

Chefers organisatoriska förutsättningar i kommuner och regioner

- EN KUNSKAPSSAMMANSTÄLLNING



ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION



Förord

Ledarna har under många år arbetat för att chefer inom alla sektorer och alla branscher ska ha rimliga organisatoriska förutsättningar för att hantera hela bredden i sina chefsuppdrag. På Ledarna kallar vi det Hållbara chefer – chefer som kan och vill verka som chefer över tid.

Chefer, och det sätt de utövar sitt ledarskap på, är avgörande för hur verksamheter fungerar och hur medarbetare upplever sin arbetssituation. Därför behöver chefer rimliga organisatoriska förutsättningar för att kunna utöva ett framgångsrikt ledarskap som gynnar verksamheten.

Trots att det i dag finns bred kunskap om vikten av chefers organisatoriska förutsättningar så brister dessa i många fall och sämst ställt är det i våra kommuner och regioner. Ledarna har i en serie rapporter visat på situationen för chefer som arbetar inom kvinnodominerade arbetsområden såsom äldreomsorg och hälso-/sjukvård. De har betydligt större medarbetargrupper, utför i större omfattning illegitima arbetsuppgifter men har lägre lön i jämförelse med chefer inom arbetsområden som inte är synnerligen kvinnodominerade.

Och det är långt fler än Ledarna som har uppmärksammat detta. Ett flertal forskningsstudier, rapporter från myndigheter och utredningar på regeringsnivå pekar på samma omständighet. Trots denna kunskap vidtas inte tillräckliga åtgärder. Detta är verksamheter som styrs av, i demokratisk ordning, förtroendevalda politiker.

Vi står åter inför ett valår, varför vi sammanställt denna översikt för att påvisa den mängd rapporter och utredningar som genomförts och som till stora delar landar i samma slutsats. Det saknas alltså inte fakta. Nu måste politiska ledningar i kommuner och regioner vidta åtgärder för att undanröja de orimliga förutsättningar som följer med många chefsuppdrag i demokratins tjänst.

Andreas Miller, förbundsordförande Ledarna

Samtliga rapporter som presenteras i det följande har helt eller delvis haft fokus på chefer och deras organisatoriska förutsättningar inom vård och omsorg. En gemensam positiv bild som framträder är att de verksamhetsnära cheferna finner stort engagemang i sina uppdrag och känner att de gör ett viktigt och meningsfullt arbete. Detta trots att samtliga rapporter påvisar bristande organisatoriska förutsättningar för just denna grupp chefer.

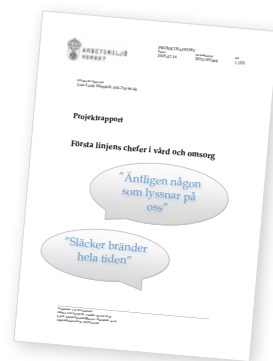
Denna sammanställning utgörs av ett urval och gör inte anspråk på att vara heltäckande. Men det är fullt tillräckligt för att påvisa samstämmigheten, oavsett avsändare, att det för chefer inom kvinnodominerade arbetsområden råder en stor obalans mellan krav och resurser.



Arbetsmiljöverket

Under åren 2015–2017 genomförde Arbetsmiljöverket (AV) tillsyn av första linjens chefer inom vård och omsorg.

Fler än 1 300 chefer ingick i tillsynen. Detta var en del av regeringsuppdraget Kvinnors arbetsmiljö. Inspektionerna omfattade 113 arbetsgivare, i både privat och offentlig regi. 99 procent av de besökta arbetsgivarna fick krav om åtgärder.



AV konstaterar i rapporten att antal medarbetare per chef varierar stort. "Många enhetschefer leder mellan 20–50 medarbetare. Det finns även enhetschefer som leder fler än 80 medarbetare." De noterar också att flertalet chefer verkar under tidspress och att de inte hinner med sina ordinarie arbetsuppgifter, varför övertidsarbete är vanligt. Tiden räcker inte till för uppföljningssamtal, verksamhetsutveckling eller stöd till medarbetare. Många chefer avstår från pauser och raster för att hinna med.

Några exempel på så kallade illegitima arbetsuppgifter som nämns i rapporten är möbelbeställning, däckbyte, leasingavtal, sandning, vaktmästarsysslor, blommor, datorer och trygghetslarm.

