LUNDS UNIVERSITET

# Hållbart chefskap i offentlig sektor

## Tala, lyssna och reflektera om chefers mående

CLOO

CENTRUM FÖR LEDNING I OFFENTLIGA ORGANISATIONER

Alina Lidén & Ulrika Westrup

NR 1, 2024

ISBN: 978-91-527-9059-5

© Författarna 2023
Lunds universitet, Centrum för ledning av offentliga organisationer (CLOO)

# Förord

Chefer behöver bekräftelse på att deras mående är av högt värde. Även om chefer själva är medarbetare, innehar de en särskild roll med ansvar för verksamheten och medarbetarna, vilket skapar ett specifikt behov av organisatoriskt stöd för att främja chefernas välmående – ett behov som skiljer sig från övriga medarbetares. Eftersom chefer utgör något av en ”ryggrad” i organisationen är ett hållbart chefskap därmed av avgörande betydelse som en resurs för organisationens mående i stort.

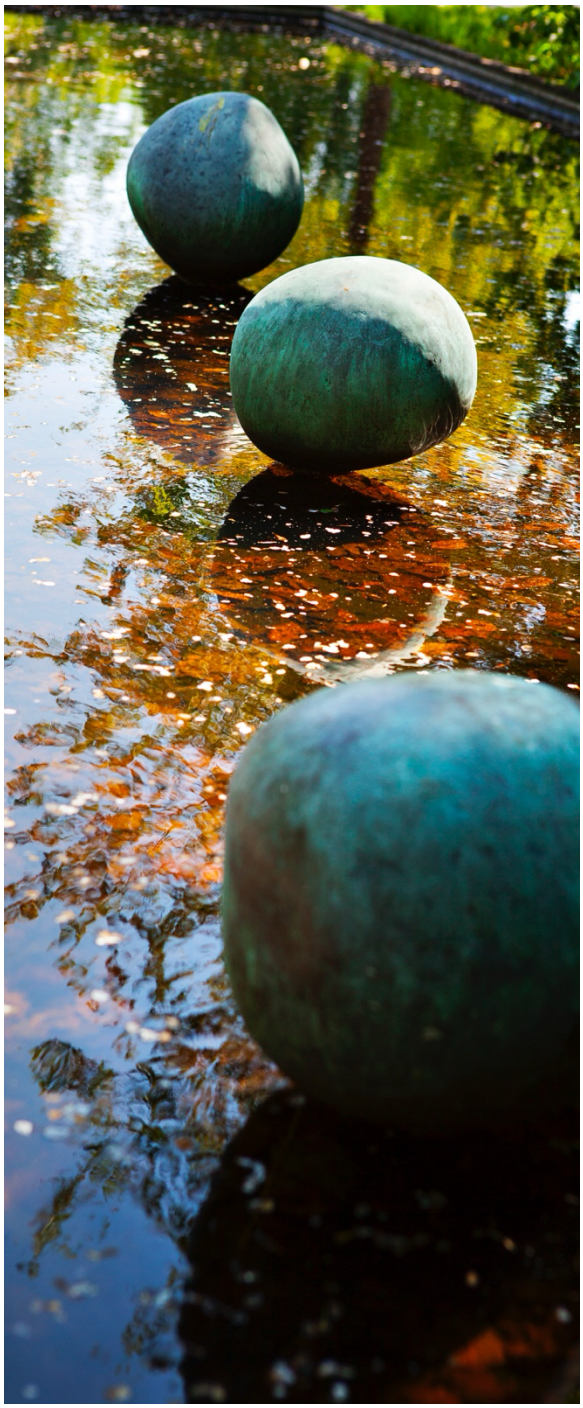
I Helsingborgs stad råder ett intresse och nyfikenhet kring möjligheterna att utveckla förutsättningarna för hållbart chefskap. Som ett sätt att utforska detta ämne har staden valt att möjliggöra en vetenskaplig studie där chefer på olika nivåer inom olika verksamheter har deltagit. Utifrån den dialog som vi forskare har haft med de chefer som deltagit i studien kan vi utan tvekan konstatera att det i grunden finns en positiv syn på att inneha denna särskilda roll som medarbetare, att vara chef i Helsingborgs stad. Detta samtidigt som cheferna ser klara behov av att aktivt få kunna prata om sitt eget mående i chefskapet. I denna rapport lyfter vi fram chefernas upplevelser av att prata och reflektera i grupp om hur man har det i sitt chefskap och vilket organisatoriskt stöd de efterfrågar och hur ett sådant stöd kan få form och struktur.

Vi vill rikta vårt innerliga tack till de chefer i Helsingborgs stad som har gjort denna studie möjlig. Ett särskilt tack går också till HR-direktör Jörgen Fransson och utvecklingsstrateg Lina Lidner vid stadsledningsförvaltningen, som inte bara möjliggjorde studien utan även har bidragit med oumbärlig praktisk hjälp. Vi vill också uttrycka vår tacksamhet gentemot Helsingborgs stad som via Kompetensfonden har finansierat detta forskningsprojekt.

*December 2023, Lunds universitet, Campus Helsingborg*

*Alina Lidén*, universitetslektor vid Institutionen för tjänstevetenskap och verksam vid Centrum för ledning i offentliga organisationer (CLOO).

*Ulrika Westrup*, docent vid Institutionen för tjänstevetenskap och verksam vid Centrum för ledning i offentliga organisationer (CLOO).



# Innehållsförteckning


Ett forskningsprojekt om hållbart chefskap 4

chefers arbetssituation ..... 5

Behovet av organisatoriskt stöd ..... 6

Vårt tillvägagångsätt ..... 8

Rapportens upplägg ..... 8

Att prata om sitt mående som chef 9

egna och andras förväntningar ..... 9

Känsligt att prata om hur man mår ..... 10

Krävs trygghet för att våga ..... 12

Summering ..... 14

Reflekterande samtal om chefers mående 16

Samtalets beståndsdelar ..... 16

Att våga tala ..... 16

Att våga lyssna ..... 16

Att reflektera tillsammans ..... 17

Skapa forum för samtal chefer emellan ..... 17

Syfte och mening ..... 18

Mandat och ansvar ..... 18

Sammansättning och storlek ..... 18

Format och innehåll ..... 19

Uppföljning och kontinuitet ..... 20

Summering ..... 20

Vi lyfter blicken 22

Referenslista ..... 23

Appendix ..... 28

# Ett forskningsprojekt om hållbart chefskap

**Denna forskningsrapport sammanfattar resultaten från ett tvåårigt forsknings–projekt om hållbart chefskap i Helsingborgs stad. Det övergripande målet med forskningsprojektet är att bidra med kunskap om hur organisatoriskt stöd i arbete med chefers hälsa kan och bör utformas. I denna rapport sätter vi särskilt fokus på vad cheferna själva efterfrågar för organisatoriskt stöd samt hur ett sådant stöd kan utformas och praktiseras.**

Arbetsrelaterad psykisk hälsa är ett komplext begrepp som inte är lätt att definiera, särskilt eftersom olika definitioner har formulerats genom åren (Medin och Alexandersson, 2000). I det här forskningsprojekt utgår vi från en definition av hälsa i arbetslivet som är hämtad från Winroth (2022, s. 51): "Hälsa är att må bra - och att ha tillräckliga resurser för att klara av kraven i vardagen – och att kunna förverkliga personliga och professionella mål i arbetslivet." Winroth (2022) menar vidare att medarbetarnas hälsa är en central resurs i en organisation, något som också vårt projekt utgår ifrån – vi väljer emellertid att använda begreppet mående istället för hälsa eftersom det betonar individens egna upplevelse av välbefinnande. Dessutom tar projektet fasta på en insikt som betonas i litteraturen, nämligen att chefen är en medarbetare bland andra medarbetare. Exempelvis ger Velten et al. (2017, s. 13) följande beskrivning:

> Den högre chefen är den högsta ledningens medarbetare, på samma sätt som medarbetaren på den operativa nivån är sin ledares – och sina kollegors – medarbetare.

Chefer har dock ett formellt ansvar för verksamhet och medarbetare som innebär att det finns förväntningar och krav som medför att behoven av organisatoriskt stöd till stor del är annorlunda i förhållande till andra medarbetare (Andersson et al. 2020; Velten et al. 2017).

