

Institutet för Stressmedicin

Västra Götalandsregionen

2022-05-16

Betydelsen av antalet medarbetare per chef

En kunskapssammanställning

Del I och II

Linda Corin, Doktor i Arbetsvetenskap

Maral Babapour Chafi, Doktor i Människa-Teknik-Design

Innehåll

Inledning.....	3
Från individ till organisation inom ledarskapsforskningen.....	3
Behovet av goda organisatoriska förutsättningar för chefer	3
Behovet av en kunskapssammanställning om kontrollspann.....	4
DEL I.....	6
Forskning kring antalet medarbetare per chef.....	6
Jakten på det optimala kontrollspannet	6
Kontextens betydelse för ett lämpligt kontrollspann	7
Leder chefer i Sverige på olika villkor?.....	9
Konsekvenser av breda kontrollspann i välfärden	10
1) Kontrollspannets påverkan på chefens arbetssituation	11
2) Kontrollspannets påverkan på chefens ledarskap.....	13
3) Kontrollspannets påverkan på medarbetares arbetssituation.....	14
4) Kontrollspannets påverkan på verksamheten och organisationen	16
Sammanfattning av kontrollspannets konsekvenser	17
DEL II.....	20
Svenska föreskrifter, rapporter och utredningar som berör frågan om antalet medarbetare per chef	20
AFS 2015:4 om Organisatorisk och social arbetsmiljö.....	20
Avsiktsförklaringen för friskare arbetsplatser i kommuner och regioner	21
Visa vägen i vården – Vård och omsorgsanalys	21
Statens offentliga utredningar	22
Socialstyrelsen.....	23
Arbetsmiljöverket och Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK).....	23
Nyckeltalsinstitutet.....	24
AVSLUTANDE KOMMENTAR DEL I och II.....	25
Betydelsen av antalet medarbetare per chef.....	25
Ett rimligt antal medarbetare per chef - vikten av kontextanpassning	25
Att undersöka den egna kontexten.....	25
Kontrollspann – en viktig förutsättning bland flera	26
Bilaga 1. Studier inkluderade i Regnös litteraturöversikt (2016).....	27
Bilaga 2. Studier inkluderade i Corin & Babapour Chafis litteraturöversikt (2022).....	28
Bilaga 3. Metodbeskrivning litteratursammanställning.....	29
Bilaga 4. Övriga referenser.....	30

Inledning

Från individ till organisation inom ledarskapsforskningen

Inom ledarskapsfältet, såväl inom forskning som praktik, i Sverige och internationellt, har det sedan länge funnits ett tydligt fokus på chefen som individ. Fokuseringen på chefernas individuella egenskaper, strategier, beteenden och stilar har till stora delar kommit att överskugga det faktum att chefer inte existerar i ett vakuum, utan också påverkas av den situation eller det sammanhang de verkar i. Detta innebär att kontextens och organisationens betydelse för chefers möjligheter att utföra sitt arbete har underskattats i forskning såväl som praktik¹.

Trots att ledarskapsteorier kritiserats för sin ”kontextlöshet” i över 20 år så konstateras det gång på gång att så fortsatt är fallet². I en nyligen utkommen kunskapssammanställning från Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK) om ledarskap för hälsa och välbefinnande³ konstaterade författarna att chefen som individ är fortsatt i fokus inom forskningen och att kunskapen om chefers förutsättningar och kontextens betydelse för ledarskapet är fortsatt underutforskade. Samtidigt har det länge varit känt att den fysiska och strukturella kontexten påverkar ledarskapet, t ex:

“The physical context—in particular, physical or spatial distance—can create conditions where effective leadership may be impossible or neutralize any possible positive effect of leadership behaviours on leadership outcomes” (Kerr & Jermier, 1978, p. 396).

Behovet av goda organisatoriska förutsättningar för chefer

Ett stort antal studier har visat på att ett ökat avstånd mellan chef och medarbetare potentiellt neutraliserar de positiva effekterna av en ledares beteende som därmed får mindre påverkan på till exempel medarbetarnas arbetstillfredsställelse och prestationer⁴. I MYNAK:s kunskapsöversikt från 2021 konkluderar författarna vidare att oavsett vilken typ av ledarbeteende som eftersträvas inom organisationen, så krävs chefernas närvaro för all typ av positivt ledarskap. De efterlyser därmed ett ökat organisatoriskt tänk med fokus på bland annat tid, resurser, ett rimligt antal underställda, geografisk närhet till medarbetarna samt sociala förutsättningar och stöd för att ett gott ledarskap ska bli verklighet i praktiken.

¹ Se t ex Johns, 2006; Härenstam, 2008; Dierdorff, Rubin & Morgeson, 2009;

² För en översikt se till exempel Oc, 2018

³ [Ledarskap för hälsa och välbefinnande \(mynak.se\)](https://www.mynak.se)

⁴ För en översikt se till exempel Oc, 2018

Ledarskap är en kollektiv och relationell process och om målet är att skapa goda arbetsplatser där människor trivs och utvecklas så behöver diskussionen om enskilda chefers arbetskapacitet, stresstålighet och ledarskapsstil tonas ner till förmån för ett perspektiv där chefen betraktas utifrån sin position i organisationen, snarare än som en individ tagen ur sitt sammanhang. Det är detta som är att anlägga ett strukturellt perspektiv på ledarskap; att lyfta blicken från individnivån och vända den uppåt, mot organisationen och den specifika kontexten där chefen verkar. Det är ett viktigt och nödvändigt komplement till decenniernas fokus på ledaren och ledarskapet. För att kunna ta vara på de ofta omfattande insatser som görs för att rekrytera och utveckla dugliga chefer behövs solida och välfungerande organisationer där de kan verka⁵.

På senare tid har ett forskningsfält med detta strukturella perspektiv, med fokus på chefers organisatoriska förutsättningar, börjat växa fram även i Sverige där studier belyser förutsättningarna för chefsarbete i olika typer av verksamheter. Det handlar då främst om organisatoriska förutsättningar som på ett mer övergripande plan påverkar chefernas möjligheter att fullgöra sina uppdrag som till exempel ansvar och befogenheter, arbetsinnehåll, tillgången till organisatoriskt och administrativt stöd, expertfunktioner, forum för vertikal och horisontell dialog och inte minst antalet medarbetare per chef⁶.

Behovet av en kunskapssammanställning om kontrollspann

Det finns fortsatt ett stort behov av ökade kunskaper kring chefers organisatoriska förutsättningar och hur de kan förbättras. I denna rapport kommer vi att fokusera på att sammanställa kunskapsläget när det gäller en viktig organisatorisk förutsättning, nämligen betydelsen av antalet medarbetare per chef. Inom forskningen och i denna rapport används begreppet kontrollspann för att beskriva antalet medarbetare per chef dvs *”det antal underställda, som en chef ansvarar för och som inte faller under någon annan chefs ansvarsområde”*⁷. Om kontrollspannet är brett/stort har chefen förhållandevis många direktrapporterande medarbetare.

Anledningarna till att just denna specifika organisatoriska förutsättning kommer att fokuseras på här är flera. Chefers kontrollspann är en fråga som har fått stor uppmärksamhet i den samtida svenska debatten. Dessutom har Västra Götalandsregionen (VGR) som första region fattat ett beslut om ett s.k. normtal för chefer, vilket innebär att chefer inom VGR ska vara ansvariga för mellan 10–35 medarbetare. Detta samtidigt som kunskapsunderlaget kring chefers kontrollspann sakta men säkert växt. Intresset för chefers kontrollspann har således ökat både i forskning och praktik och därför anser vi att tiden mogen för att sammanställa den senaste kunskapen på området i en svensk rapport.

