

9-5  
24/7

# Har 9-5 blivit det nya 24/7?

En rapport om chefers arbetsmiljö.



Chefers arbetsmiljö, en delrapport till Temperaturmätaren 2018.

För mer information kontakta Marie Martinsson, [marie.martinsson@st.org](mailto:marie.martinsson@st.org) eller Inger Ehn Knobblock, [inger.ehn-knobblock@st.org](mailto:inger.ehn-knobblock@st.org)

## Förord

Fackförbundet ST har vid en rad tillfällen undersökt hur chefer i statlig verksamhet har det på jobbet. I den här rapporten presenterar vi resultat från vår stora medlemsundersökning ”Temperaturmätaren 2018” där vi brutit ut chefernas svar från undersökningen för att kunna visa hur våra chefsmedlemmar upplever sin arbetsmiljö.

Det finns skäl till att uppmärksamma just chefer inom staten. Staten har på många sätt en unik ställning i det svenska samhället. Varje dag har många medborgare kontakt med olika statliga myndigheter eller pluggar vid något universitet. Staten har också ansvar för att medborgarna garanteras likabehandling, att de beslut som fattas är tydliga och kända samt att alla har det sociala skyddsnät som de kan vara i behov av.

Cheferna är många gånger de som sätter agendan inom en organisation. Hur de upplever sitt jobb har därför stor betydelse för de anställdas arbetsituation. Dessutom har chefer stora förpliktelser när det gäller att utforma hållbara och utvecklande arbetsplatser. Vi kan säga att chefers arbetsmiljö har stor betydelse för vilken arbetsmiljö medarbetarna har.

Den allra vanligaste anledningen till att en vill vara chef är, enligt rapporten ”Chef på statligt uppdrag”, att man tycker om att arbeta med människor och vill se medarbetarna utvecklas. Men också att man ville bidra till att verksamheten utvecklas. Man vill ta ansvar och lojalt arbeta för att arbetsplatsen skulle bli bra, effektiv och fylla en väsentlig funktion. Önskemål som i verkligheten visar sig vara allt annat än lätt att leva upp till.

Att kombinera strävan efter medarbetarnas välmående med organisationens andra mål är dock ibland en svårmanövrerad ambition eftersom den kan krocka med andra chefers intentioner och målsättningar eller med direktiv uppifrån. I intervjuundersökningen (2016) säger en av HR-cheferna så här:

*”Jag vill ju att de anställda ska ha det bra på jobbet och kunna gå hem i vettig tid, vara hemma med sjuka barn och uppleva att de har en bra balans mellan arbete och privatliv. Samtidigt är det hårt tryck på verksamheten och vi måste i perioder pressa ut det mesta från de anställda för att kunna uppfylla vårt uppdrag.”*

En chefs önskan att skapa goda arbetsvillkor kan med andra ord kollidera ganska rejält med budgetramar och krav på att uppfylla politiska direktiv.

Merparten av cheferna har förtroendearbetstid. Men få lyckas utföra jobbet på stipulerad arbetstid (37,5h – 40h/vecka). Det är inte ovanligt att chefernas arbetsvecka var i spannet 50–60 timmar. Då kan det vara svårt att föregå med gott exempel. Det är ju särskilt viktigt när man har unga medarbetare som i flera fall har småbarn som måste få ta tid.

Drygt hälften av våra medlemmar uppger att deras arbetsbelastning har ökat senaste åren. Det gäller också för våra chefsmedlemmar. Och när jobbmejlen bara är ett klick bort, även i soffan på kvällen, är det inte konstigt att det blir svårt att koppla bort arbetet fast du är ledig.

Att vara chef kräver mycket. Du ska ha tålamod, vara ansvarsfull, klara av att inte vara omtyckt (av alla), vara uppmärksam, kunna både lyssna och leda. Du ska också kunna fjärma dig från verksamheten och se till helheten. Samtidigt måste du ha kontroll över detaljer och inte minst över dig själv och alla dina känslor.

# Chefers arbetsmiljö

*”Chefers arbetsmiljö påverkar hur hela arbetsgruppen mår”.*

Resultaten från vår undersökning visar att många chefer trivs på sitt jobb. De upplever att de utför ett viktigt arbete, de är engagerade i medarbetarnas arbetssituation och vill stötta och coacha. De allra flesta är nöjda med den fysiska arbetsmiljön men säger att det finns brister i den psykosociala arbetsmiljön. I likhet med vad medarbetarna svarar säger även chefer att bristerna handlar om hög arbetsbelastning och underbemanning.

