

2020-11-20

Chefers förutsättningar

Slutrapport

Av: Anna Modée, HR-utveckling

Innehållsförteckning

Bakgrund	1
Mål	1
Metod	1
Litteraturstudie	1
Antal medarbetare per chef.....	1
Administrativt stöd	2
Stöd från närmaste chef och kollegor.....	2
Tydlighet i chefsuppdraget	3
Arbetstid och arbetsbelastning.....	3
Sammanfattning.....	3
Intervjuer - Gävle kommun	4
Förutsättningar för intervjuer.....	4
Resultat av intervjuer.....	4
Antal medarbetare per chef	4
Administrativt stöd	5
Stöd från närmaste chef och kollegor.....	6
Tydlighet i chefsuppdraget	7
Arbetstid och arbetsbelastning.....	8
Övrigt	8
Sammanfattning	8
Källor	9

Inledning

Gävle kommun behöver vara en attraktiv arbetsgivare för att kunna behålla sina medarbetare och attrahera nya. Samtidigt ska vi ständigt arbeta för att utveckla våra verksamheter. I detta arbete har våra chefer en nyckelroll och vi som arbetsgivare behöver ge dem rätt förutsättningar. En chef med bra förutsättningar har bättre möjlighet att skapa bra förutsättningar för sina medarbetare att trivas på arbetet och genomföra det med god kvalitet. För att vara framgångsrika behöver vi ge möjlighet att vilja och våga arbeta som chef i vår organisation.

Bakgrund

Arbetet med chefers förutsättningar har sin utgångspunkt i uppdrag nummer 11 i kommunplanen 2020.

Kommunstyrelsen uppdras tillse att chefers förutsättningar förbättras för att kunna stärka sina medarbetares möjligheter att genomföra sitt uppdrag på mest effektiva och kund-/brukar- /elevnära sätt. Särskilt fokus ska riktas till de medarbetartäta verksamheterna där större inflytande för personalen över arbetstid och arbetsplanering ska prioriteras. För arbetet tillförs 1,0 milj kr.

Mål

Gävle kommuns chefer ska ha förutsättningar att:

- kunna utöva ett tillitsbaserat ledarskap i linje med "Riktlinjen för medarbetarskap, chef- & ledarskap"
- ha ett tydligt uppdrag gällande ansvar, befogenheter & resurser
- ha en hälsofrämjande arbetsmiljö där arbetsliv och privatliv kan kombineras
- ha möjlighet till utveckling

Metod

Initialt genomfördes en litteraturstudie för att ta del av tidigare arbeten och forskning som gjorts utifrån frågeställningen *Vad är det som skapar goda förutsättningar för chefer?* Där kunde vi se fem parametrar som i stor utsträckning påverkar chefers förutsättningar; *antal medarbetare per chef, administrativt stöd, stöd från närmaste chef och kollegor, tydlighet i chefsuppdraget och arbetstid och arbetsbelastning.*

Därefter intervjuades chefer i Gävle kommun för att se i vilken utsträckning de upplever sig få rätt förutsättningar utifrån dessa parametrar. Input har också hämtats från HR-konsulter som arbetar nära cheferna samt fackliga företrädare.

Uppdraget har genomförts av HR-utveckling på sektor Styrning och stöd med delaktighet från HR och chefer ifrån alla sektorer. Även fackliga företrädare har bidragit via den centrala samverkansgruppen.

Litteraturstudie

Antal medarbetare per chef

Den första och troligen också viktigaste parametern är antalet medarbetare per chef. Antalet medarbetare har stor inverkan på både chefs arbetsmiljö och medarbetarnas upplevelse av arbetstillfredsställelse och engagemang. Det är svårt att säga exakt vad det optimala antalet skulle vara, det påverkas bland annat av medarbetarnas geografiska placering samt omfattningen av kontakt med slutkunder så som till exempel elever, vårdnadshavare och anhöriga. Att leda medarbetare i en dygnet runt-verksamhet ställer också andra krav än när alla medarbetare arbetar dagtid. Chefs möjlighet att vara fysiskt närvarande och kommunicera med sina medarbetare påverkas av deras placering, är alla medarbetare samlade på samma ställe är förutsättningarna betydligt bättre än om de är utspridda.