⁵ Se till exempel Härenstam & Östebo, 2014; Corin & Björk, 2017

⁶ Se till exempel Björk, 2013; Corin, 2016; Kankkunen 2009; Keisu, 2009; Regnö, 2013; Westerberg 2000

⁷ Se tex Gulick et al., 1937

Kunskapssammanställningen är organiserad i tre delar:

- DEL I utgörs av en sammanställning av kunskapsläget kring kontrollspann, som dels är baserad på aktuell forskning, dels på en tidigare kunskapssammanställning från 2016.
- DEL II summerar ett antal rapporter och utredningar från olika svenska organ med koppling till medarbetargruppernas storlek inom den svenska välfärden som publicerats de senaste 5 åren.
- DEL III, som publiceras senare under 2022, kommer mer i detalj att återkomma till hur en kartläggning av den specifika verksamheten kan genomföras, samt hur lämplig organisationslösning kan väljas för att nå ett rimligt antal medarbetare per chef i den givna kontexten.

DEL I

Forskning kring antalet medarbetare per chef

Forskningen kring antalet medarbetare per chef, eller kontrollspann som det kallas i forskningslitteraturen, har sina rötter långt tillbaka i den begynnande industrialiseringen. De tidiga empiriska studierna handlade främst om att försöka finna ett optimalt och generellt kontrollspann för chefer. Så småningom dök tanken upp om att det optimala kontrollspannet sannolikt kunde variera beroende på förutsättningarna och forskare försökte därmed påvisa vilka kontextuella faktorer som kunde påverka kontrollspannets lämpliga bredd. I mitten av 1900-talet framfördes dock omfattande kritik mot tanken på att det går att finna generaliserbara principer för organisering vilket innebar att forskningen om kontrollspann under en lång tid låg i träda⁸.

Först i mitten av 1990-talet ökade intresset igen, inte minst i Kanada, som tidigt omstrukturerade sjukvården på ett sätt som ökade första linjens chefers kontrollspann dramatiskt⁹. Även i Sverige pågick denna typ av omstruktureringar inom den offentliga sektorn med ökade kontrollspann för chefer som en effekt¹⁰. Därmed har också svenska forskare på senare tid kommit att intressera sig för konsekvenserna av det minskade antalet chefer och ökade medarbetargrupsstorlekar som följde i spåren av 1990-talskrisen¹¹. Forskningsfältet tog därmed också en ny riktning, såväl nationellt som internationellt, med fokus på konsekvenserna av breda kontrollspann för individ och organisation. Nedan presenteras en översiktlig genomgång av forskningsområdets utveckling och resultat¹².

Jakten på det optimala kontrollspannet

Som ett led i strävan efter att fastställa effektiva former för organisering försökte kontrollspannsforskningen till en början att finna det optimala kontrollspannet för chefer inom till exempel industrin och försvaret, men försök gjordes också att finna ett universellt kontrollspann lämpligt i alla typer av organisationer. Många teorier har presenterats angående det optimala kontrollspannet, men gemensamt för den klassiska organisationsteorin var att de kontrollspann som ansågs lämpliga var mycket små, vissa forskare hävdade att runt 15 medarbetare per chef var lämpligt på organisationens lägre nivåer¹³, medan andra förordade ännu mindre medarbetargrupper bestående av endast en handfull medarbetare per chef¹⁴. Vissa har underbyggt med matematiska, mer eller mindre

⁸ Meier & Bothe, 2003

⁹ Se t ex Lucas et al, 2008; Wong et al, 2015

¹⁰ Se t ex Hagström " Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst" i; [Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete \(lu.se\)](#)

¹¹ Se t ex Andersson-Felé 2006, 2008; Montin 2007, Ohlsson & Rombach, 1998; Wallin et al, 2013

¹² Mer detaljerade historiska beskrivningar finns i; van Fleet & Bedeian, 1977; Andersson-Felé, 2006, 2008; Regnö 2016

¹³ Se t ex van Fleet & Bedeian 1977). Fayol (1916/1949)

¹⁴ Urwick, 1938

kryptiska, uträkningar¹⁵ men de flesta riktmärken kan tyvärr uppfattas som ‘tagna ur luften’.

Tanken på att finna ett optimalt kontrollspann för chefer övergavs dock relativt snart inom forskningen till förmån för att hitta situationer där det lämpar sig med breda respektive smala kontrollspann, dvs grupper med fler respektive färre medarbetare. Målet var dock fortsatt att fastslå olika normativa rekommendationer, men nu genom att ta kontexten och organisationens unika förutsättningar i beaktande¹⁶.

Kontextens betydelse för ett lämpligt kontrollspann

Den första studien som på allvar tillkännagav att kontexten påverkar vad som kan anses vara ett optimalt kontrollspann publicerades redan på 1930-talet och det identifierades tre grundläggande faktorer som utöver chefens egen kompetens och förmåga påverkar vad som kan anses vara ett lämpligt kontrollspann under de givna förutsättningarna¹⁷. Dessa faktorer innefattar: [1] *funktionell mångfald*, [2] *tid och stabilitet* och [3] *storlek och rum*. Kontrollspannets lämpliga bredd ansågs alltså påverkas av mångfalden i yrken och funktioner hos medarbetarna liksom den tid som chefen hade att interagera med sina medarbetare. Hur mycket tid chefen hade att interagera påverkades i sin tur bland annat av organisationens stabilitet, där chefen i en stabil organisation (med t ex en stabil omvärld och låg personalomsättning) ansågs ha mer tid för medarbetarna. Slutligen så framhölls också organisationens geografiska spridning som en viktig faktor som påverkar kontrollspannets lämpliga bredd. I en geografisk spridd organisation finns större behov av ledning vilket gör att mindre kontrollspann är lämpliga. Senare fann forskare även att komplexiteten såväl i medarbetarnas som i chefens arbete påverkar det lämpliga kontrollspannet, där svårigheten att leda fler medarbetare ökar med komplexiteten i deras arbetsuppgifter. Även när chefens arbetssituation var komplex fann man det lämpligt med mindre kontrollspann¹⁸.

När forskaren Klara Regnö, på uppdrag av fackförbundet Vision, gjorde en genomgång av kontrollspannsområdet 2016 sammanfattade hon bland annat resultaten av forskningen kring faktorer som påverkar lämpligt kontrollspann för chefer, vilka summeras i Tabell 1 nedan.

¹⁵ Se tex Graicunas, 1937

¹⁶ Andersson-Felé, 2008

¹⁷ Gulick, 1937

¹⁸ Bell, 1967

Tabell 1. Exempel på faktorer som påverkar lämpligt kontrollspann för chefer (Hämtad från Regnö, 2016).

<i>Breda kontrollspann, dvs större medarbetargrupper, lämpligt när t ex;</i>	<i>Smala kontrollspann, dvs mindre medarbetargrupper, lämpligt när t ex;</i>
Chefen har få andra uppgifter vid sidan av att leda medarbetarna	Chefen har många olika arbetsuppgifter vid sidan av att leda medarbetarna
Chefen har enkla arbetsuppgifter	Chefen har komplexa arbetsuppgifter
Medarbetarna har rutinartade eller liknande arbetsuppgifter	Medarbetarna har komplexa eller föränderliga arbetsuppgifter
Organisationen är stabil	Det finns behov av att noga följa, samordna eller övervaka arbetet
Verksamheten är geografiskt samlad	Verksamheten är geografiskt utspridd
Massproduktion	Organisationen är föränderlig
Chefen ansvarar för en homogen grupp av medarbetare	Produktionen sker styckvis eller i små serier
	Chefen ansvarar för medarbetare i många olika funktioner

Sammanställningen i Tabell 1, som bygger på tidiga studier på området, visar att hur många medarbetare en chef kan leda kommer att variera mellan olika organisationer och verksamheter men även inom en och samma organisation beroende på de specifika förutsättningarna.