En omfattande tillsynsinsats genomfördes inom äldreomsorgen under åren 2017–2019. Sammantaget genomförde AV 1 012 inspektioner. Tillsynen genomfördes på uppdrag av regeringen som ett led i dess arbetsmiljöstrategi för ett hållbart arbetsliv.



Resultatet visade att i nästan nio av tio inspektioner ställde AV krav på förbättrade åtgärder i arbetsmiljön inom hemtjänst och på äldreboenden.

Redan tidigare hade myndigheten konstaterat bristande förutsättningar för första linjens chefer inom vård och omsorg.

"– I våra tidigare tillsynsaktiviteter har vi konstaterat att första linjens chefer har ett stort antal underställda och hög arbetsbelastning och vi ser att problemen delvis kvarstår. Vi har i denna insats dessutom stött på flera chefer som under kollegors sjukdom, chefsbyten och semester haft totalt mellan 120–150 underställda medarbetare."

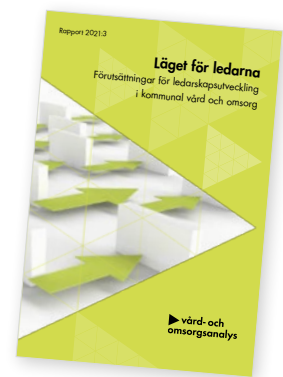
I rapporten vänder sig AV till huvudmännen, d.v.s. politiker eller styrelser och konstaterar följande:

”– Det finns arbetsplatser med hög sjukfrånvaro utan att högsta ledningen känner till det. Det läggs mycket ansvar på första linjen. Politiker eller styrelser förväntar sig att arbetsmiljön ska lösas på enhetsnivå trots begränsade resurser.

– Politiker eller styrelsemedlemmar har ofta otillräckliga kunskaper om sitt arbetsmiljöansvar. Vi uppfattar att de har brukarfokus.”

Vård- och omsorgsanalys

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys fick av regeringen i uppdrag att ta fram underlag som bland annat skulle belysa förutsättningarna för ledarskap inom kommunalt finansierad vård och omsorg. En av slutsatserna som myndigheten drar i sin rapport Läget för ledarna (2021) är att ”Cheferna behöver få bättre organisatoriska förutsättningar”.



De konstaterar att något som verkar gälla för alla verksamhets- och chefsnivåer är att chefernas uppdrag är komplexa och att de slits mellan administrativt arbete, verksamhetsutveckling och kontakten med medarbetare. Samtidigt saknas ofta tillräckliga stödfunktioner och cheferna arbetar under hård ekonomisk press.

Chefer inom kvinnodominerad vård och omsorg har sämre förutsättningar än chefer i manligt dominerande verksamheter i kommunerna.

Vård- och omsorgsanalys menar att kommunerna, i egenskap av huvudmän, behöver genomföra åtgärder för att förbättra förutsättningarna för chefer inom kommunal vård och omsorg att utöva ett gott ledarskap. ”Det är särskilt angeläget att chefer inom traditionellt kvinnodominerade verksamheter får likvärdiga förutsättningar som chefer inom traditionellt mansdominerade verksamheter.”

Störst personalgrupper har enhetschefer inom äldreomsorgen. Vård- och omsorgsanalys skriver i sin rapport att ”År 2009 hade enhetschefer i äldreomsorgen i genomsnitt ansvar för 54 medarbetare. År 2015 hade antalet ökat till i genomsnitt 60 medarbetare per chef (SOU 2017:21)”.

Cheferna i undersökningen framhåller att de arbetar med en ständigt ansträngd budget. De förväntas hålla budget samtidigt som de förväntas utveckla verksamheten.

Chefer tvingas lägga mycket tid i sitt dagliga arbete för att säkra personalförsörjningen. Det råder brist på kompetent personal samtidigt som omsättningen är hög.

Risk för överbelastning spås på då verksamheterna bedrivs dygnet runt. I vissa kommuner har chefer löpande ansvar för både dag-, kvälls- och nattverksamheten.

Statens offentliga utredningar

I november 2019 tillsattes utredningen Nationell samordnare för kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre. Utredningens betänkande, Vilja välja vård och omsorg – en hållbar kompensationsförsörjning inom vård och omsorg om äldre (SOU 2021:53), redovisades i juni 2021.