Resultatet från vår undersökning överensstämmer med en rad andra studier om chefers arbetsmiljö. Bland annat framkommer det i Arbetsmiljöverkets studie från 2018 att chefer brinner för sitt arbete. De tar ett stort ansvar för att verksamheten ska fungera. Men deras arbetsbelastning är hög och när stödresurser saknas har allt fler arbetsuppgifter lagts på dem.<sup>1</sup>

I Daniel Lundqvists avhandling påvisas att hur cheferna fungerar har stor betydelse för medarbetarnas situation. Lundqvist påstår i sin gedigna studie att chefer sällan pratar om sin egen arbetsmiljö. Vidare konstateras att antalet underställda medarbetare påverkar chefens arbetsmiljö och ledarskap. Ju fler medarbetare desto svårare att vara engagerad och stödjande chef.<sup>2</sup>

Att överbelastning och fragmenterade arbetsdagar är vanligt för chefer visar Corin & Björk (2017) i sin studie. Vidare pekar de på att fokus på administration och dokumentation förefaller ha ökat på bekostnad av chefers möjligheter att engagera sig i långsiktig verksamhetsutveckling och när det gäller att vara närvarande för sina medarbetare<sup>3</sup>

Ett liknade resonemang förs i Statskontorets rapport från 2017. Där konstateras att mellancheferna har en viktig roll i arbetet med att utveckla en god förvaltningskultur. Flera myndigheter lyfter fram betydelsen av ett närvarande och coachande ledarskap som ett sätt att utveckla en god förvaltningskultur. Samtidigt kan det vara svårt att förverkliga ett sådant ledarskap i praktiken bland annat på grund av oklara förväntningar och mellanchefernas brist på tid.<sup>4</sup>

---

1 Arbetsmiljöverket (2018): Första linjens chefer i vård och omsorg.

2 Lundqvist, Daniel (2013): Psychosocial Work Conditions, Health and Leadership of Managers.

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

4 Statskontoret (2017): Ledarskapets betydelse för en god förvaltningskultur i staten.

Chefer har ofta många arbetsuppgifter som ska lösas samtidigt som framförhållningen är kort. Tidsbrist är ett vanligt problem som går ut över ledarskapet. Ett allvarligt bekymmer eftersom ledarskap tar tid. De kräver inte bara kompetens och erfarenhet utan också möjlighet till reflektion och inte mist att ha möjlighet att närvara i den dagliga verksamheten.

För att en chef ska kunna verka stödjande och uppmuntra medarbetare till utveckling måste chefsuppgifter skyddas från onödiga administration och oönskade konsekvenser. Bristen på tid får också andra oönskade konsekvenser. Vi ser nämligen i medlemsundersökningen att anställda uppger att bristande ledarskap är en viktig orsak till att den psykosociala arbetsmiljön är dålig. Mellanchefer och första linjens chefer får med andra ord bära hundhuvudet för oönskade politiska uppdrag, bristande resurser, avsaknad av fungerande rutiner och otydliga mandat.

*”Det är svårt att hinna med uppdraget som chef när en hela tiden ska in i produktionen.”*

*”Jag har inget budgetansvar men verksamhets- och personalansvar. Det innebär att jag egentligen inte har några styrmedel.”*

*”Min chef är upptagen med en mängd andra åtaganden och har inte tid.”*

## Vad chefer önskar sig mer av

Majoriteten av de chefer som har svarat säger att de har de resurser de behöver för att fullfölja sitt uppdrag. Men de chefer som inte har budgetansvar upplever att det är en brist som går ut över ledarskapet då de inte vet vilka resurser de har till sitt förfogande. Det är inte rimligt att chefer tvingas mer eller mindre gissa sig fram till vad de kan göra och inom vilka ekonomiska ramar de kan verka i. Det måste bli mera tydligt – även för första linjens chefer – vilka befogenheter de faktiskt har.

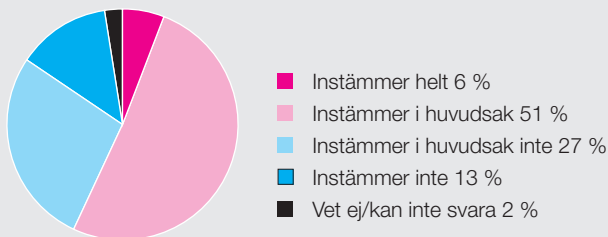
De flesta, 7 av 10, uppger att de får det stöd av överordnade chefer som de behöver, men 20 procent uppger att de inte får detta stöd. Orsaker som uppges är bland annat tidsbrist och att det saknas tillräckliga rutiner på arbetsplatsen. Att en hel femtedel av de svarande uppger att de arbetar under tidspress och i avsaknad av rutiner är onekligen bekymmersamt.

