

## Återkoppling av kongressbeslut avseende första linjens chefer

Motion: 36

Beslut: Att noggrant analysera och utreda första linjens chefers arbetssituation Skapa möjligheter att utveckla våra medlemmar i företag och verksamheter till en bättre vardag.

Att rapportera på nästa RS resultat och förslag på handlingsplan för att hjälpa våra medlemmar i sin vardag

Status: Kongressrapport

En stor del av Ledarnas medlemmar är första linjens chefer, det vill säga chefer som inte är chefer för andra chefer. Mot bakgrund av motion 36 från kongressen 2014 har Ledarna genom den Samhällspolitiska enheten genomfört en kvantitativ kartläggning och en kvalitativ undersökning i syftet att skapa en ökad kunskap om erfarenheter, utmaningar och behov bland de medlemmar som arbetar som chef i första linjen inom privat och offentligt ägda verksamheter. Här presenteras resultaten av den kvalitativa undersökningen och den kvantitativa kartläggningen samt sammanfattningar av slutsatser från dessa studier.

### En kvalitativ undersökning av arbetet som chef i första linjen

Ledarna har genom Ipsos genomfört en kvalitativ undersökning med fokus på följande frågeställningar.

Hur uppfattar man sin roll som första linjens chef?

- Hur ser man på rollen som chef och som anställd?
  - Vilka möjligheter och utmaningar upplever man att arbetet som första linjens chef innebär?

Vilka behov finns?

- Vilken typ av stöd efterfrågas och på vilket sätt?
- Hur ser man på Ledarnas roll i detta perspektiv?

Den kvalitativa undersökningen genomfördes i form av en kombination av fokusgrupper och individuella djupintervjuer. Erfarenheten av att arbeta som chef varierade mellan ett och runt trettio år, med tonvikt på chefer med flera års erfarenhet. Antal medarbetare som cheferna har personalansvar för var mellan ett fåtal upp till ett fyrtiotal. Branscher som fanns representerade bland de intervjuade var utbildning, vård och omsorg, kriminalvård, räddningstjänst, IT, kultur, inköp, transport, bygg och fastighet, verkstad, tillverknings- och varvsindustri, restaurang och eventverksamhet.

## Sammanfattning av resultat – rollen som första linjens chef

Första linjens chefer **trivs överlag väl med arbetet** – de **uppskattar att vara mitt i händelsernas centrum** och vill påverka verksamheten så att den blir så bra som möjligt för medarbetare och kunder/brukare. Till skillnad från chefer på högre nivåer är de mycket **operativa och hanterar en komplex vardag** med olika typer av arbetsuppgifter och medarbetare.

Rollen innebär en **balansgång mellan å ena sidan medarbetarna och den dagliga verksamheten och å andra sidan ledningen och arbetsgivaransvaret**. Det är hos medarbetarna och verksamheten som chefen i första linjen främst har sitt hjärta. Relationen med arbetsgivaren och den egna chefen präglas mer av professionalism och en viss distans. Det finns **en känsla av bristande uppskattning** – att förmågan att få det operativa att fungera tas för given och sällan uppmärksammas.

Första linjens chefer **uppskattar att jobba med människor**. Glädjeämnen är när verksamheten flyter på som den ska och medarbetarna växer och tar ansvar. Den andra sidan av myntet är att **hantering av personal också kan vara den tyngsta delen av arbetet** och ett ansvarsområde där man inte alltid har erfarenhet eller adekvat utbildning. **Stöd och återkoppling i dessa mjuka frågor efterfrågas**. Likaså möjligheten att utvecklas i sin roll genom mentorskap och/eller forum för att möta andra första linjens chefer. Att ses ansikte mot ansikte – snarare än genom digitala möten – är att föredra då det ger bättre möjlighet till den dialog och eftertanke som efterfrågas.

Även om första linjens chefer trivs i sin roll uppfattar de att **möjligheten till utveckling och karriärvägar är begränsad**. Att avancera uppåt känns inte alltid som ett lockande eller realistiskt alternativ, och att gå tillbaka till att enbart vara utförare är inte heller en självklar väg framåt. Hur kan rollen som första linjens chef bli attraktiv över tid?

**Ledarna är en uppskattad organisation**, men uppfattas inte primärt som ett stöd i rollen som första linjens chef, utan i första hand som en facklig trygghetsorganisation man vänder sig till med frågor om den egna anställningen.