Vi vill redan inledningsvis nämna att vi är medvetna om att det förslag som presenteras i rapporten om hur ett organisatoriskt stöd kan utformas kan tolkas som att ytterligare krav ställs på att chefer ska avsätta tid för att mötas. För att det organisatoriska stödet ska kunna bidra till ett hållbart chefskap i praktiken är det nödvändigt att tid avsätts för chefer att kunna samtala och reflektera om sitt eget mående. Det är att dessa möten ska tjäna ett annat syfte än vad den formella rollen kräver i termer av ansvar för verksamhet och medarbetare.

## CHEFERS ARBETSSITUATION

I Sverige är 26 procent av alla chefer anställda inom den offentliga sektorn (Statistikmyndigheten, 2021). Många individer dras till chefsroller inom offentlig sektor på grund av det samhällsansvar som följer med att arbeta för det allmänna bästa (se t.ex. Boyd och Nowell, 2020). Det ger de som arbetar i offentlig sektor en chans att vara med och forma och implementera beslut som påverkar människors liv och samhället som helhet. Att vara chef inom den offentliga sektorn beskrivs emellertid också som krävande (Jobbhälsoindex, 2020, 2022; Ledarna, 2023). Chefsarbetet inkluderar ofta ett operativt ansvar gentemot stora grupper av underordnade och ett strategiskt ansvar gentemot högre chefer, politiker och andra samhällsintressenter (Eklöf et al., 2010; Tengblad och Vie, 2012). Därutöver präglas deras arbetsförhållanden av höga och motstridiga krav, otillräcklig kontroll över arbetet och tidskrävande administrativa uppgifter (t.ex. Astvik et al., 2020; Berntson et al., 2012; Landstad och Vinberg, 2013). Chefers fragmenterade arbetsliv innebär också slitningar mellan återhämtning och tidsanvändning samt balans mellan arbete och privatliv (t.ex. Arman et al., 2012; Cregårda och Corin, 2019).

Sjukskrivningsstatistiken för chefer visar en alarmerande ökning i antalet sjukdagar på grund av trötthet, ångest och depression (Andrén, 2018; Falck, 2023; Försäkringskassan, 2020; Previa, 2019). Det är i sammanhanget värt att nämna, att psykisk ohälsa i arbetslivet i stort är ett allmänt växande samhällsproblem och den främsta orsaken till längre sjukfrånvaro (Försäkringskassan, 2023). Mellan 2019 och 2023 ökade antalet personer som är sjukfrånvarande med stressrelaterad diagnos med hela 29 procent. Det är också värt att notera att kvinnor står för 79 procent av dessa sjukfall.

Det råder med andra ord ingen tvekan om att chefer inom offentlig sektor har en tuff arbetssituation. Frågan är givetvis varför vi har hamnat i denna situation när den innebär betydande sociala och ekonomiska kostnader (Cregård och Corin, 2019; Hennekam et al., 2021). Flera studier menar att orsaken till den alarmerande ökning av sjukdagar bland chefer, kan ligga i att arbetsmiljöfrågorna fortfarande huvudsakligen har fokus på individorienterade och rehabiliterande åtgärder. Det leder till att insatserna sätts in först när sjukförloppet har gått långt. En annan förklaring som lyfts fram i forskningen, är att behovet av organisatoriskt stöd för att främja chefers mående inte är särskilt uppmärksammat.

## BEHOVET AV ORGANISATORISKT STÖD

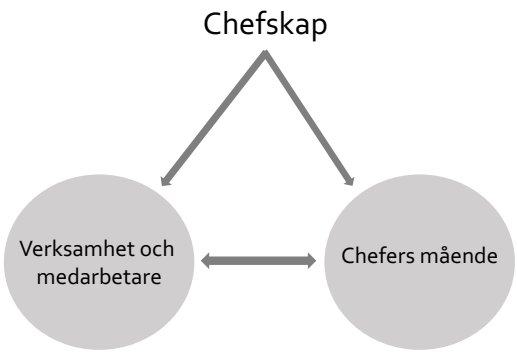
Betydelsen av att bygga upp organisatoriskt stöd som kan främja medarbetarnas mående, har länge fått uppmärksamhet från myndigheter, beslutsfattare och allmänheten (Barling och Cloutier, 2016). Forskning kring organisatoriskt stöd som kan främja chefers mående har dock getts markant mindre uppmärksamhet (Lidén et al., kommande; St-Hilaire et al., 2019). Vanligtvis finns det policys och väletablerade rutiner för att hantera arbetsrelaterade problem bland medarbetare, medan sådana rutiner sällan är anpassade för att hantera chefers mående. När chefskapet i sig diskuteras, hamnar fokus ofta på chefernas ansvar för medarbetarna och verksamheten i stort. Här finns ofta gott om stöd i form av till exempel planering- och uppföljningssystem, utbildning, ekonomi- och HR-funktioner och annan specialist–kompetens. Sammantaget visar forskningen alltså att det bör finns en bättre balans vad gäller organisatoriskt stöd till chefer och medarbetare, som kan illustreras med hjälp av figur 1.

Figur 1: Organisatoriskt stöd i balans

Allt fler studier betonar att det inte räcker att chefer får stöd i att utvecklas i chefsuppdraget, det formella verksamhets- och medarbetaransvaret, utan också göra det möjligt för chefer att förbli friska och mindre stressade. Att vara chef är en komplex och mångfacetterad uppgift, vilket skapar specifika omständigheter (Yukl, 2019). Förutom det formella verksamhets- och medarbetaransvaret, bygger ett fungerande chefskap på interpersonella relationer samt förväntningar på att en chef ska skapa mening, gemenskap och identitet (Andersson et al., 2020). Detta gör det viktigt att chefer får möjlighet att hantera sina känslor som led i att främja sitt mående eftersom chefers mående påverkar medarbetarnas mående, som i sin tur har betydelse för organisationens resultat (Sandahl et al., 2017). Det är därför viktigt att det organisatoriska stöd som erbjuds cheferna är anpassat efter deras behov.

Med tanke på den viktiga roll som chefer spelar, både för medarbetarnas mående och verksamhetetens framgång, är det märkligt att så begränsad uppmärksamhet har riktats mot hur organisationen kan stötta chefers mående. För att ge cheferna bättre stöd, menar vi att det är väsentligt att utgå från ett perspektiv på chefskap där chefers mående inbegrips som en del i chefskap, en del som också behöver organisatoriskt stöd

och verktyg för att fungera väl. Viktigt är därför att chefers mående inte ses som något av en ”sidovagn” eller ”skugga” i relation till ansvar för verksamhet och medarbetare (jfr. Astvik et al., 2020; Larsson et al., 2016). Utan att ansvar för verksamhet och medarbetare å ena sidan och chefers mående å andra sidan både påverkar och samspelar med varandra inom chefskapet, vilket kan illustreras med hjälp av figur 2 nedan.




Figur 2: Perspektiv på chefskap

Forskare menar att organisatoriskt stöd på ett avgörande sätt kan gynna chefers mående (Barling och Cloutier, 2017; Karasek och Theorell, 1990; Palm och Eriksson, 2018). Arman et al. (2012, s. 123) menar att ”ökade investeringar i organisatoriska stödstrukturer” krävs för att minska stress och stödja en balanserad arbetssituation för chefer. Tidigare forskning visar positiva samband mellan medarbetares mående på jobbet och det organisatoriska stöd de får (Dellve et al., 2016; Corin et al., 2016; Orvik et al., 2013; Riaz et al., 2018; Åkerström och Severin, 2020). Att få stöd från sina kollegor har visat sig vara särskilt gynnsamt, eftersom dessa ofta både är mer tillgängliga i vardagen och delar liknande erfarenheter (Baethge et al., 2020; Hayton et al., 2012; Kim et al., 2017; Lively, 2008; Sloan, 2012). En av de viktigaste funktionerna i det kollegiala stödet är kommunikationen, till exempel i form av råd och feedback (Mikkola och Valo, 2019) samt aktivt-empatiskt lyssnande (Albrecht och Adelman, 1987; Jonsdottir och Fridriksdottir, 2019).

Sammanfattningsvis vet vi fortfarande relativt lite om vad chefer efterfrågar för organisatoriskt stöd och hur organisationer praktiskt kan arbeta för att främja sina chefers mående (Cooke et al., 2020; Hennekam et al., 2021; Liff et al., 2017; Quinane et al., 2021). Denna fråga väcker alltmer intresse såväl i forskning som i praktiken.