Ett av utredningens fyra temaområden benämns Stärk ledarskapet. Utredningen konstaterar att det "vilar ett stort ansvar på verksamhetsnära chefer – för verksamhetens innehåll och kvalitet, för personalens arbetsmiljö samt för den enskilde medarbetarens och arbetsgruppens möjlighet till kompetensutveckling".

Utredningen hänvisar till en mängd tidigare rapporter som konstaterar att de organisatoriska förutsättningarna brister för verksamhetsnära chefer. Brister som utredningen genom en mängd dialogmöten fått bekräftade. Utredningens bedömning lyder därför: "– Ett rimligt antal medarbetare att ansvara för samt tillgång till stödresurser (exempelvis ekonomifunktion, administrativt stöd, IT-support, HR-funktion, metodstöd) är viktiga förutsättningar för att den verksamhetsnära chefen ska kunna utöva ett aktivt och närvarande ledarskap. I dag saknas ofta dessa förutsättningar."

Utredningens rekommendationer är att det bör sättas ett tal för antalet medarbetare och bedömer att 20–30 personer är lämpligt. Arbetsgivarna bör också säkra att chefen har tillgång till stödresurser såsom administrativt stöd, ekonomifunktion, HR-funktion, IT-support.

Socialstyrelsen

Regeringen gav Socialstyrelsen i uppdrag att kartlägga organisation och bemanning av första linjens chefer inom äldreomsorgen i syfte att belysa chefers förutsättningar och vilket stöd de får från sina organisationer. Kartläggningen genomfördes med hjälp av en intervjustudie samt en enkätstudie under våren 2021.



Denna visar att cheferna har ansvar för stora medarbetargrupper, höga krav och otydliga mål. Men trots tuffa villkor tycker majoriteten att arbetet är meningsfullt. Två av tio avslutar sin tjänst inom två år, men byter oftast till ett annat jobb på första linjens chefsnivå inom vård- och omsorgssektorn.

De stora medarbetargrupperna medför utmaningar vad gäller hantering av personalfrågor. Samtidigt hänvisas till forskningsstudier som pekar på att just stora kontrollspann inte är lämpligt inom äldreomsorgen med tanke på komplexiteten och de snabba förändringar som sker i vardagen.

Cheferna uppger att utvecklingsarbete ofta prioriteras bort, och därmed inte genomförs eller implementeras, på grund av tidsbrist och prioritering av den vardagliga verksamheten. Cheferna själva önskar mindre kontrollspann, tydligare mål och krav för kvaliteten i äldreomsorgen, bättre administrativa system, bättre stöd för utvecklingsarbete samt ökad delaktighet och dialog vid beslut som fattas på ledningsnivå och som berör chefernas verksamheter.

Forskningsprojektet CHEFiOS

Forskningsprojektet CHEFiOS (chef i offentlig sektor) är förmodligen den mest omfattande studien av organisatoriska förutsättningar för chefskap i offentlig sektor. Projektet pågick under åren 2008–2014 och var ett samarbete mellan Göteborgs universitet och ett antal västsvenska kommuner. Resultat från projektet har publicerats i ett stort antal vetenskapliga artiklar och rapporter utöver två slutrapporter och två doktorsavhandlingar. Chefoskopet, ett verktyg för stöd för utvecklingsarbete av organisatoriska förutsättningar för chefer i offentlig sektor som utvecklats av Suntarbetsliv, är också ett direkt resultat av CHEFiOS.



På projektets hemsida finns en kort sammanfattning av några av resultaten av alla analyser. Nedan följer ett utdrag från denna.

”En stor andel av kommunala chefer är överbelastade och har bristande resurser för att kunna göra ett bra jobb. De riskerar även sin egen hälsa. Det finns också många chefer som har en god arbetssituation. Chefens arbetsmiljö går att förstås utifrån de organisatoriska förutsättningarna. Några organisatoriska strukturer visade sig ha särskilt stor betydelse för chefers arbetssituation; ett tydligt och avgränsat chefsuppdrag, antalet medarbetare per chef, tillgång till välanpassade administrativa stödresurser, och forum för dialog mellan nivåer och funktioner i organisationen om både budget, verksamhet och personalfrågor.

Ett viktigt resultat var att goda och dåliga arbetssituationer inte var slumpmässigt fördelade i hela studiegruppen. Det fanns systematiska skillnader mellan de olika verksamheterna vi studerade: skola, vård/omsorg och teknisk service. Genomgående var villkoren sämre och arbetssituationerna mer belastande i de kvinnodominerade verksamheterna.”