Efter dessa tidiga empiriska studier så har ett visst intresse för optimala kontrollspann inom olika typer av organisationer återkommit inom forskningen. På senare år har avgörande av lämpliga kontrollspann för chefer främst varit aktuell inom den kanadensiska sjukvården. Där har forskare utvecklat verktyg¹⁹ för att organisationer ska kunna räkna fram ett lämpligt kontrollspann i givna kontexter utifrån en rad olika parametrar. Verktyget tar bland annat hänsyn till verksamhetens komplexitet i form av till exempel drifttimmar, oförutsägbarhet, patientomsättning, risk för rättstvister och antal incidenter. Även tid som ägnas åt materialhantering som att hantera specialiserad utrustning, mängden underhåll, inköp och leverantörsinteraktioner samt kvalitetsövervakning tas i beaktande. Verktyget omfattar också fokus på karaktäristika hos medarbetarna såsom kompetens/autonomi, mångfald och bemanningsstabilitet. Därtill beaktas omfattningen av chefsansvarsområde utifrån till exempel budget och geografiskt område samt tillgången till administrativa resurser. I Sverige har Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) med

¹⁹ Se t ex Morash et al, 2005

samma syfte skapat en förenklad checklista²⁰ för att underlätta för kommuner och regioner att avgöra lämpliga kontrollspann.

De olika stödmaterial för att avgöra ett lämpligt kontrollspann som presenterats ovan är i stora delar, om än inte fullständigt, överlappande. Det speglar sannolikt komplexiteten i frågan och visar också på att det kan finnas behov av att ta hänsyn till olika faktorer i olika kontexter. Därför bör dessa olika källor ses som en vägledning, snarare än uttömmande listor, som med fördel kan användas som utgångspunkt för att börja diskutera och utreda frågan om rimligt stora medarbetargrupper inom den egna verksamheten.

Leder chefer i Sverige på olika villkor?

Att chefer i den kvinnodominerade välfärdssektorn i Sverige ofta arbetar under bristande organisatoriska förutsättningar, med till exempel ansvar för många medarbetare, diffusa chefsmandat och begränsade resurser i förhållande till sitt ansvar är något som länge varit känt²¹. På senare tid har också allt fler studier som jämfört dessa kvinnodominerade branscher med mansdominerade yrken och branscher visat på att chefer i Sverige leder på olika villkor. Chefer i kvinnodominerade sektorer har generellt sämre möjligheter att påverka resurstilldelning, har fler onödiga arbetsuppgifter, mindre stöd från kringfunktioner och inte minst ansvar för fler medarbetare²².

Att chefer inom kommuner och regioner har ansvar för ett stort antal medarbetare, i synnerhet i kvinnodominerade verksamheter och bland chefer i första linjen är något som särskilt har uppmärksammats i flera forskningsprojekt, utredningar och rapporter det senaste decenniet²³. Vid jämförelser av hela den svenska arbetsmarknaden, utifrån Sveriges offentliga statistik 2016²⁴, syns det tydligt att vård och omsorg och sociala tjänster (i genomsnitt 30 medarbetare per chef) följt av utbildning (i genomsnitt 27 medarbetare per chef) ligger i en klass för sig när det gäller storleken på medarbetargrupper. Med undantag för branschen transport och magasinering (i genomsnitt 23 medarbetare per chef) så har resten av arbetsmarknaden kontrollspann som är betydligt mindre, i snitt ungefär hälften eller ännu mindre, än de som återfinns inom vård och omsorg.

Enskilda forskningsstudier visar dessutom att operativa första linjens chefer inom kvinnodominerade verksamheter som vård och omsorg ofta har betydligt fler än 30 underställda. Arbetsmiljöverkets inspektioner av ett stort antal arbetsplatser visar att det inte är ovanligt för första linjens chefer att ha 40 medarbetare eller fler inom dessa verksamheter²⁵. Det förekommer också empiriska studier där det genomsnittliga

²⁰ [SKRs checklista för chefers arbetsmiljö](#)

²¹ För en översikt se till exempel [Chef idag](#)

²² Se till exempel Corin & Björk, 2017; [Lönlost att få det att fungera; Arbetsmiljöverket Rapport 2014:3](#)

²³ Se till exempel Andersson-Felé 2003; Björk & Härenstam, 2016; Kankkunen, 2009; Corin, 2016; Westerberg 2000; [Arbetsmiljöverket Rapport 2014:3](#)

²⁴ [Regnö \(2016\). Chefer i välfärdens tjänst](#)

²⁵ [Arbetsmiljöverket Rapport 2014:3](#)

kontrollspannet för chefer är ännu högre inom välfärdsverksamheter, 55 medarbetare med upp till 100 direkt underställda för en del chefer²⁶.

De stora skillnaderna i kontrollspann mellan olika sektorer på den svenska arbetsmarknaden väcker inte bara frågor kring jämlika arbetsvillkor för kvinnor och män men också funderingar kring om välfärdsverksamheter som vård och omsorg lämpar sig särskilt väl för stora medarbetargrupper?

Den forskning som finns kring lämpliga kontrollspann under olika förutsättningar, och som presenterades översiktligt i föregående avsnitt, ger inget vetenskapligt stöd för ett sådant antagande. Tvärtom, uppvisar verksamheter inom vård och omsorg en rad karakteristika som snarare utgör kriterier för att det är mer lämpligt med smala kontrollspann. Regnö poängterar till exempel i sin kunskapssammanställning²⁷ att det utifrån de kriterier som lyfts fram inom forskningen om kontrollspann är anmärkningsvärt att verksamheten inom vård och omsorg har arbetsmarknadens högsta genomsnittliga kontrollspann medan chefer i verksamheter som kan förmodas kännetecknas av högre grad av standardisering som till exempel tillverkningsindustrin har betydligt färre underställda per chef i genomsnitt.

Utifrån kunskapsläget drar Regnö (2016) därför slutsatsen att våra välfärdsverksamheter ofta är felorganiserade med alltför stora kontrollspann. Hon poängterar att vård och omsorg är en bransch som inte är särskilt lämpad att organiseras med stora medarbetargrupper och få chefer. Tvärtom, kännetecknas dessa välfärdsverksamheter av att det är mer lämpligt med betydligt mindre grupper av medarbetare per chef. Verksamheterna är till exempel ofta geografiskt spridda, öppna dygnet runt och inkluderar både medarbetare och chefer med en mångfald av komplexa och föränderliga arbetsuppgifter som också har många intressenters behov att ta hänsyn till. Verksamheten omorganiserar dessutom ofta och de finns en stor omsättning bland chefer såväl som medarbetare. Regnö menar att verksamheternas art och uppdrag inom välfärden är sådana att antalet medarbetare per chef behöver vara betydligt mindre än vad som i dag ofta är fallet.