## VÅRT TILLVÄGAGÅNGSÄTT

I forskningsprojektets första del inledde vi med att göra fokusgruppsintervjuer med chefer, HR-specialister och företagshälsovård inom Helsingborgs stad. Temat för fokusgrupperna var "chefers ohälsa". Vi genomförde också studier av kommunens policys och måldokument relaterade till personalfrågor. Syftet med dessa inledande studier var att skapa en förståelse för de grundläggande organisatoriska förutsättningarna för arbetet med chefers mående. Vi var intresserade av så väl formella strukturer och resurser, som av vilka kunskaper och attityder som fanns kring chefers mående.

Forskningsprojektets andra del inriktades mot att förstå hur kommunen kan arbeta för att stödja ett hållbart chefskap. I den delen av projektet har vi använt en interaktiv forskningsansats (Svensson et al., 2015), där vi som forskare tillsamman med de deltagande cheferna utforskat hur det organisatoriska stödet skulle kunna formas för att främja chefers mående. I Appendix 1, som ligger sist i rapporten, redogör vi för forskningsprojektets metod och arbetssätt mer ingående.

## RAPPORTENS UPPLÄGG

I forskningsrapportens nästa kapitel presenteras de deltagande chefernas upplevelser av hur lätt eller svårt det är att prata om sitt mående som chef. I det tredje kapitlet, lyfter vi fram ett antal förslag kring form och struktur för det organisatoriska stödet. Vi ställer oss här frågan hur man praktiskt kan komma vidare och vad som krävs för att få till ett fungerande stöd. I rapportens fjärde, och sista, kapitel lyfter vi blicken och sätter in studiens resultat i en vidare kontext.

# Att prata om sitt mående som chef

**I detta kapitel redogör vi för hur cheferna som deltagit i studien upplever hur lätt eller svårt det är att prata om sitt mående som chef. Alla chefer som vi har mött och samtalat med beskriver engagerat sin roll som chef och att det är en roll som de vill ha. Samtidigt är de mycket ärliga kring hur de mår och hur de hanterar (eller inte hanterar) sitt mående. Det finns tre teman som tydligt framträder i vårt material och det är dessa teman som vi lyfter fram: (1) Egna och andras förväntningar, (2) Känsligt att prata om hur man mår och (3) Krävs trygghet för att våga.**

## EGNA OCH ANDRAS FÖRVÄNTNINGAR

Att vara chef förknippas med en hel del förväntningar. Cheferna har höga förväntningar på sig själva, men framför allt berättar de om de förväntningar de upplever att andra har på dem. Som chef i en politiskt styrd organisation, upplever cheferna att de måste ta hänsyn till många olika aktörers förväntningar och intressen samtidigt. Det finns en form av idealbild av chefen som kan klara av väldigt mycket. Cheferna vittnar om detta ideal återkommande:

> Det här korstrycket som vi hamnar i med politiken uppifrån och vi har från sidan. Och så har vi våra medborgare, användare, brukare, vad vi nu väljer att kalla dem, där det finns olika förväntansgrad och olika krav på vad vi ska göra.

En annan chef uttrycker det så här:

> Alltså, man har förväntningar på sig hela tiden uppifrån. Man har förväntningar på sig av sin chef, man har förväntningar på sig från politiker och de som är dina medarbetare, dina kollegor.

När det gäller förväntningar som kan koppas till chefernas ansvar för verksamhet och medarbetare, menar de att det finns en hel del stödjande rutiner, procedurer och system inom organisationen att ta hjälp av. Men, trots det stöd som finns, menar cheferna att det chefsideal de förväntas leva upp till, kan leda till stress och en negativ påverkan på det egna måendet. Många chefer känner sig särskilt utsatta i situationer där de måste hantera nya och snabba beslut, neddragningar eller konflikter. När cheferna fick frågan vem som ansvarar för deras mående i svåra och krävande situationer är svaret entydigt – att det förväntas de göra själva:

> Det finns någon slags outtalat chefsideal på något sätt, som vi kanske aldrig sätter ord på och diskuterar om det är rimligt på något sätt. Utan det bara förväntas underförstått att är man chef så ligger det i rollen att ta hand om sin egen, både, kropp och knopp.

Som chef ska man med andra ord kunna ta hand om både sin egen och andras hälsa på egen hand:

> Och sen har vi en kultur i vår organisation, ledarskapsorganisationen. Där är man sällan sjuk. Man håller på, man löser, man trixar. Och visst, man har kollegor med migrän. De löser det väl på något sätt då.

Alla dessa förväntningar - både egna och andras – kan upplevas som ett hinder när man försöker definiera sig som chef utifrån den person man egentligen är. Chefsidealet blir en sorts "standardmall" eller "kostym" som alla ska passa in i. Det som definierar en som individ, en människa full av känslor, ska inte visas. Cheferna menar att det som ofta står i fokus, och som premieras, är verksamheten och dess resultat. Med ett sådant fokus glöms ofta det mänskliga och känslomässiga, det som inte syns i verksamhetsplan, budget och uppföljning, bort. Samtidigt är just det mänskliga och känslomässiga viktiga aspekter i ett chefskap:

> Man har en kostym på sig. Man är chef eller man är ett uppdrag. Och att det är liksom farligt när det närmar sig det, att man glömmer att vara en person, en individ som vågar visa känslor och vågar lyssna av /.../. När man springer på och bara levererar och presterar, men inte hinner vara en känslomänniska. Man glömmer det mellanmänskliga. Och det finns en fara, tycker jag, när chefer går in i den spiralen.

Cheferna upplever alltså att det finns höga förväntningar på vad en chef ska klara av. Fokus ligger på chefernas ansvar för verksamheten och andras mående. Detta innebär att de känslomässiga och mellanmänskliga aspekterna av chefskapet osynliggörs. Det saknas utrymme för cheferna att visa, eller prata, om denna del av chefskapet.

## KÄNSLIGT ATT PRATA OM HUR MAN MÅR

Samtliga chefer vi har samtalat med, upplever att det är svårt att prata om det egna måendet. Det finns flera anledningar till detta. Som chef har man goda kunskaper om och verktyg för att hantera de anställdas mående. Det är dock svårare att använda dessa kunskaper och verktyg för att hantera det egna måendet. Några av cheferna

menar att det förvisso går att prata om det egna måendet, men att det är meningslöst eftersom ingen tar hand om situationen även om man pratar om den:

> Vi kan prata om vad som skaver och det som inte känns bra, med det är ingen som tar hand om det.

Att ta upp det egna måendet upplevs som att man ber om hjälp, och det är något som en chef inte bör göra. Om man ska be om hjälp, bör anledningen till det helst vara något som ligger utanför ens egen kontroll:

> Ibland är det så här att det är lättare att be om hjälp om någon i ens närhet dör eller så, får då finns det liksom en anledning att må dåligt.

Det är alltså lättare att be om hjälp när omständigheterna inte är kopplade till det egna chefskapet. Det ska finnas en tydlig anledning till att man inte mår bra, något som är orsakat utifrån, som ett dödsfall, eller en sjukdom. Det är svårare att prata om att man inte mår bra på grund av arbetet som chef, eftersom det kan uppfattas som en svaghet. Det finns en skam i att behöva be om hjälp med att hantera sin känsla av otillräcklighet eller osäkerhet. En av cheferna formulerar det så här:

> Det kan vara svårt, tror jag, ibland att våga visa att man har det behovet. För det kan tolkas som svaghet.

Det är därför svårt att prata om det egna måendet, både uppåt och nedåt i organisationen. Att ta upp det egna måendet med en överordnad chef (uppåt i hierarkin) betyder att visa sig svag, att man inte klarar av att vara chef eller inte är tillräckligt kompetent för uppgiften. Att visa sig svag nedåt, för de egna medarbetarna eller andra underordnade chefer, kan innebära en krackelering av bilden ”att vara stor och stark” som ofta förknippas med chefskapet:

> /…/ normalt sett så vill jag ju inte blotta min svaghet för min chef. Och jag vill definitivt inte blotta det för mina underordnade chefer, för där ska jag ju vara stor och stark och stötta dem.

Det har betydelse till vem man vänder sig för att prata om det egna måendet, vilka olika forum en chef har att välja mellan. I relation till medarbetarna handlar det inte bara om att visa sig stor och stark. Relationen mellan chef och medarbetare bygger på ett maktförhållande och att som chef öppna upp sig för en medarbetare kan tolkas som en favorisering:

> Det kan ju bli så att om jag skulle blotta mig mer mot just en medarbetare, då skulle den kanske få någon slags informell position, eller så. Det är kanske lite det som gör att det inte känns riktigt tillåtet också i det här.

