. Umeå: Umeå universitet.

Wolmesjö, Maria (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lund: Lunds universitet.

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.

Woodward, Joan (1965/1966). *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford U.P.

Chefer i välfärdens tjänst

– En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa

För frågor om rapporten, kontakta:

Jonas Karlsson
jonas.karlsson@vision.se
08 789 63 93

Presskontakter:

Maria Martinsson, pressekreterare
maria.martinsson@vision.se
070 655 50 48

eller Visions förbundsordförande:

Veronica Magnusson
veronica.magnusson@vision.se
08 789 63 19