Konsekvenser av breda kontrollspann i välfärden

Klara Regnö sammanställde 2016 även de empiriska studierna av kontrollspann och dess effekter inom vård och omsorg²⁸. Kunskapssammanställningen bygger på 14 empiriska studier²⁹ från framför allt Kanada men också från Sverige mellan åren 1998–2015. Med anledning av denna rapport har vi genomfört en uppdaterad litteratursökning³⁰ där vi på samma sätt fokuserat på kontrollspannets betydelse inom vård och omsorg. Vår sammanställning bygger på de studier som publicerats 2015 fram till 2021. Under dessa

²⁶ Se t ex Corin 2016; Kankkunen 2009; Regnö 2013

²⁷ [Regnö \(2016\). Chefer i välfärdens tjänst](#)

²⁸ [Regnö \(2016\). Chefer i välfärdens tjänst](#)

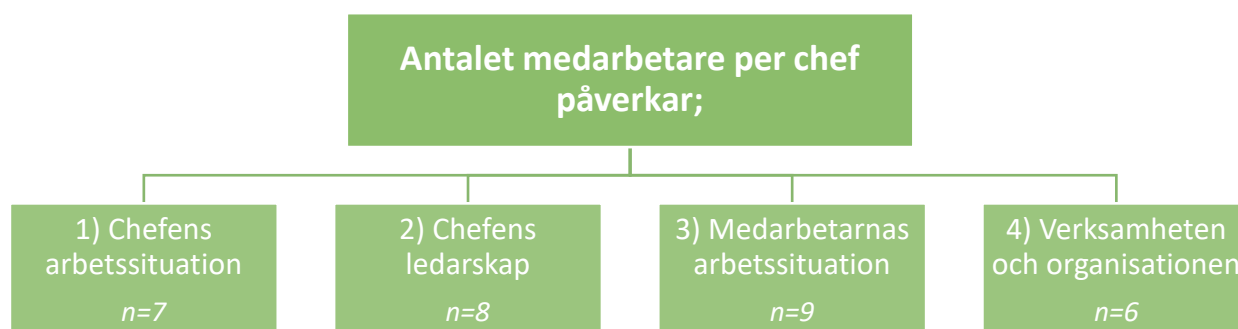
²⁹ Bilaga 1

³⁰ En detaljerad beskrivning av den uppdaterade sökningen finns i Bilaga 3.

sex år har nio nya empiriska studier kring kontrollspannets effekter inom vård och omsorg publicerats i internationella peer-reviewade vetenskapliga tidskrifter³¹.

I Figur 1 nedan presenteras en översiktlig sammanvävning av resultaten om kontrollspannets effekter inom vård och omsorg utifrån de båda kunskapssammanställningarna.

Figur 1. Studier om kontrollspannets olika effekter inom vård- och omsorgsverksamheter.



Not. Totalt 23 studier 1998–2021 där *n* anger antalet studier som undersöker utfall i de olika kategorierna 1-4. Vissa studier undersöker flera kategorier av utfall.

Vi presenterar de sammanvävda resultaten från de två kunskapssammanställningarna indelade utifrån de huvudkategorier som presenteras i Figur 1. Under varje avsnitt presenteras först en kort sammanfattning av vad forskningen visat i kursiverat, därefter presenteras mer detaljerade resultat där vi särskilt har valt att lyfta fram resultaten från studier i sjukhusmiljö och studier från den svenska kontexten. För den som vill fördjupa sig ytterligare i enskilda studier finns de fullständiga referenserna till originalstudierna inkluderade i denna genomgång att tillgå i Bilaga 1 respektive 2.

1) Kontrollspannets påverkan på chefens arbetssituation

Studierna kring kontrollspannets påverkan på chefen³² visar att breda kontrollspann medför en påverkan på både chefens egen arbetssituation där till exempel naturligt förekommande arbetsuppgifter i chefsrollen ökar med ett ökat medarbetarantal, vilket leder till svårigheter att balansera chefsrollens olika krav. Studier visar också på minskad arbetsstillfredsställelse, ökad stress och överbelastning bland chefer med breda kontrollspann.

³¹ Bilaga 2

³² Havaei et al, 2015; Ibort et al, 2021; Altaffer, 1998; Corin, 2016; Stewart, 2009; Wallin et al, 2013; Wong et al, 2015

En kanadensisk studie på 121 första linjechefer på 14 universitetssjukhus i Kanada³³, där cheferna i snitt var ansvariga för 76,9 medarbetare (SD = 43.2), undersöktes relationen mellan kontrollspann och chefernas prestationer. Slutsatsen var att bredare kontrollspann ökar överbelastningen för cheferna samtidigt som chefernas kontroll över arbetet liksom arbetstillfredsställelsen minskar. Andra studier pekar på liknande samband mellan bredare kontrollspann och ökande arbetsbelastning och stress för chefer. I en mindre studie innefattande djupintervjuer med första linjens chefer vid ett akutsjukhus i Kanada fann forskarna till exempel att breda kontrollspann och komplexa chefsroller bidrog till stress hos cheferna³⁴.

I en svensk studie³⁵ studerades över 400 chefer på olika nivåer inom 37 olika kommunala verksamheter. Resultaten visade att chefers kontrollspann var av stor betydelse för operativa chefers upplevelse av ett brett spektrum av krav i arbetet kopplade till chefsrollen, deras arbetsbelastning och relationer till sina medarbetare. Sammantaget resulterar det i en mycket krävande arbetssituation för chefer med breda kontrollspann. I studien hade cheferna i snitt ett kontrollspann på 27,4 medarbetare, men det fanns stora variationer där kontrollspannet skiftade mellan två och 105 medarbetare per chef. Ett större kontrollspann innebar högre nivåer av krav i chefsarbetet, oberoende av typen av kommunal verksamhet, chefsens kön, position och erfarenhet. Studien fann vid sidan av en generellt ökande arbetsbelastning för cheferna till exempel även att fler medarbetare ökade slitningarna mellan administrativa, strategiska och personalorienterade arbetsuppgifter, s.k. logikkonflikter, som innebär att chefen får svårt att hinna med och balansera olika krav som finns på chefsrollen. Studien visar också att ett högt genomsnittligt kontrollspann påverkar alla chefer i en ledningsgrupp negativt, även de med ett lägre antal medarbetare än genomsnittet. Detta kan enligt forskarna bero på att en betungande arbetssituation för vissa chefer gör att de har mindre tid att interagera och ge återkoppling till sina chefskollegor. När det finns mindre tid att hjälpa åt och stödja varandra kan det påverka hela ledningsgruppen negativt. I en stor spansk studie³⁶ på chefer inom den offentliga sjukvården visade resultaten att även relationen mellan chefen och dennes egna närmsta överordnade chef försämras vid större kontrollspann.

I en studie med nyblivna sjuksköterskechefer inom den kanadensiska sjukvården³⁷ fann forskarna att vid breda kontrollspann, med fler än 40 medarbetare per chef, så minskade chefens anknytning och engagemang gentemot organisationen. De såg dock också att denna effekt, åtminstone till viss del, kunde dämpas genom högre nivåer av upplevt organisatoriskt stöd.

³³ Wong et al, 2015

³⁴ Stewart, 2009

³⁵ Wallin et al, 2013

³⁶ Ibort et al, 2021

³⁷ Havaei et al, 2015

2) Kontrollspannets påverkan på chefs ledarskap

Studier som har undersökt hur medarbetarantalet påverkar relationen mellan chef och medarbetare visar att de positiva effekterna av ett gott ledarskap minskar när medarbetarantalet stiger³⁸.

I en studie inom norsk kommunal verksamhet³⁹ upptäckte forskarna att den positiva effekten mellan ett tjänande ledarskap, dvs ett ledarskap präglad av nära relationer med sina medarbetare där stor uppmärksamhet ägnas åt deras individuella behov, och arbetstillfredsställelse hos personalen dämpades eller eliminerades helt av större kontrollspann vilket också resulterade i sämre prestationer bland medarbetarna. Forskarna menar att resultaten visar på att större kontrollspann skapar en distans mellan medarbetare och chef som påverkar vilka ledarbeteenden som kan uppstå och utövas, som i detta fall när ett tjänande ledarskap försvåras av ett ökat kontrollspann.