Däremot är cheferna tydliga med att det inte är lika känsligt att prata om det egna måendet med chefskollegor på samma hierarkiska nivå som en själv:

> Jag tror inte det är så bekymmersamt om jag skulle blotta mig till mina chefskollegor lite mer, för där är inte det här med favören på samma sätt som med en medarbetare. /---/ Med en chefskollega är det inte lika känsligt, för det blir inte favör på det viset.

Som vi kan se, är det alltså inte lika självklart för cheferna att prata om sitt eget mående, som det är att prata om medarbetarnas mående. Att vara chef, och de relationer som rollen innebär, gör att det skapas ett visst motstånd mot att prata om det egna måendet.

## KRÄVS TRYGGHET FÖR ATT VÅGA

I våra intervjuer med cheferna framträder en känsla av ensamhet. Denna ensamhet är ett uttryck för olika upplevelser eller känslor som det att vara chef ger upphov till. Det chefsideal man förväntas leva upp till, kan leda till en känsla av att man ensam måste ta hand om svårigheter som dyker upp på vägen. Det är också tydligt i våra intervjuer att cheferna är ovana vid att prata om sitt eget mående. Cheferna har en tendens att marginalisera sitt eget mående, till förmån för ett fokus på medarbetarnas ohälsa. Att känna att man kan prata om det egna måendet, handlar inte bara om att ha tillgång till stöd och verktyg, utan också om att våga visa sig svag, att våga be om hjälp. Detta är något som cheferna menar att de behöver, och som de är positiva till:

> För alltså, det är en muskel vi behöver träna upp.

För att kunna träna den muskeln, behöver cheferna hitta sätt att prata om det egna måendet. De behöver också veta hur ett sådant samtal tas emot av resten av organisationen. När ingen vågar ta upp frågan om hur chefer mår, blir spelets regler otydliga. Det skapas en ovisshet kring när och hur det är tillåtet att prata om det egna måendet, och denna ovisshet bygger till stor del på en avsaknad av förebilder. För att skapa trygghet krävs att chefer högre upp i hierarkin tar upp frågor kring chefers mående, sätter dem på agendan och agerar som förebilder. Det är således viktigt att

det skapas forum där det känns tryggt att prata om det egna måendet. En chef formulerar detta behov av trygga forum så här:

> Jag skulle behöva ha någonstans att tömma detta. Men i vår roll förväntas att vi ska hantera detta. Vi ska lösa det, vi ska förstå det, vi ska bära det.

Alla chefer betonar att det finns en viss trygghet i att prata om det egna måendet med en chefskollega som man känner och upplever att man kan vara öppen med. Många upplever dock att det är svårare att prata om det egna måendet i en chefsgrupp. Mötena med chefsgruppen upplevs inte av alla som ett lämpligt sammanhang för samtal kring hur man verkligen har det. Det finns en känsla av att ingen vågar ta stegen och visa sig sårbar:

> Det är inte alltid cheferna är så öppenhjärtiga och berättar kring att ”nu mår jag skit”, eller ”jag tycker det här är jobbigt”, eller så. Det går kanske när man är en och en, men är de i chefsgrupp så är det väldigt svårt. Mycket prestige ibland och så vidare.

Många menar dock att det är lättare att prata om sitt mående, om gruppen består av chefer på samma nivå, men från olika verksamheter eller arbetsplatser inom organisationen:

> Alltså, för mig hade det nog varit egentligen smidigast att ha /…/ chefer på samma nivå. /---/ Och sen att vi har ett nätverk och kanske träffas regelbundet och berättar och tipsar varandra för hur vi använder det här i vardagen för att må bättre, och då kan vi också pysa.

I sådana grupper, upplevde cheferna det som positivt att kunna prata med varandra om det egna måendet. De konstaterade gång på gång att de kände igen varandras beskrivningar. Samtidigt uttryckte de en viss sorg över att igenkänningen är så hög. En chef formulerade sig så här:

> Jag känner så här, att det är väldigt sorgligt att vi har samma upplevelse, för det är samma upplevelse vi går runt med här. /---/ Samtidigt, det är glatt att höra, det är skönt. Men det ligger en sorglighet i det, någon sorgsenhet i att vi behöver gå igenom det här. För egentligen gläder det inte mig att du har samma helvete på ditt jobb.

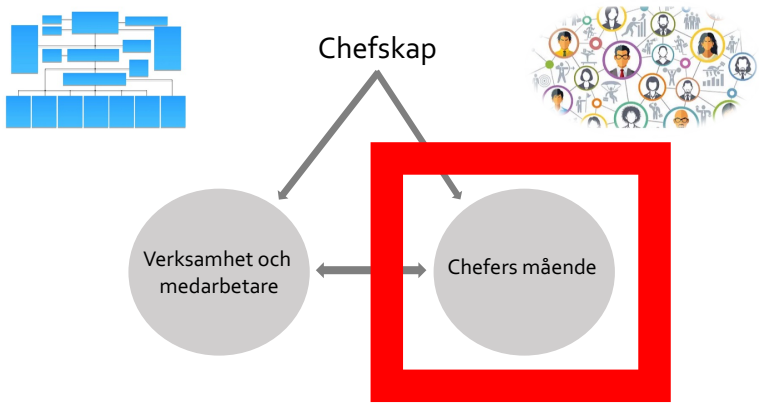
Vi kan alltså se, att det är tryggare för många chefer att prata om sitt mående med andra chefskollegor. Man betonar att det behövs förebilder, högre chefer som banar vägen genom att på ett organiserat sätt tala med sina chefskollegor om hur man mår. Att samtala och reflektera tillsammans med andra chefer om hur man har det i sitt chefskap är något som välkomnas.

## SUMMERING

Det finns en idealbild som säger att chefer ska kunna hantera sin arbetssituation och sitt mående på egen hand. Från chefernas sida finns en rädsla för att visa svaghet och inte leva upp till de förväntningar som andra, men också de själva, har på dem. Vi kan konstatera att studien visar att chefernas möjlighet att tala om sitt mående i rollen som chef, är avsevärt begränsad och att det oftast är något som förbises eller åtminstone omgärdas av tystnad inom organisationen. Fokus ligger i stället på verksamheten.

Det finns flera anledningar till att chefernas mående marginaliseras. Till exempel, förväntas cheferna kunna ta hand om sig själva. Chefers mående ses om ett individualiserat problem. Även om orsakerna kan vara mångfacetterade, så ses lösningarna som till syvende och sist individens ansvar. Medan det finns tydliga riktlinjer och stöd för hur medarbetarnas mående ska hanteras, finns det en viss otydlighet kring vem som ska ta hand om chefernas mående.

Även om chefer också är medarbetare, innebär rollen som chef specifika behov och omständigheter och det behövs därmed ett organisatoriskt stöd som är anpassad till cheferna. Med detta menar vi att förutom det organisatoriska stödet som riktas mot chefers formella ansvar med fokus på verksamhet och medarbetare behövs ett organisatoriskt stöd riktas mot chefers mående. Det stöd som cheferna efterfrågar är forum för nätverkande för att kunna prata och reflektera om hur man har det med sitt mående i sitt chefskap, vilket kan illustreras med hjälp av figur 3.




Figur 3: Organisatoriskt stöd i form av samtal och reflektion om mående.

Att arbeta med att främja chefers mående behöver inte alltid, eller kanske inte alls, handla om att undvika stress och svårigheter. Snarare handlar det om att kunna bibehålla ett gott mående även under påfrestande omständigheter. För det krävs att cheferna får hjälp och stöd att samtala med andra chefer kring sitt mående. I sådana samtal kan cheferna ta hjälp av varandras erfarenheter, för att bättre förstå sina egna känslomässiga reaktioner och läras sig hantera svåra situationer.

I detta kapitel har vi fått en bild av chefskapets utmaningar och av de svårigheter som finns kring att prata om det egna måendet som chef. I nästa kapitel lyfter vi fram den andra del som behövs för ett mer holistiskt perspektiv på chefskapet: att förvandla dessa utmaningar och svårigheter till möjligheter genom att forma och organisera stöd för chefers mående.