En chef som leder en verksamhet med många slutkunder har också ett större uppdrag och kan därmed rimligtvis ha färre medarbetare. Även stöd och avlastning från administratörer och stödfunktioner påverkar hur många medarbetare per chef som är lämpligt. För många medarbetare per chef påverkar både chefsrollen, arbetsbelastningen och relationen till medarbetarna negativt.

Många kommuner och regioner har under de senaste åren ändå valt att besluta om ett normtal för hur många medarbetare det är rimligt att cheferna har. Normtalet varierar något men vanligast är ett riktmärke på maximalt 30 medarbetare per chef. Några har också valt att sätta en undre gräns, vanligtvis på som lägst 10 medarbetare per chef. De flesta som studerat frågan om antal medarbetare per chef är överens om att ett beslut om normtal behövs för att faktiskt åstadkomma skillnad och en regeringsutredning rekommenderade år 2017 ett nationellt mål på i genomsnitt maximalt 30 medarbetare per chef. Den farhåga som kan finnas med att besluta om ett normtal är om man stirrar sig blind på siffran i sig. Det är viktigt att alltid se till helheten i diskussionen om medarbetargruppens storlek och väga in bland annat ovanstående förutsättningar.

Kommuner och regioner som under en längre tid arbetat med att minska antal medarbetare per chef har sett resultat i form av minskad sjukfrånvaro och minskad personalomsättning bland medarbetarna. De beskriver att cheferna i och med minskat antal medarbetare har getts möjlighet att vara mer närvarande i sitt ledarskap och därmed kunnat lyssna in medarbetarna i större utsträckning vilket varit framgångsfaktorer. Både chefer och medarbetare trivs och mår bättre. Forskning i sjukhusmiljö har dessutom visat att patientnöjdheten ökat och risken för olyckor och incidenter minskat när chefer inte har ansvar för allt för stora medarbetargrupper.

Administrativt stöd

Ett bra administrativt stöd påverkar chefers förutsättningar och arbetsmiljö positivt i stor utsträckning. Samtidigt visar studier att det administrativa stödet idag tenderar att minska. Dessutom upplevs stödfunktioner så som IT, HR, ekonomi, verksamhetsutveckling m.fl. ibland snarare komma med ytterligare krav än att stödja i och med deras arbete att driva utveckling i sina frågor. Chefer önskar genomgående mer operativt stöd för att själva få möjlighet att fokusera på att vara närvarande, tillitsfulla och engagerande ledare.

På strategisk nivå behöver stödfunktionerna samordna sina insatser så att de krav som ställs på verksamheterna hänger ihop och underlättar för kärnverksamheten.

Stöd från närmaste chef och kollegor

Som chef verkar du i en miljö med påtryckning från både medarbetare och ledning. I detta är stödet från närmaste chef och kollegor viktigt. Relationen till den närmaste chefen och det ledarskap som denne utövar har betydelse för chefens förmåga att hantera sitt uppdrag och det egna välbefinnandet. Studier visar att första linjens chefer inte alltid får det stöd och den feedback som de önskar från närmaste chef. Bristande stöd från närmaste chef tenderar att leda till ett mer gränslöst arbete med övertid och påverkan på den egna hälsan. Det

behövs en stödjande organisation med ett gemensamt ledningsansvar där enskilda chefer inte lämnas ensamma att lösa svåra målkonflikter och andra problem.

Tydlighet i chefsuppdraget

Väl kommunicerade mål och en tydlighet i uppdraget, förväntningar och befogenheter ökar förutsättningarna för att både chefer och medarbetare ska må bra då det ger en känsla av kontroll. En tydlighet i chefsuppdraget skapar en gemensam bild av vad som förväntas och om uppdraget är rimligt. Studier visar att chefer idag upplever ökade krav i form av rapportering och uppföljning samtidigt som de förväntas utveckla verksamheten och vara en närvarande ledare. Ett sätt att avhjälpa otydlighet i chefsuppdraget är genom en välplanerad introduktion samt återkommande dialog med sin närmaste chef.

För att uppnå ett tillitsbaserat ledarskap krävs att chefer har möjlighet att vara närvarande bland sina medarbetare för att fånga upp deras tankar och verksamhetens behov. Medarbetarsamtalet är till exempel inte något som bara ska bockas av utan en möjlighet för chef och medarbetare att träffas, lyssna in och få feedback. På samma vis behöver det finnas forum där medarbetarnas tankar och idéer kan fångas upp och förverkligas, en möjlighet att vara med och påverka.