I en fallstudie⁴⁰ med chefer och medarbetare inom den danska slutenvården påvisades att medarbetarna och deras chefer upplevde utmaningar när det gällde ledarbeteenden som att skapa en överblick, koordinera, vara i kontakt med medarbetarna, vara synliga, sätta upp synliga mål och säkerställa uppföljning vid breda kontrollspann på mellan 50–70 medarbetare. Studien konkluderar att vara chef för 50–70 sjuksköterskor skapar utmaningar med att upprätthålla ledarskapskvaliteten, vilket betyder att det är nödvändigt att balansera förväntningar på ledarskapet både upp och ner i systemet och därför ta itu med frågor om roll, funktion och kapacitet hos cheferna.

I en annan studie⁴¹, på fem slovakiska universitetssjukhus, fann forskarna att chefs kommunikationsförmåga påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse, där ett lägre kontrollspann förstärkte effekten mellan god kommunikationsförmåga hos chefen och en ökad arbetstillfredsställelse hos medarbetarna. På motsvarande sätt fann de att ett mindre kontrollspann förstärkte effekten mellan transformativt ledarskap, dvs en relationsorienterad ledarstil som syftar till att skapa engagerade, produktiva och välmående medarbetare, och arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna. Således drar forskarna slutsatsen att ett rimligt kontrollspann behövs för att få avsedd effekt av ledarskapet.

En studie genomförd på danska barnavårdscentraler⁴² genom intervjuer och observationer med chefer och deras medarbetare visade att kontrollspannet påverkar ledarnas möjlighet att utföra effektivt transformativt ledarskap. De fann att ett kontrollspann på mellan 10–20 medarbetare skapade bäst förutsättningar för ett transformativt ledarskap. Ett kontrollspann inom detta intervall möjliggjorde för effektivare kommunikation om verksamhetens vision samt ökade också möjligheterna att koppla samman visionen till den enskilde

³⁸ Doran et al, 2004; McCutcheon 2004, 2009; Meyer et al, 2011; Andersen et al, 2018; Holm-Petersen et al, 2017; Jankelová & Joniaková; Meier & Semmer, 2018; Thompson et al, 2019

³⁹ Thompson et al, 2019

⁴⁰ Holm-Petersen et al, 2017)

⁴¹ Jankelová & Joniaková, 2021

⁴² Andersen et al, 2018

medarbetarens specifika arbetsuppgifter. Resultaten visade vid sidan av negativa effekter av ett alltför brett kontrollspann på över 20 medarbetare även att ansvar för färre än 10 medarbetare per chef resulterade i en mer otydlig ledarroll. Forskarna understryker därmed vikten av att finna ett lämpligt kontrollspann som varken är för stort eller för litet.

Ett flertal studier inom den kanadensiska sjukvården visade att breda kontrollspann minskade de positiva effekterna av ett gott ledarskap. De pekade på att större medarbetarantal minskade de positiva effekterna av både transaktionella (tydliggörande/belönande) och transformativa (utvecklande/omvandlade) ledarskapsstilar⁴³ samt ökade de negativa effekterna av kontrollbaserat ledarskap. Studierna visade även på att ingen av dessa ledarskapsstilar kunde kompensera för breda kontrollspanns påverkan på till exempel personalomsättningen⁴⁴.

I en schweizisk studie undersöktes s.k. illegitima arbetsuppgifter⁴⁵, dvs arbetsuppgifter som befinner sig utanför uppdragets kärna och kan anses som helt onödiga eller som oskäliga att utföra av den specifika professionen, i relation till antalet medarbetare per chef. Forskarna fann att chefen och medarbetaren var mindre eniga kring vilka av medarbetarens arbetsuppgifter som kunde anses som illegitima arbetsuppgifter om chefen hade ett bredare kontrollspann. För att i förlängningen kunna minska mängden illegitima arbetsuppgifter konkluderar forskarna att chefen och medarbetarna i högre utsträckning behöver ta tid till att diskutera arbetsinnehållet så att de blir eniga om prioriteringen av olika arbetsuppgifter. Ett mindre kontrollspann ökar chefen och medarbetarens möjligheter att interagera och är således en viktig förutsättning för att en dialog kring arbetsinnehållet ska kunna ske.

3) Kontrollspannets påverkan på medarbetarnas arbetssituation

Flera studier visar på kontrollspannets betydelse för medarbetarnas arbetssituation⁴⁶. Breda kontrollspann innebär till exempel att medarbetarna känner sig mindre sedda och är mer missnöjda med chefen och arbetsmiljön i stort. Andra effekter som har identifierats bland medarbetare i stora arbetsgrupper är fler problem i arbetsgruppen, minskat engagemang och minskad arbetstillfredsställelse.

I en studie inom svenska kommunala verksamheter⁴⁷ fann forskarna att breda kontrollspann både försämrar relationen mellan chefen och underställda medarbetare och skapar problem i arbetsgruppen som är förknippade med dess prestation och funktion. Författarna resonerar kring att större medarbetargrupper ger färre möjligheter till direkt kommunikation mellan chefen och medarbetarna vilket ökar distansen dem emellan. Det bidrar till att medarbetarna inte känner sig sedda och lättare uppfattar chefen som bristfällig. Resultaten visade också att ett ökat kontrollspann innebar att chefen i större

⁴³ Se till exempel [Bass & Stogdill's Handbook of Leadership](#)

⁴⁴ Doran et al, 2004; McCutcheon, 2004; McCutcheon et al, 2009

⁴⁵ Meier & Semmer, 2018

⁴⁶ Ibort et al, 2021, Naruse & Nagata, 2016; Cathcart et al, 2004; Corin, 2016; Hjalmarsson & Trydegård, 2004; Lucas et al, 2008; McGillis et al, 2006; Meyer et al, 2011; Wallin et al, 2013

⁴⁷ Wallin et al, 2013; se även Corin, 2016

utsträckning fick ta emot klagomål och fungera som en container för medarbetarnas frustration över en pressad arbetssituation. Författarna menar att ett rimligt kontrollspann inte bara kan förhindra överbelastning hos cheferna och förbättra villkoren för ledningsgrupperna utan också förbättra villkoren för medarbetare och därmed för organisationen som helhet.

Flera andra studier stödjer dessa resultat och visar att breda kontrollspann minskar tiden som chefen har för varje medarbetare. I en studie av 558 sjuksköterskor och 31 första linjens chefer på fyra kanadensiska akutsjukhus⁴⁸ fann forskarna att kontrollspannet i kombination med hur mycket chefen arbetar per vecka påverkar hur nöjda medarbetarna är med chefens närvaro och möjlighet att ge råd och stöd i arbetet. Breda kontrollspann och kortare arbetstid för cheferna minskar medarbetarnas nöjdhet med chefens närvaro.

I en stor spansk studie⁴⁹ om chefer inom den offentliga sjukvården visade resultaten att ett större kontrollspann innebar att kvaliteten på relationen mellan chefen och den enskilda medarbetaren försämrades. Forskarna drar därför slutsatsen att kontrollspannen behöver minskas för att öka kvaliteten i chefskapet på enheterna.