# Reflekterande samtal om chefers mående

**Under våra möten med cheferna, fokuserade vi på hur ett organisatoriskt stöd för att främja chefers mående skulle kunna se ut. Cheferna efterfrågar sammanhang där de kan träffas och samtala om det som känns jobbigt, inte minst om sådant som inte känns självklart att lyfta med sin chef eller sina medarbetare. I sådana samtal kan man våga, och få lov att, väcka tankar om sitt mående och få möjligheter att träna upp förmågan att berätta om sina egna känslor och lyssna på andras berättelser. På så sätt kan man tillsammans reflektera, och sätta ord på, vilka handlingar som kan vara viktiga att pröva för att skapa nya erfarenheter.**

## SAMTALETS BESTÅNDSDELAR

De chefer vi samtalat med tror inte att det finns färdiga recept eller modeller för hur samtal och reflektion mellan chefer skulle kunna organiseras. Det finns dock stöd att hämta i forskningen kring vilka beståndsdelar som behövs för att skapa forum för samtal och reflektion (Heide och Svingstedt, 2023; Sandahl et al., 2018; Wilhelmson och Döös, 2023). De beståndsdelar som forskningen lyfter fram är att våga tala, att våga lyssna, att kunna ta del av andras perspektiv, samt att våga reflektera tillsammans. För att dessa beståndsdelar ska kunna praktiseras, behöver cheferna sakta men säkert utveckla en trygghet i att våga öppna upp sig i ett samtal med andra chefer. De måste också se värdet i att lyssna på andra chefers berättelser, att tillsammans reflektera kring dem samt se hur andras erfarenheter kan användas för att gå vidare.

### ATT VÅGA TALA

Att våga ta ordet och dela med sig av sina egna erfarenheter, upplevelser, tankar och känslor, är första steget för att samtal och reflektion ska bli möjligt. Att verbalisera sina egna tankar, leder till en bättre förståelse för de känslor man upplever i specifika situationer. Det handlar om att lägga fram det egna perspektivet, men också om att bidra till det gemensamma samtalet – att skapa dialog. Att dela med sig av sina egna erfarenheter är därför en förutsättning för ett konstruktivt samtal.

### ATT VÅGA LYSSNA

Att lyssna innebär att vara tyst, att förhålla sig lyhörd och nyfiken. Att nyfiket kunna lyssna till andras erfarenheter och känslor, och att vara uppmärksam på vilka känslor de väcker hos övriga deltagare, är lika viktigt för ett konstruktivt samtal som att våga tala själv. Det handlar om att finna en balans mellan att dominera samtalet och ta tolkningsföreträde (bidra med det egna perspektivet) och att med nyfikenhet lyssna på

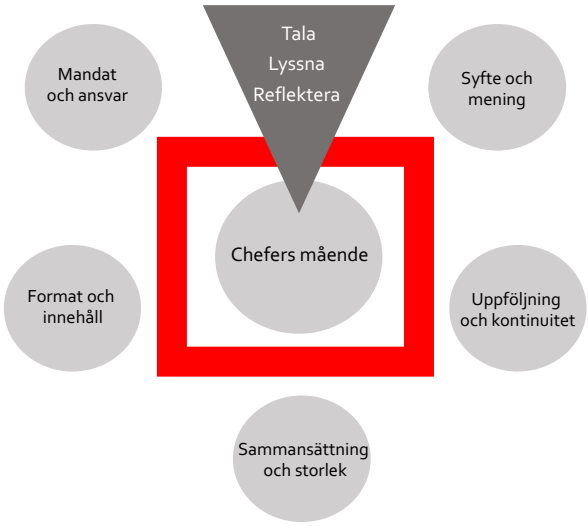
och försöka förstå andras perspektiv. Vad säger de som har ett annat perspektiv, som är av en annan åsikt?

### ATT REFLEKTERA TILLSAMMANS

I reflektionen ser vi på det som är och på det som varit, och kan därifrån fundera på det som kan bli. Reflektion är en inåtriktad förmåga att förhålla sig till det egna perspektivet och ifrågasätta sina egna sanningar, det man själv tar för givet. Men reflektion är också en utåtriktad förmåga att förhålla sig till andras perspektiv genom att lyssna med integritet och ställa frågor som leder vidare. För att kunna lära av erfarenhet, krävs att vi kan reflektera tillsammans med andra. Först då, kan vi tillsammans sätta ord på upplevelser, tankar och känslor, och genom dem pröva nya, och annorlunda sätt att hantera situationen på. Det handlar om att tillsammans utveckla en förståelse som vi inte hade kunnat skapa på egen hand.

## SKAPA FORUM FÖR SAMTAL CHEFER EMELLAN

Med utgångspunkt i chefernas erfarenheter och med stöd i forskningen, föreslår vi här ett ramverk (se figur 4) som kan vara till hjälp i arbetet med att skapa ett organisatoriskt stöd som kan främja chefernas mående. Utgångspunkten för ramverket består dels av samtalets beståndsdelar som vi presenterat ovan: att tala, att lyssna och att reflektera, dels de operativa beståndsdelarna som cheferna har angivet som nödvändiga för att skapa forum för att kunna genomföra samtal chefer emellan om sitt mående.




Figur 4: Ramverk för samtal och reflektioner mellan chefer.

## SYFTE OCH MENING

För att säkerställa att ett forum för samtal och reflektion verkligen kommer till stånd, är det viktigt att forumet har ett tydligt syfte som alla är införstådda med. Det som framkom som väsentligt är att syftet är förankrat bland cheferna själva. För att dessa samtal ska vara meningsfulla, måste chefernas egna behov stå i centrum. Om forumet uppfattas som något som kommer uppifrån, är risken stor att det ses som ännu en pålaga eller något nytt som landar på cheferna igen. Om trycket uppifrån sedan minskar, finns en överhängande risk för att saker och ting sakta men säkert återgår till hur det var tidigare.

## MANDAT OCH ANSVAR

En annan viktig aspekt, som majoriteten av cheferna nämner, är mandat och ansvar. För att ett forum för samtal och reflektion ska etableras, behöver det vara förankrad hos högsta chefen. Ingen ska behöva argumentera för att dessa samtal och reflektioner behövs, det ska snarare vara något som är givet. Att som chef föra samtal om, och reflektera kring, det egna måendet, behöver erkännas som en strategisk fråga och en vedertagen del av organisationens policy. Förutom detta, behöver också HR:s roll i arbetet tydliggöras. Vilket ansvar och vilken roll har HR i denna process? Hur kan HR på bästa sätt vara ett stöd för chefers möjlighet till samtal och reflektion?

## SAMMANSÄTTNING OCH STORLEK

Vidare måste det också föras en diskussion kring gruppstorlek och sammansättning. Cheferna poängterar att gruppen inte bör vara för stor. Det ska vara en "lagom stor" grupp: stor nog att erbjuda variation och nytänkande, liten nog för att deltagarna kan skapa tillit till varandra och våga öppna upp sig. För att skapa ett öppet klimat för samtal och reflektion är det också viktigt att tänka igenom gruppens sammansättning. Ska gruppen bestå av chefer på samma nivå? Chefer från samma arbetsplats/enhet/avdelning eller från olika? Här behöver chefernas önskan och behov stå i centrum.

Chefer utryckte en önskan om att grupperna bör bestå av chefer på samma nivå. Vidare vill de också träffa chefer från samma enhet/avdelning, eftersom alla deltagare då delar samma verklighet och behov. Tidigare forskning har dock visat att chefer tycker att det är mer värdefullt att få möta och utbyta erfarenheter med chefer som kommer från andra delar av organisationen. Sådana blandade grupper ökar möjligheterna för att få ta del av nya perspektiv och lärdomar. Detta visar att frågan om gruppens sammansättning är komplex och kräver eftertanke.

## FORMAT OCH INNEHÅLL

De förslag och idéer som kommit upp under våra samtal med chefer, visar att det finns olika tankar kring vilket format och innehåll som forumen bör ha. Cheferna ger uttryck för olika behov, deras vardag ser olika ut, och tillvaron är föränderlig. Det är därför viktigt att mötenas innehåll är varierat och av olika karaktär. Ett alltför avancerat format kan dock verka skrämmande och kännas överväldigande. Det är därför viktigt att deltagarna är med och bestämmer hur mötena utformas. Börja med att skapa en förståelse för deltagarnas behov och intressen. Formulera frågor tillsammans med deltagarna – det skapar engagemang och motivation och leder till gemensamma samtalsämnen. Var inte rädd för att pröva! Genom att pröva (och eventuellt förkasta) olika format, kan cheferna hitta fram till ett format som passar just dem.

Det är också värt att fundera över om det ska finnas en ledare för samtalet, vem det i så fall ska vara, och hur ledarskapet ska se ut. Ska ledandet av mötena vara en dedikerad uppgift, ska mötena i så fall ledas av en och samma person, och ska den personen i så fall vara en vägledare, en reflektionsledare, en samtalsledare? Ska det vara en ledare som har en formell utbildning i att leda samtal, ska ledaren vara en intern eller någon extern, eller kan detta förändras över tid? Kanske kan samtalet ses som ett gemensamt ansvar för alla i gruppen, så att ingen ledare behövs? Frågorna är många men väl värda att fundera över.