Arbets tid och arbetsbelastning

Studier visar att arbetsbelastningen för chefer idag generellt sett är hög och att många arbetar betydligt mer än 40h/vecka. Samtidigt är flertalet unga tydliga med att de inte är beredda att låta arbetet gå ut över sin familj och sitt privatliv. För att få behålla chefer och kunna attrahera nya måste det alltså vara möjligt att avgränsa chefsuppdraget så att det går att kombinera med fritid och föräldraskap.

Sammanfattning

Det finns tydliga kopplingar mellan brister i ovanstående parametrar och chefers hälsa i form av hälsoproblem med stressymptom och sömnsvårigheter. En god balans mellan krav och befogenheter i chefsarbetet har en positiv inverkan på måloppfyllelse, hälsa, motivation och vilja att stanna kvar både i yrket och på arbetsplatsen.

Återkommande i de studier och den forskning som vi tog del av har man, i andra kommuner, kunnat se betydande skillnad i chefers förutsättningar mellan de olika förvaltningarna (motsvarande sektorer inom Gävle kommun). Chefer inom de tekniska förvaltningarna hade genomgående bättre förutsättningar enligt ovanstående parametrar, än chefer inom förvaltningarna vård, skola och omsorg. Framförallt gällande parametern antal medarbetare per chef. Detta trots att forskningen visar att just verksamheter inom vård, skola och omsorg generellt sett har störst behov av få medarbetare per chef. Man kunde också se att det var starkt kopplat till typiskt mansdominerade kontra kvinnodominerade arbetsplatser då cheferna inom de tekniska förvaltningarna till största andel var män medan cheferna inom förvaltningarna vård, skola och omsorg till största andel var kvinnor.

Intervjuer - Gävle kommun

Förutsättningar för intervjuer

Vi har intervjuat 30st (ca 10%) av Gävle kommuns chefer procentuellt jämnt fördelade mellan alla sektorer enligt följande:

- Sektor Styrning och stöd (SG): 4st
- Sektor Livsmiljö (LG): 4st
- Sektor Valfärd (VG): 11st
- Sektor Utbildning Gävle (UG): 11st

Fokus har legat på 1:a linjens chefer men vi har också intervjuat ett fåtal chefer högre upp i organisationen då deras förutsättningar påverkar 1:a linjens chefer. Intervjuerna har utgått från frågor kopplade till de parametrar som vi i litteraturstudien kunde se har stor inverkan på chefers förutsättningar. Vi avsatte 1–1,5h per intervju. För att de intervjuade cheferna skulle känna sig trygga att tala fritt garanterades de sekretess under intervjun. Deras upplevelser och berättelser ska inte kunna härledas till dem personligen. Däremot var de medvetna om att deras uttalanden skulle utgöra grunden för denna slutrapport och därmed offentliggöras som kollektiv.

Utöver intervjuerna samlade vi in erfarenheter genom två fokusgrupper, med sektorernas HR-stöd samt de fackliga företrädarna via den centrala samverkansgruppen.

Resultat av intervjuer

Först av allt måste poängteras vilka eldsjälar vi har hos oss. Mängder av chefer, och säkerligen ännu fler medarbetare, som brinner för sina verksamheter och kunder. Deras engagemang är slående och bekräftar det vi egentligen redan vet, att vi behöver lyssna på dem som jobbar närmast kunderna och ge dem möjlighet och förutsättningar att utveckla sina verksamheter genom tillit. Följa upp istället för att detaljstyra.

Vi har analyserat om det går att se kopplingar mellan chefernas förutsättningar och medarbetarnas engagemang (HME) och sjukfrånvaro. Eftersom denna analys har gjorts under pågående Covid-19 pandemi är det svårt att dra slutsatser utifrån medarbetarnas sjukfrånvaro då denna inte är tillförlitlig under perioden. Däremot går det att se kopplingar mellan chefernas förutsättningar och medarbetarnas engagemang. Chefer med rimligt stora arbetsgrupper har i större utsträckning medarbetare med högt HME i medarbetarenkäten år 2020. I flera av de fall där cheferna har stora arbetsgrupper (och ibland medarbetare spridda på flera platser) och samtidigt medarbetare med högt HME sker det på bekostnad av chefernas arbetssituation utifrån att denne har en orimlig arbetsbörda.