En kanadensisk studie inom sjukvården⁵⁰ visade att medarbetarna kände att deras åsikter var av betydelse först när kontrollspannet för chefen var 15 medarbetare eller färre vilket forskarna menar behöver tas i beaktande om organisationen vill att personalen aktivt ska delta i utformningen av verksamheten. Utifrån ett liknande resonemang visar andra studier⁵¹ att breda kontrollspann minskar chefers möjlighet att stärka medarbetarnas egen förmåga att hantera sin situation, att påverka och styra sin egen vardag och stärka sina egna resurser.

Ett större kontrollspann har också visat sig påverka andra aspekter av medarbetarnas arbetsmiljö negativt. I en studie av 450 sjuksköterskor, verksamma på olika avdelningar inklusive långvård och hemvård⁵², såg forskarna att medarbetarnas generella missnöje med arbetsmiljön tenderade att öka med chefernas ökande kontrollspann.

Studier visar även på kontrollspannets inverkan på medarbetares arbetstillfredsställelse och engagemang. I en stor spansk studie på chefer inom den offentliga sjukvården⁵³ visade resultaten att ett större kontrollspann var associerat till lägre grad av empowerment⁵⁴, tillfredsställelse och upplevt organisatoriskt stöd bland medarbetarna. I en

⁴⁸ Meyer et al, 2011

⁴⁹ Ibort et al 2021

⁵⁰ Cathcart et al, 2004

⁵¹ Hjalmarson & Trydegård, 2004; Lucas et al, 2008

⁵² McGillis et al, 2006

⁵³ Ibort et al 2021

⁵⁴ Det saknas vedertagen översättning av empowerment till svenska men det innebär ungefär "bemyndigande/egenmakt".

interventionsstudie inom den amerikanska sjukvården⁵⁵ visade resultaten att ett större kontrollspann är förknippat med minskat engagemang hos medarbetarna. Mer specifikt såg de att personalens engagemang minskade vid kontrollspann som översteg 15 anställda, samt att det skedde ytterligare en tydlig försämring när antalet medarbetare per chef blev fler än 40. På arbetsplatser där det var färre än 15 anställda per chef upplevde medarbetarna att de i högre utsträckning kunde föra fram sina åsikter vilket ökade engagemanget. Under projektets gång anställdes fyra nya chefer vilket resulterade i att kontrollspannen i organisationen minskade. Ett år efter denna chefsförtätning så ökade medarbetarnas engagemang.

I en studie inom den japanska hemsjukvården⁵⁶ såg dock forskarna att ett alltför smalt kontrollspann, med färre än åtta sjuksköterskor, var ofördelaktigt när det gällde att skapa engagemang bland medarbetarna. De identifierade att kollegialt stöd och relationskoordinering kunde förbättra sjuksköterskornas arbetsengagemang först när antalet medarbetare i arbetsgruppen översteg åtta.

4) Kontrollspannets påverkan på verksamheten och organisationen

Det finns inte lika många studier av vård- och omsorgsmiljö som undersöker kontrollspannets påverkan på verksamheten och organisationen i stort. De studier som finns⁵⁷, bland annat inom sjukhusmiljö, visar att stora grupper av medarbetare per chef är associerat med minskad patientnöjdhet och fler incidenter i verksamheten liksom ökad personalomsättning.

I en stor studie på 51 olika vårdavdelningar⁵⁸ inkluderades förutom chefer och medarbetare även patienter för att undersöka kontrollspannets effekter på patientnöjdheten. Resultaten visade att patientnöjdheten påverkades negativt av breda kontrollspann. Forskarna konkluderade att chefer med breda kontrollspann helt enkelt hade mindre tid att utveckla, implementera och utvärdera system och processer som förbättrat patientvården och därmed kan öka patientnöjdheten.

I en studie på kanadensiska universitetssjukhus⁵⁹ undersöktes också förhållandet mellan kontrollspann och resultaten i verksamheten. Cheferna fick svara på hur ofta det skedde olyckor eller uppstod incidenter i verksamheten så som felmedicineringar, infektioner efter inläggning, klagomål från patienter eller anhöriga, fallskador, personalskador eller otrevliga kommentarer riktade mot sjukvårdspersonalen. Studien visade att incidenter och olyckor av detta slag ökade med större kontrollspann när de administrativa resurserna dessutom var begränsade.

⁵⁵ Cathcart et al, 2004

⁵⁶ Naruse et al 2016

⁵⁷ Andersen et al, 2018; Karichy & Smith, 2019; Doran et al, 2004; McCutcheon 2004, 2009; Wong et al, 2015

⁵⁸ McCutcheon et al, 2009

⁵⁹ Wong et al, 2015

Ett antal sammanlänkade studier har också tittat på kontrollspannets betydelse för personalomsättning och funnit en ökande personalomsättning vid bredare kontrollspann⁶⁰. I en av studierna på 717 sjuksköterskor, 41 chefer och 51 olika vårdavdelningar (medicin, kirurgi, gynekologi och dagkirurgi) vid sju olika sjukhus i Kanada⁶¹, undersöktes till exempel vilken effekt kontrollspannet och olika ledarstilar har på arbetstillfredsställelse, personalstabilitet och personalomsättning. Resultaten visar att större kontrollspann leder till lägre arbetstillfredsställelse och därmed till högre personalomsättning och mindre personalstabilitet. Författarna visar att oavsett vilken ledarskapsstil chefen har så kan det inte kompensera för de negativa effekterna av stora kontrollspann.

En nyare studie⁶², som baserad på longitudinella registerdata från 40 privata och offentliga organisationer inom till exempel utbildning och vård i Kanada, fann att ett större kontrollspann leder till högre chefsomsättning. Forskarna menar att ett ansvar för en större medarbetargrupp ökar kraven på chefer vilket kan förklara omsättningen på chefsnivå och de rekommenderar därför interventioner som minskar chefernas kontrollspann för att minimera denna omsättning.

Forskaren Lena Andersson-Felé argumenterar i sin forskningsöversikt från 2006⁶³ dessutom för att det går att finna stöd i forskningen för tesen att kontrollspannets bredd påverkar kvaliteten i en verksamhet. Hon bygger detta resonemang på att många av de negativa effekter av breda kontrollspann som påvisas i forskningen kan påverka verksamhetens resultat. Hon resonerar kring att det finns ett ömsesidigt beroende mellan å ena sidan organisationens ekonomiska lönsamhet och effektivitet och å andra sidan de anställdas arbetssituation. Om cheferna och deras medarbetare har en god arbetsmiljö och är tillfreds med sitt arbete är detta positivt för organisationen.

Sammanfattning av kontrollspannets konsekvenser

I Figur 2 nedan sammanfattas konsekvenserna av ett ökat medarbetarantal per chef inom offentlig vård-och omsorg som framkommit i forskningen 1998–2021.