Ett nytt, pågående forskningsprojekt som bygger vidare på CHEFiOS är ORFiOS (organisatoriska förutsättningar i offentlig sektor). Syftet med detta projekt är att undersöka hur organisatoriska förutsättningar är relaterade till chefers arbetsvillkor och deras ledarskap och hur detta i sin tur relaterar till medarbetarnas arbetsmiljö, motivation, vilja att stanna, hälsa och sjukfrånvaro. Projektet är på tre år och påbörjades 2019.

Forskningsstudie – Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna

Rapporten Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna ingår som en del av SNS forskningsprojekt Framtidens kompetensförsörjning. Rapporten är en sammanställning av två doktorsavhandlingar från Göteborgs universitet som utmynnade från forskningsprojektet CHEFiOS.



”Resultaten visar att det stora flertalet av cheferna anser att de jobbar under ohållbara arbetsvillkor med knappa resurser i förhållande till vad de förväntas göra. Särskilt tufft är det för chefer inom skola och omsorg. De ansvarar i genomsnitt för dubbelt så många medarbetare som cheferna inom teknisk service. Samtidigt har de en mer ansträngd ekonomi. Chefer inom skola och omsorg upplever dessutom att de får mindre hjälp från stödfunktioner såsom HR, IT och ekonomi samt från andra chefer på samma nivå eller högre upp i organisationen. Vidare anger cheferna att de lägger en betydande del av sin tid på uppgifter som de tycker är onödiga eller som någon annan borde göra.

Forskarna rekommenderar bland annat politiker och kommunledning att

- Se över antalet medarbetare per chef, särskilt inom omsorg och skola.
- Förbättra den interna samordningen genom att skapa fler och bättre arenor för dialog i organisationen. På så vis kan chefer från olika nivåer få samma bild av verksamhetens mål och resurser och chefer på operativ nivå kan få mer stöd i det dagliga arbetet.
- Synliggöra ojämställda arbetsvillkor. Exempelvis genom att jämföra hur arbetsvillkor och organisationsstruktur ser ut i olika verksamheter i kommunen.”

Ledarna – Sveriges chefsorganisation

Ledarnas undersökningar visar, liksom flera andra studier, att chefer i kvinnodominerade arbetsområden (äldreomsorg, hälso- och sjukvård) har sämre förutsättningar för att göra sitt jobb än chefer i mansdominerade områden. Cheferna i kvinnodominerade arbetsområden har ofta högre utbildning, fler medarbetare, lägre lön och utför i högre grad illegitima arbetsuppgifter än chefer i mansdominerade arbetsområden.



Illegitima arbetsuppgifter bidrar till ökad stress och minskad arbetstillfredsställelse med den egna prestationen som chef och i kombination med ett stort personalansvar blir resultatet en synnerligen påfrestande arbetsmiljö som riskerar chefers hälsa.

För chefer inom kvinnodominerade arbetsområden råder obalans mellan krav och resurser då ekonomin dessutom ofta ansträngd och det organisatoriska stödet begränsat.

Ledarnas rapporter bekräftar således bilden av en könssegregerad arbetsmarknad där förutsättningarna att verka som chef skiljer sig åt mellan kvinnodominerade och mansdominerade arbetsområden.

Rapporterna bygger på Ledarnas årliga löneenkät som också omfattar andra arbetsrelaterade frågor. Antalet medlemmar som besvarar enkäten brukar uppgå till drygt 30 000.

LiVO – Ledarna inom Vård och Omsorg

Ledarnas branschförening LiVO genomför kontinuerligt undersökningar bland sina medlemmar, chefer inom vård- och omsorgssektorn. I maj 2020 besvarade 2 900 av LiVO:s medlemmar en webbenkät. Resultaten ligger väl i linje med många andra studier och undersökningar.



Nio av tio chefer upplever att arbetet känns meningsfullt, trots att så många som sex av tio chefer minst varje vecka utför arbetsuppgifter som normalt inte associeras med chefsens yrkesroll, d.v.s illegitima uppgifter. Omfattningen beror bland annat på bristande stödfunktioner. Denna rapport pekar också på de stora medarbetargrupperna. Flest medarbetare leder chefer inom äldreomsorgen.