### Glädjeämnen i arbetet

- Stimulerande att jobba med personal när det fungerar – när relationerna är bra och kommunikationen går smidigt så att medarbetarna växer och tar ansvar
- Vara med och påverka verksamheten och skapa ett attraktivt arbetsklimat där personalen stannar och medarbetarna är motiverade
- När man som chef når fram i sin kommunikation och kan föra utvecklingen framåt i enlighet med syfte, mål och medel
- När processer och planering fungerar så att alla kan prestera på optimal nivå – gillar att utveckla rutiner och prioriterar att vara tillgänglig och ha kontroll

## Svårigheter i arbetet

- Hantera alla typer av personal med olika viljor, behov, förutsättningar (erfarenhet, utbildningsnivå) och motivation
  - jämfört med chefer på högre chefsnivå, där det är mer homogent och lättare att delegera/lämna över ansvar till medarbetare och kollegor
- Konflikthantering och svåra samtal som man ofta saknar erfarenhet av och adekvat utbildning för
- Brist på dialog, återkoppling och stöd från kollegor och överordnade chefer
- Hantera hög arbetsbelastning och höga krav på genomförande i kombination med stress kring bristande planering, personalbrist, personal som mår dåligt eller inte fungerar osv

## Sammanfattning av erfarenheter i arbetet

De intervjuade cheferna är som regel nöjda och trivs med arbetet. De känner stor tillfredställelse av att spela en central roll i verksamheten och att skapa förutsättningar för att göra ett bra jobb tillsammans med sina medarbetare. Samtidigt är de inte säkra på att de vill vara kvar i jobbet eftersom kraven och förväntningarna inte alltid motsvaras av den bekräftelse och den uppbackning de får från medarbetare och ledning. Många upplever även att deras egen utveckling ofta får stå tillbaka till förmån för verksamheten och medarbetarna.

Trenden går mot ökad komplexitet och ökade krav på effektivitet och resultat

### Ökat tempo och ständig förändring

- Upplevelsen är att tempot har ökat och att allt går snabbare idag
- Förändringar och omorganisationer kommer allt tätare och hinner inte sätta sig innan det är dags igen

### Ökad konkurrens och krav på kontroll och styrning

- Det finns ett ökat krav på målstyrning där man själv ska komma fram med lösningar
- Samtidigt finns ett ökat krav på kontroll och rapportering utifrån behovet att mäta och följa upp hur verksamheten presterar och står sig i den hårdnande konkurrensen

### Implementering av nya system och teknik

- Många upplever att de får ägna mycket tid åt att anpassa verksamheten efter olika system och tekniska lösningar
- Istället för att underlätta skapar detta ökad administration och frustration när det inte fungerar som det är tänkt

## Sammanfattning

I stort sett samtliga, i såväl privat som offentlig verksamhet, upplever att kraven och tidspressen ökar, samtidigt som personella och ekonomiska resurser minskar. Dessutom upplever man att ständiga omorganisationer och förändringar i form av nya rutiner och system är något som upptar mycket energi och tid hos både första linjens chefer och medarbetare.

## **Privat och offentligt ägd verksamhet i jämförelse**

Det som kännetecknar offentlig verksamhet är att det ofta är större, väletablerade och traditionsrika organisationer. Det finns rutiner, regelverk och resurser som HR, ekonomi, administration osv som ger struktur och support. Personalfrågor hanteras i enlighet med gällande regler och avtal. I gengäld kan det vara svårare att anpassa personella resurser på ett flexibelt sätt och säga upp personal som inte fungerar

Privata verksamheter är av mer skiftande storlek och med varierande ägarskap, inklusive internationellt styrda organisationer. De är mer tydligt konkurrensutsatta med höga krav på lönsamhet och effektivt utnyttjande av resurser. Dessa verksamheter kännetecknas överlag av mindre traditionsbundet med större frihetsgrader när det gäller hantering av personalfrågor och fördelning av resurser osv.

Gränsen mellan privat och offentligt håller på att suddas ut och de liknar varandra mer än skiljer sig när det gäller första linjens chefers beskrivning av vardagen i dessa verksamheter. Det som kan skilja är graden av stöd, trygghet och stabilitet, som ofta upplevs som högre i stora offentliga organisationer med tydliga strukturer, supportfunktioner och flera kollegor på samma nivå.

## **Sammanfattning**

Förutsättningar som kan påverka vardagen för första linjens chefer anses främst ha med organisationens storlek att göra och antal medarbetare per chef. Ju större organisation och ju fler medarbetare desto mer komplext och desto fler nivåer och behov att ta hänsyn till. Å andra sidan är det ofta mer strukturerat och förutsägbart, framförallt i de stora offentliga organisationerna. Ju mindre verksamhet (ofta privat) desto plattare struktur och kortare beslutsvägar, men också mer ad hoc, säger de intervjuade cheferna.