Vi föreslår också att samtalet utgår från ett antal samtalsregler, som beskriver hur samtalet organiseras och hjälper till att säkerställa ett gott samtalsklimat. Varje grupp tar fram sina egna spelregler: hur ska gruppen arbeta, vad är okej och vad är inte okej att göra eller samtala kring? Innehållsmässigt bör mötena kännetecknas av variation. Syftet är att innehållet ska väcka tankar och utmana existerande tankesätt, så här är det viktigt att pröva sig fram. Det är dock viktigt att innehållet alltid är förankrad i faktiska kunskaper. Ett sätt att skapa innehåll åt mötena är att organisera dem som en läsecirkel. Samtalet kan till exempel hämta inspiration från böcker om chefskap och känslor eller om psykologisk trygghet. Det finns också en rad rapport om chefers ohälsa, utgivna bland annat av Försäkringskassan, som kan ge intressanta inspel till samtalen. En läsecirkel kan organiseras i samarbete med en forskare, som kan ge förslag på intressanta böcker och artiklar samt moderera diskussionen.

Andra förslag till innehåll är att arbeta med case av olika slag, med fokus på konkreta verktyg för hur man kan tänka och agera. Ett annat etablerat sätt att skapa en grund för samtal, är att arbeta med ett dilemma. Både case och dilemman bör formuleras av deltagarna och bygga på deras egna, vardagliga erfarenheter. På så sätt kan caset eller dilemmat väcka igenkännande och blir relevant i det egna, vardagliga arbetet. Case och

dilemman som hämtas från deltagarnas egna vardag, kommer att innehålla fler detaljer än externa case och dilemman kan göra. Det skapar möjligheter för en större grad av utforskande och gör också syftet med diskussionen tydligare.

Ett sista ord om form och innehåll: att hitta ett lämpligt format och innehåll behöver ses som en process som får lov att ta tid.

### UPPFÖLJNING OCH KONTINUITET

För att detta forum för samtal och reflektion ska bli bestående och ge effekt för organisationen, är det viktigt att det finns en tydlig struktur kring uppföljning och kontinuitet. Ett sätt att uppnå kontinuitet på, enligt cheferna, är att göra samtal och reflektion till en stående punkt på agendan. Chefers mående ska inte vara något som tas upp då och då, utan samtalen behöver bli en institutionaliserad praktik. En sådan praktik måste bygga på en förändrad syn på, och ett förändrat tankesätt kring, att prata om det egna måendet, så att dessa samtal blir både accepterade och normaliserade. Det kan behövas ”lite tvång” i början, som en av vara cheferna uttryckte det.

Förutom att göra samtalen om chefers mående till en stående punkt på agendan, krävs också att dessa samtal genomförs regelbundet. Dessutom är det viktigt med inslag av reflektion mellan mötena genom att deltagarna exempelvis får uppgifter att fundera på/arbeta med mellan träffarna. Det är genom denna reflektion som deltagarna får möjlighet att försöka omsätta sina nya kunskaper i praktiskt arbete, och att därigenom samla in nya erfarenheter. Bara då kan deltagarna utveckla en vana att samtala om det egna måendet och finna motivation till att göra det.

För att det ska finnas motivation till att delta och ta vara på dessa samtal, är det avgörande att följa upp samtalens innehåll. Om deltagarna upplever att det som nämns och diskuteras under samtalen inte följs upp, inte ger resultat, inte leder till att åtgärdar tas eller att nästa samtal bygger vidare på förra samtalet, då kommer motivationen att vilja delta i dessa samtal försvinna med tiden. För att dessa samtal ska bli en del av det organisatoriska stödet, behövs det en struktur som kan fånga upp de problem som lyfts.

## SUMMERING

Varför behövs det reflekterande samtalet? *För det första*, handlar det om att öka kompetensen att föra samtal kring det egna måendet och om det som är svårt att prata om. *För det andra*, innebär de reflekterande samtalen att det skapas en bubbla, där det finns tid för reflektion och eftertanke; att stanna upp en stund, lyssna, tänka högt tillsammans och (ibland) tänka om. *För det tredje*, ger de reflekterande samtalen en

möjlighet för cheferna att förstå varandras perspektiv och gemensamt skapa ny förståelse och kunskap om de erfarenheter, upplevelser, tankar och känslor som hör till chefskapet. På så sätt kan nya sätt att tänka och arbeta utvecklas med syftet att främja chefers mående. *För det fjärde*, ökar det reflekterande samtalet med andra inom chefskollektivet den enskilde chefens förmågor och resiliens – och i förlängningen också organisationens.

# Vi lyfter blicken

Målet med denna forskningsrapport är att bidra till det fortsatta arbetet med att utveckla organisatoriskt stöd som kan främja chefers mående samt att bidra till att ett sådant stöd blir en naturlig del i vardagen. I rapporten föreslår vi en potentiell väg framåt: samtal och reflektion mellan chefer om hur man har det med sitt mående i relation till rollen som chef. Vi anser att detta inte behöver vara vare sig komplicerat eller kostnadskrävande, utan snarare något som över tid kan bli lika naturligt som alla andra ämnen som chefer diskuterar. Vad dessa samtal dock kräver, är att de formas så att det är just chefernas mående som står i fokus. Målet är att skapa ett forum där cheferna tillsammans kan utveckla handlingar och verktyg som bidrar till ett hållbart chefskap. Med andra ord, krävs ett "strängt" fokus, så att samtalen inte glider över i att handla om verksamhetsfrågor, ledarskapsutbildning eller annat som primärt fokuserar på att ta hand om medarbetarna.

För att få till detta organisatoriska stöd, måste chefernas samtal kring det egna måendet göras till en strategisk ledningsfråga och bli en del av organisationens arbetsgivarpolicy, riktlinjer kring organisatorisk arbetsmiljö samt andra regelverk som berör personalen. I annat fall finns det en uppenbar risk att chefernas mående aldrig på allvar ses som en viktig och legitim del i arbetet med att skapa och upprätthålla ett hållbart chefskap.

Vi vill avsluta denna rapport med det som vi inledningsvis påtalade som ett generellt problem inom offentlig sektor – att något är ohållbart när det gäller hur chefer får stöd för att hantera sitt mående. Här vill vi understryka att Helsingborgs stad, genom sin nyfikenhet och sitt intresse, har trampat upp nya stigar i ett tidigare ganska orört fält. Många av de hinder och svårigheter som cheferna i studien upplever, kan sannolikt minska eller kanske helt förvinna, om forum för samtal och reflektion kring chefers mående ges plats inom Helsingborgs stad. Och, eftersom det handlar om att skapa förutsättningar för ett hållbart chefskap, kan detta knappast vara fel väg att gå! För att nå ett hållbart chefskap i offentlig sektor, krävs det självfallet fler vetenskapliga studier – men framför allt fler modiga organisationer som på allvar intresserar sig för frågan.

## REFERENSLISTA

Aagaard Nielsen, K. & Svensson, L. (red.). (2006). *Action and interactive research: Beyond practice and theory*. Shaker Publishing.

Albrecht, T. L. & Adelman, M. B. (1984). Social support and life stress. *Human Communication Research*, 11(1), 3–32, 30. doi:10.1111/j.1468-2958.1984.tb000 36.x

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Reflexive methodology. New vistas for qualitative research*. Sage.

Andersson, A., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Studentlitteratur.

Andrén, T. (2018). *Om chefen är sjuk - vem tar då hand om personalen? Ohälsa bland personer med ledande befattning*. Saco. https://www.saco.se/globalassets/ saco/ dokum ent/rapporter/ 2018-om-chefen-ar-sjuk.pdf

Arman, R., Wikström, E., Tengelin, S. & Dellve, L. (2012). Work activities and stress among managers in health care. In Tengblad, S. (Ed.) *The work of managers. Towards a practice theory of management*. Oxford University Press, 105–130.

Astvik, W., Larsson, R. & Welander, J. (2020). Arbetsmiljön i tillitsbaserad styrning och ledning - exempel från socialtjänsten. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 26(4), 25–45.