Varje chef borde ges tydliga och klara uppgifter om vad som de facto faller på deras uppdrag när det kommer till exempelvis möjlighet att rekrytera ny personal eller vilka budgetramar som gäller. Ett ringa önskemål vore att varje nytillkommet uppdrag föregicks att ett slags riskanalys där behov av såväl ekonomiska som personella resurser genomlysas.

*”Ibland dyker det bara upp uppgifter som ska göras och som politikerna har beslutat. Det kan behövas mer tid för att ställa om, personal och pengar.”*

Många chefers arbetstid upptas av administration och redovisning. Exempel på sådana tidskrävande arbetsuppgifter är att fylla i listor, göra beställningar, återrapportera och administrera personalärenden. Vår undersökning visar att chefer först och främst önskar sig administrativt stöd som också kan hjälpa till med kommunikation och information, egen budget och att sitta i ledningsgruppen. De vill ha en större framförhållning när nya arbetsuppgifter ska genomföras och mer tid för att kunna hantera nya politiska beslut som påverkar verksamheten.

**Jag upplever att min enhet/avdelning har tillräckliga resurser för att göra det uppdrag vi är satta att utföra.**



## Ett tydligare ledarskap i staten

Att arbeta på statligt uppdrag ställer högre krav än i andra branscher och ansvaret för att fatta rätt beslut kan vara högt. Det krävs goda villkor och förutsättningar för chefer och medarbetare i staten. ST har därför förslag för ett tydligare ledarskap i staten.

### STs förslag

- Chefer måste få vara chefer. De behöver rätt kunskap och mandat, samt ett administrativt stöd så att de ges möjligheter att utöva sitt ledarskap.
- Regeringen bör fortsätta arbetet med att utveckla myndigheternas instruktioner så att de ger en tydlig vägledning om vad myndigheterna förväntas åstadkomma och om hur olika arbetsuppgifter ska prioriteras.
- Se till att regeringen fortlöpande arbetar för att minska och förebygga onödig och tidskrävande administration för att istället frigöra tid för ledarskap och medarbetarskap.

# Tio förslag för ett hållbart arbetsliv

ST har tagit fram förslag för ett hållbart arbetsliv. Läs hela rapporten Temperaturmätaren 2018 på [www.st.org](http://www.st.org). Här redovisar vi våra tio viktigaste förslag på området.

- 1.** Anställ fler i staten, minska antalet visstider och låt fler få fasta tjänster. För hög arbetsbelastning leder till stress hos medarbetarna och sämre service till allmänheten.
- 2.** Minska effektiviseringsstrycket på statliga verksamheter. Det är inte rimligt att arbetsbelastningen i staten ökar år efter år utan att resurser tillförs.
- 3.** Utveckla styrningen i staten och öka tilliten till professionen genom att bland annat se över den statliga arbetsgivarpolitiken och utveckla förutsättningarna för ledarskap och medarbetarskap.
- 4.** Inför en obligatorisk statstjänstemannautbildning. Alla anställda i staten ska få en utbildning om de särskilda förutsättningar som gäller för att arbeta på medborgarnas uppdrag.
- 5.** Arbetsgivare behöver i högre grad ta ansvar för att både medarbetare och chefer får utbildning i Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) och att det ska finnas förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken.
- 6.** Chefer måste få vara chefer. Se till att de får ett administrativt stöd så att de ges möjligheter att få utöva sitt ledarskap.
- 7.** Regeringen och parterna måste tillsammans formulera en handlingsplan mot hot och våld riktat mot de som arbetar på statligt uppdrag.
- 8.** Mobbning, kränkningar och sexuella trakasserier är en ledarskapsfråga. Chefer i staten behöver ha kunskap och ta sitt ansvar för att förebygga, undersöka och åtgärda kränkningar och trakasserier.
- 9.** Involvera arbetstagarnas representanter tidigt i utveckling och förändringar av digitala system och processer.
- 10.** Utvidga meddelarfriheten till att omfatta alla som arbetar i skattefinansierade verksamheter. Meddelarfrihet ska även omfatta de som arbetar i verksamheter som övergått till privat regi via upphandling eller outsourcing.







Box 5308, 102 47 Stockholm  
Telefon: 0771-555 444  
E-post: [st@st.org](mailto:st@st.org) Webbplats: [www.st.org](http://www.st.org)