Antal medarbetare per chef

Efter att ha genomfört intervjuer och studerat våra verksamheter går det att se att vi idag inte ger alla chefer samma förutsättningar, precis som liknande studier i andra kommuner visat. Vi pratar om att våra kärnverksamheter vård, skola och omsorg är viktigast, ändå är det inom dessa områden som

medarbetargrupperna är som störst och där samma chef har medarbetare på flest olika platser.

På VG och UG finns ett flertal enheter där cheferna har allt för stora arbetsgrupper och i många fall medarbetare utspridda på flera olika geografiska platser. Verksamheterna är av sådan art att de ofta kräver mycket kontakt med slutkunder och inom framförallt VG bedrivs i stor utsträckning dygnet runt-verksamhet. På SG och LG har cheferna i jämförelse rätt så små arbetsgrupper, medarbetarna är oftast samlade på samma geografiska plats, har få kontakter med slutkund och i huvudsak bedrivs dagverksamhet. Undantag finns på LG där några chefer har stora arbetsgrupper och medarbetare utspridd på många olika geografiska platser.

En del av de fackliga företrädarna blir i större utsträckning kontaktad av medlemmar vars närmaste chef har många medarbetare och/eller medarbetare spridda på olika geografiska platser. Det kan till exempel handla om att den närmaste chefen upplevs som frånvarande eller att deras medarbetarsamtal och lönesamtal inte håller önskad kvalitet.

Cheferna bekräftar att antalet medarbetare och deras geografiska spridning har en stor inverkan på arbetssituationen. De flesta uppskattar att 20-25st medarbetare, utspridda på maximalt två olika geografiska platser skulle vara optimalt.

Administrativt stöd

Det administrativa stödet är otroligt uppskattat och beskrivs i många fall som den livboj som får cheferna att lyckas hålla näsan ovanför vattenytan. Det finns stora variationer i hur mycket administrativt stöd cheferna har. Det är tydligt att åtminstone i verksamheter med schemaläggning och/eller många vikarier är administrativt stöd ett måste. Det är också önskvärt att det administrativa stödet sitter fysiskt placerat tillsammans med chefen eftersom det underlättar samarbetet.

Cheferna beskriver att de i stort är nöjda med stödfunktioner så som exempelvis HR, ekonomi, företagshälsan m.fl. Däremot behöver det tydliggöras vilka stödfunktioner som finns och vilket stöd man som chef kan förvänta sig att få då många upplever detta som otydligt. De chefer som är mest nöjda är de som skapat en nära relation till sina stödfunktioner. Nedan följer några exempel som cheferna har valt att lyfta fram under intervjuerna.

- Rehabiliteringssamordnare är ett efterfrågat och uppskattat stöd. Cheferna tycker att det är svårt med rehabilitering och svårt att hinna med att arbeta med rehabilitering och uppskattar därför det operativa stödet.
- Det finns en stor efterfrågan av utökat stöd i rekrytering. Cheferna önskar ett stöd likt det befintliga gemensamma rekryteringsstödet i alla rekryteringar. Man uppskattar det operativa stödet att någon håller ihop och genomföra rekryteringsprocessen.

- Cheferna beskriver att det är otroligt tidskrävande att beställa vikarier från Bemanningseenheten. Processerna är inte anpassade efter verksamhetens behov. De som arbetar där är hjälpsamma, det är processerna som är problemet. Man lyfter dock en klar förbättring i att Gävle kommun nu har bättre kontroll på LAS-dagarna.
- Cheferna upplever att HR-service tillgänglighet inte stödjer deras behov. De vill kunna få personlig service under hela arbetsdagen vilket begränsade telefontider och e-tjänsten inte kan tillgodose. Så här beskriver en chef sin upplevelse av att använda e-tjänsten:
"Man skriver ner sitt ärende, får svar efter någon dag, testat det man fått till svar, om det inte fungerar så får man skriva ner och skicka in på nytt, därefter tar det ytterligare någon dag att få svar osv. En enkel fråga tar otroligt lång tid att få svar på."

Cheferna upplever att vi har för många olika system inom Gävle kommun och att dessa inte alltid är stödande i arbetet. Det här skapar en systemstress då man i många fall är "sällananvändare". Det är framförallt tre system som cheferna lyfter som problemområden: Stratsys, TimeCare och Adato.

Stratsys - Det finns ett genomgående stort missnöje över Stratsys. De allra flesta beskriver systemet som krångligt och få chefer upplever att systemet stödjer dem eller verksamheten. Man ställer sig frågan för vems skull ska uppgifterna fyllas i där?