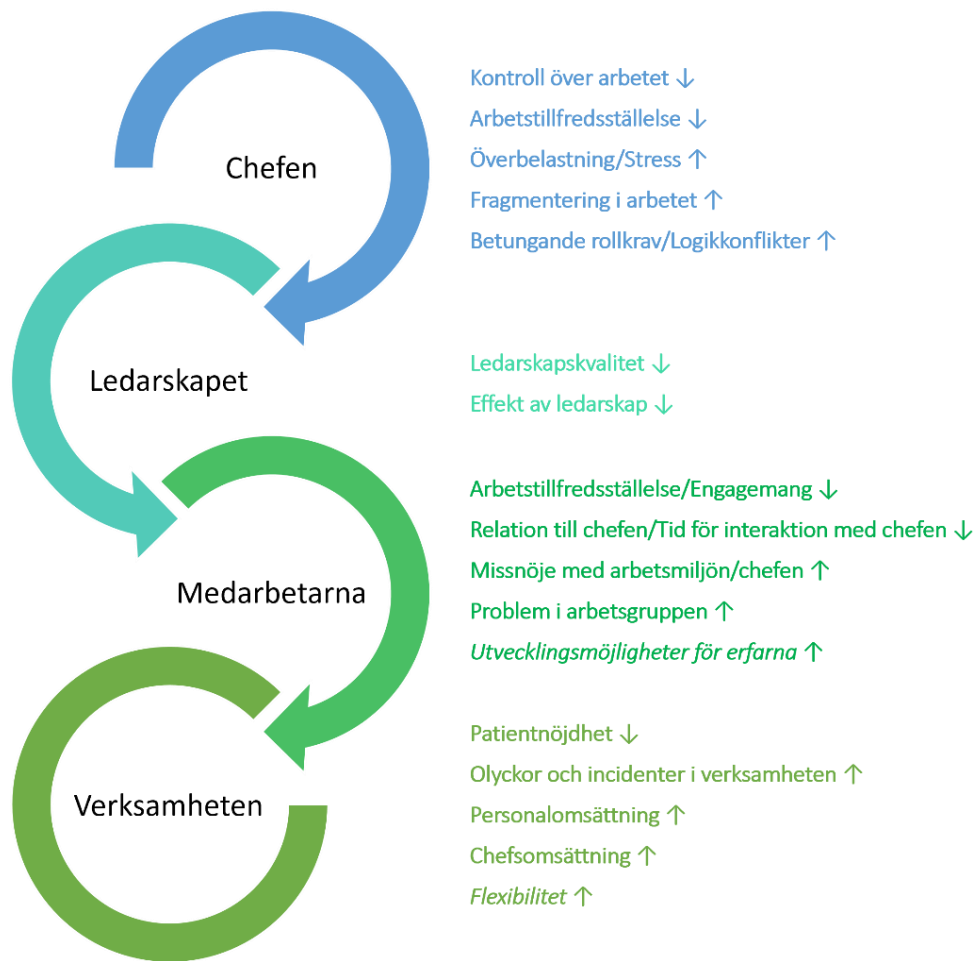
⁶⁰ Doran et al. 2004; McCutcheon, 2004; McCutcheon et al, 2009

⁶¹ McCutcheon et al, 2009

⁶² Kraichy & Schmidt, 2019

⁶³ Andersson Felé, 2006

Figur 2. Schematisk sammanställning av konsekvenserna av breda kontrollspann.



Not. Pilarna i figuren indikerar om utfallet ökar ↑ eller minskar ↓ med ett ökande kontrollspann.

Kursiv text visar på resultat som går i motsatt riktning med de övriga (se nedan).

Så här långt visar således studier från de senaste dryga 20 åren sammantaget att ett brett kontrollspann får negativa konsekvenser för cheferna själva, ledarskapet, medarbetarna och verksamheten och organisationen.

Tilläggas bör dock att vad som generellt sett kan anses som brett respektive smalt kontrollspann inte går att fastställa utifrån de genomgångna studierna. Även om de flesta studier räknar kontrollspann på samma sätt, dvs antalet ”huvuden” som chefen är ansvarig för”, så använder vissa studier kontrollspann som kontinuerlig skala medan andra gör sina egna unika indelningar där de klassificerar som smala respektive breda kontrollspann på förhand. Dessutom finns det några studier⁶⁴ som vid sidan av breda kontrollspanns negativa effekter visar på att alltför smala kontrollspann även de kan leda till negativa effekter. En dansk kvalitativ studie inom vården⁶⁵ visar också att större vårdavdelningar

⁶⁴ Andersen et al, 2018; Naruse & Nagata, 2016

⁶⁵ Holm-Petersen et al, 2017

(med kontrollspann mellan 50–70 medarbetare), vid sidan av ett flertal negativa konsekvenser, också medgav en ökad flexibilitet och ökade utvecklingsmöjligheter för medarbetarna eftersom specialitetsområdet var bredare. Dessa positiva effekter gällde dock endast för de mer erfarna medarbetarna då de för nyanställda medarbetarna i stället blev övermäktigt och alltför krävande att arbeta inom en stor vårdavdelning med många medarbetare per chef. Resultat som detta, som delvis avviker från den generella riktning i andra studier, samt studier som åskådliggör att kontrollspann vid sidan av att bli för breda också kan bli för smala, visar på vikten av att väl underbyggda avvägningar kring vad som kan anses vara ett rimligt antal medarbetare för den specifika chefen i den givna kontexten.

DEL II

Svenska föreskrifter, rapporter och utredningar som berör frågan om antalet medarbetare per chef

I takt med att skillnaderna mellan olika branscher samt mellan olika typer av verksamheter inom den offentliga sektorn synliggjorts har antalet medarbetare per chef i särklass varit den organisatoriska förutsättning som, åtminstone hittills, har orsakat mest debatt. Frågan har uppmärksammats inom politiken, bland fackförbunden inom offentlig sektor och inom kommuner och regioner. Det har bland annat lett till särskilda tillsynsinsatser av Arbetsmiljöverket, uppdrag till Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK) och regeringsinitierade utredningsuppdrag.

Sammanfattningsvis pekar föreskrifter, rapporter och utredningar på att förutsättningarna för ledarskapet behöver stärkas inom den svenska offentliga sektorn och att ett rimligt antal medarbetare per chef och stöd i chefsrollen är viktiga förutsättningar att stärka framgent. Slutsatserna från några av dessa källor presenteras mer detaljerat nedan.

AFS 2015:4 om Organisatorisk och social arbetsmiljö

Sedan 2016 har det tillkommit en ny arbetsmiljöföreskrift, AFS 2015:4 om Organisatorisk och social arbetsmiljö, som förtydligat och skruvat upp ambitionerna när det gäller arbetsmiljön på svenska arbetsplatser. I föreskrifterna lyfts cheferna fram tydligare på flera sätt. Det understryks att chefer också är medarbetare och arbetstagare i arbetsrättslig mening, till stor del påverkade av samma arbetsmiljöfaktorer som andra medarbetare, samt att chefer själva behöver en god organisatorisk och social arbetsmiljö för att kunna omsätta de nya arbetsmiljöföreskrifterna för sina medarbetare i praktiken. Det innefattar till exempel tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i chefsrollen. Vidare framhävs vikten av möjlighet att utöva nära ledarskap som möjliggör regelbunden dialog och att fånga upp tidiga signaler på arbetsmiljö- och hälsoproblem i personalgruppen. I och med de nya föreskrifterna tydliggörs chefens nyckelposition inom den svenska arbetsmiljölagstiftningen vilket innebär att chefernas egna organisatoriska och sociala arbetsmiljö görs till en prioritet för att kunna skapa en god organisatorisk och social arbetsmiljö för medarbetarna på svenska arbetsplatser.

Avsiktsförklaringen för friskare arbetsplatser i kommuner och regioner

En partsgemensam avsiktsförklaring tecknades i augusti 2016 med en rad åtgärder för friskare arbetsplatser i kommuner och regioner⁶⁶. Åtgärdspaketet omfattar ett stort antal konkreta åtgärder på nio områden. Under flera av dessa områden lyfts chefers organisatoriska förutsättningar fram som en mycket viktig faktor när det gäller att skapa friska platser inom offentlig sektor. Parterna är överens om, och understryker, att chefer i den svenska offentliga sektorn behöver få rätt förutsättningar för att kunna utöva ett närvarande, tillitsfullt och engagerande ledarskap samt för att kunna ta ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet. De lyfter särskilt fram ett adekvat stöd till cheferna samt ett rimligt antal medarbetare per chef som viktiga och konkreta faktorer att beakta i organiseringen av chefsarbetet. I avsiktsförklaringen understryks det att ansvaret för att dessa förutsättningar finns på plats i sin tur ligger hos den högsta ledningen inom varje organisation. För att understödja detta fick partsgemensamma Suntarbetsliv⁶⁷ i uppdrag att ta fram ett forskningsbaserat verktyg för att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar, Chefoskopet⁶⁸, som kommer att presenteras mer ingående i kommande DEL III av rapporten.