Baethge, A., Vahle-Hinz, T. & Rigotti, T. (2020). Coworker support and its relationship to allostasis during a workday: A diary study on trajectories of heart rate variability during work. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 506–526. doi:10.1037/ apl0000445

Barling, J. & Cloutier, A. (2017). Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394–406. doi:10.1037/ocp0000055

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. doi: 10.1080/1096 7494. 2012.684026

Boyd N. M. & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: a simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024–1050. doi:10.1080/14719 037 .2020.1740301

Cooke, F. L., Dickmann, M. & Parry, E. (2020). Important issues in human resource management: Introduction to the 2020 review issue. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 1–5. doi:10.1080/09585192.2020.1691353

Corin, L., Berntson, E. & Härenstam, A. (2016) Managers' turnover in the public sector—The role of psychosocial working conditions. *International Journal of Public Administration*, 39(10), 790-802. doi: 10.1080/01900692.2015.1035786

Cregård, A. & Corin, L. (2019). Public sector managers: The decision to leave or remain in a job. *Human Resource Development International*, 22(2), 158–176. doi:10.1080/ 13678868. 2018.1563749

Cyr, J. (2019). *Focus Groups for the Social Science Researcher*. Cambridge University Press.

Dahlin-Ivanoff, S. & Holmgren, K. (2017). *Fokusgrupper*. Studentlitteratur.

Dellve, L., Wolmesjö, M. & Jutengren, G. (2016). Hållbara chefs- och ledarskapsstrategier som utvecklar integrerade värden. I Dellve, L., & Wolmesjö, M (Red.), *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande*. *I en röra av värden och förutsättningar*. Vetenskap för profession. Högskolan i Borås, 111–118.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. doi:10.2307/258557.

Eklöf, M., Pousette, A., Dellve, L., Skagert, K. & Ahlborg Jr, G. (2010). Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI): *Utveckling av ett variations- och förändringskänsligt frågeinstrument för mätning av stressorexponering, copingbeteende och copingresurser bland 1:a och 2:a linjens chefer inom offentlig vård och omsorg*. (ISM Rapport-7). Institutet för stressmedicin.

Falck. (2023, April 18). *Kraftig ökning av chefers ohälsa. Falck Sverige AB*. https://kund.falck sverige.se/press/nyheter/kraftig-okning-av-chefers-ohalsa

Fontana, A. & Frey, J. H. (1994). Interviewing. The art of science. In Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Sage, 361–376.

Försäkringskassan. (2020). Socialförsäkringsrapport 2020:8. En registerstudie av Sveriges arbetande befolkning i åldern 20–69 år. Försäkringskassan. https://www.forsakringskassan.se/download/18.7fc616c01814e179a9f329/1656660446 13/sjukfranvaro-i-psykiatriska-diagnoser-socialforsakringsrapport-2020-8.pdf

Försäkringskassan. (2023). *Försäkringskassans lägesrapport – Psykisk ohälsa i dagens arbetsliv*. https://www.forsakringskassan.se/download/18.81129cb18ae7de7897208/1700234042956/psykisk-ohalsa-i-dagens-arbetsliv-lagesrapport-2023.pdf

Hayton, C. J, Carnabuci, G. & Eisenberger, R. (2012). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behaviour*, 33, 235–249. doi: 10.1002/job.755

Heide, M. & Svingstedt, A. (2023). *Strategiskt lyssnande: så blir chefer, medarbetare och organisationer bättre på att lyssna*. Liber.

Hennekam, S., Follmer, K. & Beatty, J. (2021). Exploring mental illness in the workplace: the role of HR professionals and process. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (15), 3135–3156. doi:10.1080/09585192. 2021.1960751

Jobbhälsoindex. (2020). *Ingen höjdare att vara chef i offentlig sektor*. Rapport 2020:2. Jobbhälsoindex i Sverige AB, Svenskt Kvalitetsindex (SKI). http://www.jobbhalsoindex.se/uploads/1/2/0/0/120098069/jobbh%C3%A4lsoindex20202_rapport_chefer.pdf

Jobbhälsoindex. (2022). *Chefer i offentlig sektor trivs sämre på jobbet än medarbetare.* Rapport 2022:2. Jobbhälsoindex i Sverige AB, Svenskt Kvalitetsindex (SKI). http://www.jobbhalsoindex.se/uploads/1/2/0/0/120098069/jobbh%C3%A4lsoindex_2022_rapport_2_chefer_medarbetare_off_priv.pdf

Jonsdottir, I. J. & Fridriksdottir, K. (2019). Active listening: is it the forgotten dimension in managerial communication? *International Journal of Listening*, 34 (3),178–188. doi: 10. 1080/10904018.2019.1613156

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Kelloway, E. K. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24, 260–279. doi:10.1080/0267 837 3.2010. 518441

Kim, H. J., Hur, W.-M., Moon, T.-W. & Jun, J.-K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124–136. doi:10.1016/ j.brq.2016.11.002

Kleine, A-K., Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973–999. doi: 10.1002/job.2375

Kottke, J. L. & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079. doi: 10.1177/001 3164488484024

Landstad, B. J. & Vinberg, S. (2013). Female leaders' experiences of psychosocial working conditions and its health consequences in Swedish public human service organizations. *Vulnerable Groups & Inclusion*, 4(1). doi:10.3402/vgi.v4i0.19075

Larsson, R., Åkerlind, I., & Sandmark, H. (2016). Managing workplace health promotion in municipal organizations: the perspective of senior managers. Work: A Journal of Prevention. *Assessment & Rehabilitation*, 53(3), 485-498. doi:10.3233/ WOR-152177

Ledarna. (2023). Att vara chef – Chefers utmaningar och arbetssituation 2023. https://front1-www.ledarna.se/49b6da/globalassets/dokument/att-vara-chef-2023.pdf

Lidén, A., Lindén, M. & Westrup, U. (forthcoming). Mental wellbeing of public sector managers – the role of organisational support in preventing work-related stress.

Liff, R., Eriksson, A-C. & Wikström, E. (2017). Attending weak signals: The prevention of work-related illnesses. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(2), 49–69.

Lively, K. J. (2008). Status and emotional expression: The influence of "others" in hierarchical work settings. In Clay-Warner, J., & Robinson, D. T. (Eds.), *Social structure and emotions*. Elsevier, 287–305.

Medin, J. and Alexanderson, K. (2000). *Begreppen hälsa och hälsofrämjande – en litteraturstudie*. Studenlitteratur.

Mikkola, L. & Valo, M. (eds.). (2019). *Workplace communication*. Routledge.

Morgan, D. L. (1996). Focus Groups. *Annual Review of Sociology* 22, 129–152. doi:10.1146/ annurev. soc.22.1.129

Morgan, D. L. & R. A. Krueger. (1993). When to use focus groups and why. In *successful focus groups. Advancing the state of the art*, Morgan, D. L. (Ed.). Sage, 3–19.

*Orvik, A., Dellve, L., & Eriksson, A.* (2013). Organisatorisk hälsa och värdebaserat ledarskap – Behovet av systemperspektiv för en hållbar styrning och ledning av hälso- och sjukvården. *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), 848–856.

Palm, K. & Eriksson, A. (2018). Understanding salutogenic approaches to managing intensive work: Experiences from three Swedish companies. *Work*, 61(4), 627–637. doi: 10.3233/ WOR-182830

Previa. (2019). *Chefhälsorapporten. Sammanställningar av sjukskrivningar och bakomliggande orsaker bland Sveriges chefer år 2014–2018*. Falck Sverige AB. https:// kund.falcksverige.se/globalassets/pdf/chefshalsorappor ten-2019.pdf

Quinane, E., Bardoel, E. A. & Pervan, S. (2021). CEOs, leaders and managing mental health: a tension-centered approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(15), 3157–3189. doi:10.1080/09585192.2021.1925325

Riaz, S., Xu, Y. & Hussain, S. (2018). Understanding employee innovative behavior and thriving at work: A Chinese perspective. *Administrative Sciences*, 8, 1–14. https://doi.org/ 10.3390/ admsci8030046

Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M. (2017). *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Natur och Kultur.

Statistikmyndigheten. (2021). Andel kvinnor och män i chefspositioner. Statistik–myndigheten.https://www.scb.se/hittastatistik/statistikefteramne/arbetsmarknad/sys selsattning-forvarvsarbete-ocharbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/ta bell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefs positioner/

Statistikmyndigheten.se. (2021). Anställda 16–64 år i riket efter yrke. Statistik–myndigheten.https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__AM__AM 0208__AM0208E/YREG50N/

St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H. & Brun, J.-P. (2019). What if subordinates took care of managers' mental health at work? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 337–359. doi:10.1080/09585192.2016.1276090

Svensson, L., Brulin, G. & Ellström, P-E. (2015). Interactive research and ongoing evaluation as joint learning processes. I M. Elg, P-E. Ellström, M. Klofsten, & M. Tillmar. (red.) *Sustainable development in organizations: Studies on innovative practices*. Edward Elgar Publishing, 346-361.