Jenny Wibacke, ordförande för LiVO, konstaterar i förordet till rapporten att: "LiVOs undersökning resulterar egentligen bara i ännu en rapport som bekräftar det forskare och myndigheter i många år försökt uppmärksamma de ansvariga på: kravet på cheferna i vård och omsorg står inte i balans till de resurser de har till förfogande."

Linköpings universitet

En masteruppsats från Linköpings universitet, *Chefer vid vägs ände*, väckte stort intresse och fick betydligt mer uppmärksamhet än vad uppsatser brukar. Författarna ville förstå orsaken till den höga omsättningen av enhetschefer inom kommunal vård och omsorg. 17 tidigare enhetschefer som valt att lämna sina chefsuppdrag intervjuades.



Studiens resultat visar att enhetschefer inom vård- och omsorg påverkas av ett samspel mellan en rad organisatoriska faktorer i beslutet att avsluta sin anställning innefattande arbetskontroll, rolltydlighet, kontrollspann, illegitima arbetsuppgifter, kollegialt och organisatoriskt stöd samt logikkonflikter.

Av intervjuerna framkom också att många chefer älskade sitt tidigare arbete, men att det inte var hållbart för dem att stanna kvar.

Göteborgs universitet

Studien *Attraktivt och hållbart chefsarbete* syftade till att beskriva enhetscheferns uppfattningar om organisatoriska förutsättningar i Göteborgs stad. Det handlar om stöd, resurser och praktiker för att kunna leda, organisera och utveckla sin verksamhet.



Resultaten visar att de flesta enhetschefer uppfattar arbetsplatsen som attraktiv och betydelsefull. Skillnader finns dock mellan stadens olika verksamheter.

Ett hållbart arbetsliv

Av regeringens framlagda arbetsmiljöstrategi 2021–2025 framgår att arbetsmiljöregelverket ska ses över ur ett jämställdhetsperspektiv. Man konstaterar att flest arbetande kvinnor finns inom offentlig sektor och att "Vård- och omsorgssektorn utmärker sig när det gäller ohälsa som följd av organisatoriska och sociala faktorer i arbetsmiljön, exempelvis obalans mellan krav och resurser i arbetet..."

En rad åtgärder måste vidtas för att skapa ett hållbart arbetsliv och för att säkra kompetensförsörjningen av chefer och medarbetare till våra samhällsviktiga funktioner, såsom vård- och omsorg.

Chefer och det ledarskap de utövar har avgörande betydelse för hur attraktiv arbetsgivaren upplevs. Chefer har direkt påverkan på medarbetares arbetsmiljö, motivation, innovationskraft och de normer som råder på arbetsplatsen. När chefer får förutsättningar att leda och har tid för att utöva ett närvarande ledarskap finns goda förutsättningar för ett öppet och tillåtande arbetsklimat där människor känner trygghet, delaktighet, motivation och engagemang.

Effektivisering och rationalisering ska inte ske på bekostnad av ökad administrativ börda för chefer och sämre förutsättningar att fullgöra sitt chefsuppdrag.

Hållbara chefer

Ledarna uppmanar aktiva politiker i regioner och kommuner att prioritera chefers organisatoriska förutsättningar för att kunna utöva ett närvarande och tillitsbaserat ledarskap och samtidigt må bra i sitt uppdrag över tid.

1. Granska kritiskt förutsättningar i organisationen

Se över hur de organisatoriska förutsättningar som chefer arbetar under stödjer eller hindrar chefers förmåga att hantera sitt uppdrag. Jämför arbetsvillkoren för chefer inom olika typer av verksamheter inom kommun och regioner och lär av de verksamheter som fungerar väl.

2. Synliggör chefers arbetsmiljö

Arbetsgivare har skyldighet att förebygga ohälsosam arbetsbelastning också för chefer. I många verksamheter behövs mer resurser och kunskap för ett bra arbetsmiljöarbete där chefens egen arbetsmiljö står i centrum. Ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet ligger på högsta ledningen varför det är naturligt att kontrollera, styra och följa upp det som delegerats.

3. Se över chefsuppdragen

Se över chefsuppdragens innehåll och avlasta chefer de uppgifter som inte hör till chefsuppdraget. Chefers uppdrag ser olika ut och förändras i takt med omvärldsförändringar. För att säkerställa en samsyn kring uppdraget och vilka förväntningar som följer av detta behöver närmaste chef/uppdragsgivare kontinuerligt genomföra uppdragsdialog med underställda chefer. Detta är en förutsättning för att göra prioriteringar och leda på det sätt som bäst gynnar verksamheten.