TimeCare - Cheferna upplever detta som en otroligt stor försämring i jämförelse med Medvind. Bytet av system har lett till en ökad administrativ börda.

Adato - Cheferna upplever inte att de har tid att jobba med rehab som de skulle önska och att systemet är krångligt, inte stödande.

I flera av intervjuerna lyfter cheferna att det finns stora brister i intranätet Ankaret. Ankaret stödjer inte cheferna och verksamheten eftersom det är fullt av gammal information och svårt att hitta. Det finns information på för många olika ställen och sökfunktionen är inte tillräckligt bra.

Cheferna upplever att det är bra med gemensamma mallar och stöddokument men att det ibland är det svårt att få så övergripande dokument att passa alla olika typer av typer av verksamheter.

Stöd från närmaste chef och kollegor

Många chefer tycker om sin närmaste chef som person och får hjälp när de efterfrågar det. Däremot saknas i flera fall systematisk uppföljning av verksamheten och möjlighet till feedback gällande chefernas medarbetarskap/ledarskapet tillsammans med närmaste chef. Hos några chefer finns detta, och lyfts då som någonting uppskattat, men det saknas också i många fall. Generellt sett finns systematisk uppföljning i större utsträckning hos UG än de andra sektorerna.

De chefer som har ett väl fungerande samarbete med sina chefskollegor, till exempel en funktionell ledningsgrupp, lyfter detta som väldigt positivt. Det ger trygghet i ledarskapsfrågor, en känsla av samhörighet och kraft att driva

verksamhetsfrågor tillsammans. Inom framförallt förskolan och boendestöd finns goda exempel på sådana kollegiala nätverk.

De chefer som inte har ett stöd från sin närmaste chef och/eller ett kollegialt utbyte uppgår att de saknar det och framhåller i större utsträckning en känsla av ensamhet i uppdraget.

Tydlighet i uppdraget

Chefsuppdragen är i flera fall otydliga och behöver därför tydliggöras, detsamma gäller befogenheter. Idag formas uppdragen över tid i dialog med närmaste chef och på eget initiativ från 1:a linjens chefer i brist på styrsignaler. Det innebär att det i värsta fall tagit flera år innan uppdraget är tydligt för alla vilket gör det svårt för en ny chef att veta vad som förväntas. En bättre dialog med närmaste chef om denna typ av frågor är av större värde än en skriftlig uppdragsbeskrivning. Sektor UG sticker dock ut till det positiva, där upplever fler chefer att uppdraget är tydligt utifrån delegationsordning, läroplan och skollagen. Däremot är befogenheterna otydliga på många håll även där.

Flera chefer beskriver bristande systematik i mål som bryts ner och följs upp. Ett fåtal chefer upplever tydliga mål men många tycker det är diffust. UG är den sektor som verkar arbeta mest med tydliga mål och uppföljning. I brist på tydliga mål uppifrån skapar cheferna egna utifrån sina erfarenheter - att hålla de ekonomiska ramarna och jobba utifrån vad de anser är bäst för kunden.

En önskan om ökad grundbemanning, framförallt inom vård- och omsorgsboenden, och möjlighet till mer administrativt stöd finns men utifrån rådande förutsättningar med ansträngd ekonomi beskriver de flesta cheferna att de i stora drag upplever sig ha de resurser som krävs.

Cheferna beskriver Gävle kommun som en väldigt hierarkisk organisation. Frågor ska lyftas upp i alla chefsled innan beslut kan fattas och det är otydligt vem som "äger" dem och har rätt att besluta. Frågor försvinner på vägen och det är tungt att samarbeta över enhetsgränserna och få gehör för förbättringsförslag. Många upplever inte att de kan vara med och påverka i den utsträckning de skulle önska, vilket är anmärkningsvärt ur ett tillitsperspektiv där förslag och påverkan ska kunna komma från de som arbetar närmast kund.

Cheferna är i stort sett överens om att den rapportering och kontroll som sker idag fyller ett syfte och att de inte behöver lägga tid på onödig kontroll och rapportering vilket är mycket positivt.

Ett nära ledarskap är prioriterat av cheferna, förutsättningarna för detta skiljer sig dock då chefer med många medarbetare eller medarbetare som är spridda på olika geografiska platser har svårt att hinna med. Bristande förutsättningar att kunna vara fysiskt närvarande leder till stress och en känsla av otillräcklighet bland cheferna. De kompenserar brist på fysisk närvaro genom att vara tillgänglig per telefon/mail men få upplever det som tillräckligt.