Tengblad, S. & Vie, O. E. (2012). Management in practice: Overview of classic studies on managerial work. In Tengblad, S. (Ed.) *The work of managers towards a practice theory of management*. Oxford University Press, 18–44.

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap – så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Liber.

Wibeck, W., Abrandt Dahlgren, M. & Öberg, G. (2007). Learning in focus groups: An analytical dimension for enhancing focus group research. *Qualitative Research* 7(2), 249–267. doi:10. 1177/1468794107076023.

Wilhelmson, L. & Döös, M. (2023). *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle*. Studentlitteratur.

Winroth, J. (2022). *Organisationshälsa: Om hållbart arbetsliv, förändringsarbete och det hälsofrämjandet perspektivet*. Studentlitteratur.

Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations* (Global Edition). Pearson Education Limited.

*Åkerström, M. & Severin, J. (2020).* Organisatoriska problem löses inte med hjälp av individåtgärder – en analys av åtgärder för att förbättra arbetsmiljön och sänka sjukfrånvaron i en svensk region. *Socialmedicinsk tidskrift*, 97(1), 55–65.

## APPENDIX

# Metod och arbetssätt

## En kvalitativ studie

För att fullgöra forskningsprojektets syfte att projektets syfte att bidra till ökad kunskap om vad chefer efterfrågar för organisatoriskt stöd för främjande av deras psykiska mående i chefskapet har vi forskare använt kvalitativa metoder för insamling av det empiriska materialet. Det empiriska materialet som använts i studien samlades in med början under 2021 och avlutades 2023.

Metodmässigt kan projektet delas in i två olika faser. I den första fasen (2021/2022) användes fokusgruppintervjuer med chefer, HR-specialister och företagshälsovård och dokumentstudier för att skapa en förståelse för de grundläggande organisatoriska förutsättningarna för arbete med chefers ohälsa, både i termer av formella strukturer och resurser men också i termer av kunskaper och attityder till denna fråga. I den andra fasen (2023) användes en interaktiv forskningsansats i möten med chefer för att tillsamman skulle kunna utforska hur det organisatoriska stödet kan formas för att främja måendet i chefskapet. Alla fokusgruppintervjuer och möten spelades in, med deltagarnas samtycke. Därefter har materialet transkriberats och analyserats av forskarna utifrån en av en tolkande ansats (Alvesson och Sköldberg 2017; Eisenhardt 1989). Vidare genomförde vi dokumentstudie av policy och mål- och strategidokument som tagits fram av arbetsgivaren avseende personalfrågor, vilka tydliggör arbetsgivarens avsiktsförklaring och förhållningssätt till organisatoriskt stöd till chefer.

*Fas 1: Fokusgruppintervjuer och dokumentstudier*

Insamlingen av empiriskt material i fas 1, genom fokusgrupper, bestod av intervjuer som hölls inom nybildade chefsgrupper avsedda för denna studie. För att bjuda in och väcka intresse för att delta i en fokusgruppsintervju bland chefer tog vi hjälp av en HR-specialist inom kommunens stadsledning som arbetar med ledarskap och mångfald. Fokusgruppsintervjuer genomfördes av två av forskarna, inledningsvis med en kort sammanfattning av forskningsprojektets syfte innan en kort redogörelse för vilka frågor som var i fokus för deltagarnas diskussion. Frågorna handlade om: Vad innebär ohälsa? För dig eller i organisationen? Hur vet man om någon upplever ohälsa? Hur agerar du när du upptäcker ohälsa? Hur vill du ha det? Eftersom intervjuerna kretsade kring chefers psykiska ohälsa gavs ingen given definition av psykisk ohälsa (eller hälsa).

Cheferna delades upp i två huvudnivåer: topp- och mellanchefer samt frontlinjechefer. Inom varje nivå fanns en blandad sammansättning av chefer från olika förvaltningar i

kommunen. Materialet har samlats in från två fokusgruppsintervjuer (2 timmar) med totalt 11 topp- och mellanchefer. Två fokusgruppsintervjuer (2 timmar) genomfördes med totalt 13 frontlinjechefer. Ytterligare material samlades in från en fokusgruppsintervju (2 timmar) med 6 HR-specialister tillhörande kommunens olika förvaltningar samt en fokusgruppsintervju med 3 anställda (två psykologer och en sjuksköterska) som tillhör företagshälsovården.

En fördel med att använda material som genererats av fokusgruppsintervjuer är att denna forskningsteknik gör det möjligt för forskaren att samla in material som framkommer under gruppinteraktioner (Cyr 2019; Morgan 1996) och därmed säkerställa en intressant gruppdynamik under diskussionen (Wibeck, Dahlgren och Öberg, 2007). Våra fokusgruppsintervjuer gav tillgång till detta (Dahlin-Ivanoff och Holmgren, 2017; Morgan och Krueger, 1993), vilket gör det möjligt för oss att identifiera spår av underförstådd, eller dold, kunskap och dess användning av cheferna. Detta hade inte varit möjligt i en traditionell intervjusituation utan olika typer av intervjuer är anpassade till olika situationer (Fontana och Frey, 1994, sid. 373) Fokusgruppsintervjuerna gav oss möjlighet att få cheferna att prata om psykisk ohälsa, trots att ordet "ohälsa" sällan används som samtalsbegrepp under.

Vidare har vi inkluderat policy och mål- och strategidokument som tagits fram av arbetsgivaren avseende personalfrågor. En korpus (textanalys) sammanställdes som bestod av dessa dokument, som vi analyserade genom att söka efter mönster och användning av ord i texterna för att kunna synliggöra hur organisatoriskt stöd för chefer framkom i dessa dokument.

*Fas 2: En interaktiv forskningsansats*

Insamlingen av empiriskt material i fas 2, genom en interaktiv forskningsansats, bestod av sammankomster med chefer för att tillsamman utforska hur det organisatoriska stödet kan formas för att främja måendet i chefskapet. För att bjuda in och väcka intresse för att delta i dessa möten bland chefer tog vi återigen hjälp av HR-specialisten inom kommunens stadsledning som arbetar med ledarskap och mångfald.

Vi har genomfört fyra sammankomster (2 timmar) med en grupp chefer. Antalet chefer har varit detsamma och deltagandet i sammankomsterna har varierat mellan två till sex chefer. Vi valde detta praktiknära tillvägagångssätt (interaktiv forskningsansats) för att komma åt den vardagsnära komplexitet som chefskap innebär. I en sådan ansats möts forskare och praktiker på samma nivå för att dela sina erfarenheter och kunskaper – och för att generera ny gemensam kunskap. Med hjälp av en sådan systematisk dialog mellan forskare och praktiker har vi därmed frångått det traditionella

forskningsupplägget, där forskare forskar om någon annan (Svensson, Brulin och Ellström, 2015) för att i stället forskat med cheferna. Genom detta arbetssätt har vi kunnat se praktikens utmaningar ur fler synvinklar, både empiriskt och teoretiskt. Lärdomarna har hela tiden kommit ur mötet mellan teori och praktisk erfarenhet.

I sammankomsterna har dialogen mellan oss som forskare och cheferna vi träffat varit central. Cheferna har också löpande fått uppgifter med efterföljande återkopplingar. Mellan träffarna har deltagarna arbetat med att omsätta sina nya kunskaper i praktiskt arbete och därigenom samla in nya erfarenheter, vilket har möjliggjort goda tillfällen för reflektion. I många forskningsprojekt inkluderas möjligheten till reflektion bara om det finns tid över. Vi menar dock att reflektion är en viktig pusselbit i allt lärande – utan reflektion är det svårt att nå ny och relevant kunskap.

Vår roll som forskare i denna fas 2 av projektet har varit att skapa arenor för såväl empiriska som teoretiska diskussioner och reflektion kring hur ett organisatoriskt stöd kan struktureras och finna form och säkerhetsställt att arbetet har gått framåt kring hur ett organisatoriskt stöd kan struktureras och finna form (jfr. Aagaard Nielsen och Svensson, 2006). Vår roll som forskare har därmed också inkluderat rollen som handledare i deltagarnas reflekterande arbete. Som forskare har vi kunnat följa arbetet och vara med och skapa handling. På så vis har vi påverkat vad som hänt. Men, genom hela projektet har cheferna varit huvudaktörerna.