4. Ge chefer tillgång till stödfunktioner

I slimmade organisationer har många viktiga stödfunktioner tagits bort och chefer har fått ökat administrativt ansvar för dokumentations- och rapporteringssystem, utöver i princip alla förekommande personalfrågor. Detta riskerar att leda till ökad stress, sämre förutsättningar att leda och i förlängningen försämrade resultat.

Ekonomi, HR, IT och andra stödfunktioner bör samordna sina insatser så att de hänger ihop och underlättar för cheferna. Se över nödvändigheten av den administration chefer ägnar sig åt och ta bort sådant som inte bidrar till verksamhetsnytta. Låt chefen vara chef!

5. Minska medarbetargruppernas storlek

Minska antalet medarbetare i orimligt stora medarbetargrupper och anpassa antalet till vad verksamheten faktiskt kräver och är lämpad för mot bakgrund av dess komplexitet. Chefer behöver ha en relation till samtliga medarbetare för att i ett tidigt skede förebygga, upptäcka och åtgärda risk för ohälsa, kompetensbrist eller lågt engagemang. Undersök hur det ser ut i organisationen och diskutera vad som är ett rimligt antal medarbetare i olika typer av verksamheter.

6. Se över processer och strukturer

För att chefsuppdragen ska upplevas möjliga att hantera behöver organisationer utformas så att de hjälper, inte stjälper, chefen. Var öppen för att kontinuerligt och kritiskt granska hur organisationen är uppbyggd och i vilken utsträckning befintliga processer och rutiner stödjer eller hindrar chefer från att driva verksamheten framåt. Tillförsäkra chefer tillräckligt mandat och befogenheter för att självständigt kunna ta beslut så att verksamhet inte avstannar.

7. Skapa forum för dialog och utbyte

Tillse att chefer, oavsett nivå, har tillgång till beslutsfattare på nästa nivå för dialog och informationsutbyte. Erbjud också forum för kollegialt stöd och erfarenhetsutbyte. Arbeta aktivt med att skapa ömsesidig förståelse och respekt för den politiska ledningens respektive chefernas olika roller, uppgift och ansvar.

8. Se över tillämpningen av tidsbegränsade chefsförordnanden

Se över omfattningen av tidsbegränsade chefsförordnanden och väg för- och nackdelar med att tillämpa en sådan rutin och hur detta kan påverka utsikterna för att rekrytera och behålla chefer.

Referenser

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

Arbetsmiljöverket. Projektrapport Äldreomsorgen 2017–2019.
Riskfylld arbetsmiljö – utmaningar för framtidens äldreomsorg

CHEFiOS – Organisatoriska förutsättningar för chefskap (2008–2014).
Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

Corin, L., Björk, L. (2017). Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna.
SNS Förlag

Dellve, L., Hasselgren, C., Allard, K., Bäck Andersson, M. (2020) Attraktivt
och hållbart chefsarbete – organisatoriska förutsättningar och chefsarbete
i Göteborgs stad. Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi och
arbetsvetenskap

Ledarna. Lönlöst att ta ansvar? (2019), Lönlöst att få det att fungera? (2020)

Ledarna inom Vård och omsorg, LiVO. Meningsfullt att vara chef
– trots bristande förutsättningar (2021)

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys. Rapport 2021:3. Läget för ledarna.
Förutsättningar för ledarskapsutveckling i kommunal vård och omsorg (2021)

Regeringskansliet (2020). En god arbetsmiljö för framtiden
– Regeringens arbetsmiljöstrategi 2021–2025, Skr. 2020/21:92.

Socialstyrelsen. Förutsättningar och stöd för första linjens chefer
– Kartläggning av första linjens chefer i äldreomsorgen (2021)

Statens offentliga utredningar SOU 2021:52. Vilja välja vård och omsorg
– En hållbar kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre.
Betänkande av utredningen nationell samordnare för kompetensförsörjning
inom vård och omsorg om äldre.

H. Jendle, A. Nilsson (2020). Chefer vid vägs ände – En fenomenologisk
fallstudie om organisatoriska faktorer påverkan på vårdenhetschefer beslut
att lämna sin befattning. Linköpings universitet, Institutionen för beteende-
vetenskap och lärande

Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 95 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.