Ofattbart få chefer upplever att de fått en ordentlig introduktion när de klev på sitt chefsuppdrag, det gäller alla sektorer förutom UG där ett antal chefer var

nöjda med sin introduktion. Den övergripande introduktionen kan förbättras men framförallt handlar det om avsaknad av verksamhetsnära introduktion. De chefer som är mest nöjda med sin introduktion är de som fått chans att gå dubbelt en tid och/eller ha en mentor. Några av cheferna som fått en bristande introduktion uttrycker att de "aldrig skulle göra om det". Utöver introduktionen är de allra flesta cheferna nöjda med den kompetensutveckling som erbjuds inom Gävle kommun.

Arbets tid och arbetsbelastning

Cheferna upplever generellt sett en hög arbetsbelastning där endast ett fåtal arbetar i snitt 40h/vecka. De allra flesta arbetar mer, runt 45-50h/vecka. Några kan ta ut den extra arbetade tiden i form av lediga dagar men många har svårt att få ut tiden alls. Hur mycket de arbetar är starkt kopplat till antal medarbetare per chef. De som kan utföra sitt uppdrag på 40h/veckan är framförallt chefer med få medarbetare samt de som har gjort ett medvetet val att släppa och gå hem även om de inte känner sig färdiga för dagen.

Övrigt

Sektor Utbildning Gävle

Många chefer inom UG går Rektorsprogrammet som omfattar motsvarande 20% av arbetstiden i tre år. Cheferna får då löfte om att studierna och det ordinarie chefsarbetet ska gå att kombinera och att det är ok att lägga tid motsvarande en dag i veckan på studier. Cheferna upplever att de under studietiden inte får någon avlastning i det ordinarie arbetet vilket innebär att de i praktiken ska hantera heltidsarbete och 20% studier i tre års tid. Det leder till att många chefer får arbeta på helgerna och upplever en stor press och frustration under denna tid.

Sektor Vårld Gävle

Cheferna inom VG har en önskan om att sektorsindelningen utvärderas och görs om. VG upplevs som en för stor och tung sektor med längre vägar och för många chefsled efter sektorsindelningen. Cheferna beskriver svårigheter att få till samarbete över enhetsgränserna och att man ibland är mer vaksam över sitt eget nu än tidigare när man inte tillhörde samma sektor.

Det finns en otydlighet i de olika chefsleden inom sektorn, vem har rätt att besluta om vad? Flera uttrycker att det är för många chefsled inom sektorn. Upplevelsen är att det saknas tillit högre upp i sektorn, att högre chefer går in och detaljstyr längre ner i organisationen och att förslag från medarbetare kan avfärdas istället för att undersökas och tas tillvara.

Sammanfattning

Gävle kommun är en arbetsgivare som strävar framåt och vill utvecklas. Vi har chefer med stort engagemang och mycket görs redan för att ge dem och medarbetarna goda förutsättningar för att lyckas i sina uppdrag. För att ta ytterligare ett steg i det arbetet är det viktigt att ta vara på vad det här uppdraget gett och framförallt den input som de intervjuade kommit med. Det är av största vikt att det här inte blir en pappersprodukt, det är nu det viktiga arbetet med att åstadkomma förändring börjar.

Källor

Arbetsmiljöverket (2014) *“Projektrapport – Inspektioner av kvinno- och mansdominerad kommunal verksamhet, hemtjänst och teknisk förvaltning”*

Bliwa Stiftelsen mfl (2009) *“Hållbara chefer”*

Chefios (2013) *“Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksamhet i offentlig sektor”*

Corin Linda & Björk Lisa (2017) *“Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna”*

Johansson Cajsa & Barkfors Johan (2018) *Utvärdering av normtal - chefers organisatoriska förutsättningar inom VGR”*

Kontura (2019) *“Chefskap för välfärdens nya förutsättningar”*

Persson Melin Linda - SKR (2018) *“Sveriges viktigaste chefsjobb - om hur välfärden hittar och utvecklar framtidens chefer”*

Regnö Klara (2016) *“Chefer i välfärdens tjänst”*

Uppsala universitet & Karolinska institutet (2013) *”Hälsa och framtid i kommuner och landsting”*

Vision (2017) *“Chefers förutsättningar är avgörande för en hållbar välfärd”*