Önskat stöd handlar om att utveckla sig själv, personalen och verksamheten

## **Professionella nätverk**

- Forum – för att mötas och utbyta erfarenheter med andra chefer som arbetar i första linjen inom andra verksamheter
- Mentorskap – individuell vägledning och support från extern part med andra erfarenheter och perspektiv

## **Personalutveckling**

- Utbildning och handledning i personalfrågor – hur man skapar motivation och teamkänsla
- Utbildning och handledning i samtalsmetodik – kommunikativt förhållningssätt, ge konstruktiv kritik, föra svåra samtal

## **Verksamhetsutveckling**

- Utbildning och verktyg för planering och effektivitet – utveckla rutiner och metoder för att minimera stress och maximera utförande och resultat
- Teknisk support – stöd och utbildning i system/metoder man inte kan och även ska förmedla till medarbetare

## Sammanfattning

I dagsläget vänder man sig främst till informella kanaler (familj, vänner och gamla kollegor) för råd och stöd. Det uppfattas att företag och organisationer investerar allt mindre i chefsutveckling i takt med att det blir alltmer pressat både personellt, ekonomiskt och tidsmässigt.

Utbildningsinsatser anses oftast vara verksamhetsrelaterat och mer sällan chefs- eller personalrelaterat. Utbildning är mestadels digitalt baserad och erbjuder inte alltid det stöd och den dialog som efterfrågas.

Det är viktigt att ha en bra balans mellan arbete och fritid och även mellan de egna och företagets och medarbetarnas behov och intressen. Avgränsningar och prioriteringar är något man ständigt måste jobba med för att arbetet ska vara hållbart.

## Slutsatser av undersökningen

Chefer i första linjen upplever att de befinner sig i gränslandet mellan medarbetare och arbetsgivare. De intervjuade cheferna har hjärtat hos medarbetarna och i verksamheten. De trivs som regel bra och tycker att det är roligt att gå till jobbet. En anledning till detta är att de får nyttja sin yrkeskompetens och vara med och styra verksamheten. De känner dock inte alltid att de får gehör för detta högre upp i ledningen.

De chefer som arbetar inom privat ägda verksamheter beskriver organisationer som är av skiftande storlek och där ingår även internationella organisationer med regler, policys och strukturer som kräver anpassning och kompromisser. De som är verksamma inom offentligt ägda organisationer beskriver vanligen stora organisationer med stödfunktioner och kultur anpassad efter gängse normer och regler på svensk arbetsmarknad.

Till skillnad från högre chefer beskriver de rollen som första linjens chef som mer operativ. Det innebär bland annat att de behöver hantera en komplex vardag med olika typer av arbetsuppgifter och medarbetare. De upplever samtidigt att de saknar utbildning och erfarenhet av ledarskapsfrågor som hantering av konflikter, svåra samtal, skapa motivation och väl fungerande team. De saknar ofta även stöd och återkoppling i det dagliga arbetet, till exempel handledning i ledarskap och verksamhetsutveckling.

De upplever även att de saknar möjligheter till utveckling och att de har få karriärvägar. En viktig fråga är därför hur rollen som första linjens chef kan bli mer attraktiv över tid. Hur går de chefer vidare i sin utveckling som inte vill avancera uppåt eller vara enbart utförare?

Ledarna förknippas i första hand med en facklig trygghetsorganisation, som man vänder sig till med frågor om allmänna anställnings- och avtalsvillkor eller om det uppstår problem kring den egna anställningen. Hemsidan är den naturliga utgångspunkten för att söka information om bland annat avtals- och anställningsfrågor. Tidningen Chef är en uppskattad del av medlemskapet som många läser för tips och inspiration. Ett fåtal av de intervjuade cheferna har deltagit i seminarier och kurser som Ledarna anordnar, men kännedomen om utbudet är relativt vagt. Ett fåtal känner också till att Ledarna erbjuder rådgivning kring anställning och karriär, men mycket få har nyttjat detta.

Lokal facklig representation är mycket uppskattat eftersom det ger chefer möjlighet att möta personer på samma chefsnivå och dryfta lokala utmaningar.

## En kvantitativ kartläggning av chefer i första linjen

Ledarna uppskattar att det finns ungefär 500 000 chefer i Sverige. Av dessa är ca 60 procent chefer i första linjen, det vill säga 300 000 chefer. Majoriteten av chefer och ledare arbetar alltså som underställda till en eller flera chefer. Undersökningen baseras på underlag från Ledarnas löneundersökningar. Om inte annat anges avser uppgifterna medlemmar i Ledarna.

Första linjen: 60 procent

Övriga chefsnivåer: 40 procent

Källa: Ledarna och AKU/SCB