Visa vägen i vården – Vård och omsorgsanalys

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys tar fram kunskapsunderlag och rekommendationer om vårdens och omsorgens funktionssätt till beslutsfattare på olika nivåer. De tog på uppdrag av regeringen 2017 fram en nulägesanalys med hjälp av intervjuer, fallstudier och kartläggningar samt en forskningssammanställning inom hälso- och sjukvården. Detta för att se över hur staten kan stödja regionerna att utveckla och stärka ledarskapet inom hälso- och sjukvården som ett led i att stärka hälso- och sjukvårdens utvecklingskraft⁶⁹.

De sammanfattar att ledarskap är beroende av sammanhanget och att det inte finns någon ledarskapsmodell eller ledarstil som kan betraktas som den bästa men konkluderar också att det finns många viktiga komponenter för ett gott ledarskap inom just hälso- och sjukvården vilket ställer höga och mångfacetterade krav på cheferna. De identifierar samtidigt många utmaningar för chefer i hälso- och sjukvården som försvårar för ett närvarande ledarskap såsom bristande styrning och stöd samt en tung administrationsbörda.

Utifrån detta analysarbete föreslår myndigheten därför fem områden som särskilt viktiga för ett utvecklat och stärkt ledarskap. Den första punkten innebär att regionerna och regeringen bör *stärka förutsättningar för ett verksamhetsnära och patientcentrerat ledarskap*. För att nå dit lyfter myndigheten inte minst fram behovet av att analysera och

⁶⁶ [Friskare arbetsplatser | SKR](#)

⁶⁷ Suntarbetsliv är en ideell förening som drivs gemensamt av de fackliga organisationerna och arbetsgivarorganisationerna SKR och Sobona. [Suntarbetsliv - tillsammans för friska arbetsplatser - Suntarbetsliv](#)

⁶⁸ [Chefoskopet](#)

⁶⁹ [Visa vägen i vården | Vård- och omsorgsanalys \(vardanalys.se\)](#)

vid behov också minska *antalet direkt underställda för cheferna* för att möjliggöra ett närvarande ledarskap. I linje med detta menar de också att hur *stödstrukturerna kring cheferna* på främst verksamhetsnära nivå fungerar behöver analyseras och hur de kan utvecklas för att frigöra tid och utrymme för cheferna behöver ses över.

De bedömer att chefer i hälso- och sjukvården, främst på verksamhetsnära nivå, har många underställda och inte alltid tillräckliga stödstrukturer för sitt uppdrag. Detta innebär att de måste lägga mycket tid på bland annat administration, bemanningsfrågor och rapportering vilket minskar deras möjligheter att vara närvarande i verksamheten. Det begränsar också möjligheterna att skapa en god arbetsmiljö för vårdens medarbetare, och en stabil och långsiktig kompetensförsörjning. I rapporten konkluderas det att många av hälso- och sjukvårdens verksamheter kännetecknas av att vara komplexa, oförutsägbara och kunskapsintensiva och just därför behöver de chefer i hälso- och sjukvården, inte minst i första linjen, ansvara för förhållandevis små medarbetargrupper, betydligt mindre än vad de ofta är idag.

Statens offentliga utredningar

Flera Statliga Offentliga Utredningar (SOU:er) har genomförts inom vård och omsorg med bäring på chefers organisatoriska förutsättningar. En statlig offentlig utredning, *Nationell kvalitetsplan för vård och omsorg för äldre personer*⁷⁰, har till exempel föreslagit att det bör införas ett mål för antal medarbetare per chef för enhetschefer inom äldreomsorgen. Riktvärdet bör enligt utredningen vara 30 medarbetare i genomsnitt och ska enligt förslaget vara uppnått senast 2028. Målet motiveras utifrån att det skulle ge bättre förutsättningar att skapa god kvalitet och gynna en evidensbaserad verksamhet. Ytterligare en statlig offentlig utredning, *Vilja välja vård och omsorg – En hållbar kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre*⁷¹, pekar på ett stärkt ledarskap som en viktig förutsättning för den framtida kompetensförsörjningen. Utredningen betonar att Coronapandemin klarligen visat på betydelsen av ett nära och tydligt ledarskap och framhåller vikten av att rätt förutsättningar ges för att cheferna ska kunna leda. Rent konkret pekar utredningen på vikten av att begränsa antalet medarbetare per chef och säkra tillgången till stödresurser (exempelvis ekonomifunktion, administrativt stöd, IT-support, HR-funktion och metodstöd) för att den verksamhetsnära chefen ska kunna utöva ett aktivt och närvarande ledarskap. Utredningen anser att dessa förutsättningar ofta saknas idag. Utredningen rekommenderar därför att arbetsgivarna inom vård och omsorg om äldre bör sätta ett tak för antalet medarbetare som den verksamhetsnära chefen med personalansvar ska ansvara för, förslagsvis mellan 20–30 medarbetare per chef samt säkerställa att den verksamhetsnära chefen har tillgång till adekvata stödresurser.

⁷⁰ SOU 2017:21

⁷¹ SOU 2021:52

Socialstyrelsen

Socialstyrelsen har under många år pekat på vikten av att stärka chefernas förutsättningar inom vård och omsorg⁷². I sin senaste utredning, *Förutsättningar och stöd för första linjens chefer – kartläggning av första linjens chefer i äldreomsorgen*⁷³, är den samlade bedömningen att kontrollspannet för första linjens chefer i äldreomsorgen är för högt och att stödet till cheferna behöver utvecklas och bli mer tillgängligt. Socialstyrelsen identifierar att första linjens chefer själva önskar bättre stöd och förutsättningar från sina organisationer inom följande områden;

- lägre kontrollspann - färre medarbetare per första linjens chef
- tydligare mål och krav för kvaliteten i äldreomsorgen
- bättre administrativa system som anpassas till verksamheten och harmonierar med varandra
- tydligare planer och krav för utbildning och fortbildning, både för första linjens chefer och övrig personal
- bättre stöd för utvecklingsarbete, för att motivera personal samt implementera och följa upp utvecklingsarbete samt
- ökad delaktighet i och dialog vid beslut som fattas på ledningsnivå.

Detta är också önskemål som framkommer i en av Vårdförbundets undersökningar⁷⁴ bland sina chefs- och ledarmedlemmar och där majoriteten utgörs av chefer och ledare verksamma inom hälso- och sjukvården. Tid för medarbetarna var det tema som oftast återkom som en förutsättning för att kunna vara en bra ledare. Förutom den bokstavligen tolkningen att dagligen kunna närvara och interagera med medarbetarna, nämner flera chefer också att det måste finnas rätt organisatoriska förutsättningar, exempelvis en rimlig storlek på medarbetargruppen för att detta ska bli verklighet.

Arbetsmiljöverket och Myndigheten för arbetsmiljökunskap

Regeringen gav 2018 Arbetsmiljöverket och Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK) uppdraget att gå igenom forskning för att sammanställa och redovisa *friskfaktorer på organisatorisk nivå*, dvs förutsättningar som genereras genom strategier, styrning och ledning, på en central nivå, oftast från den högsta verksamhetsansvariga ledningen, som kan mätas och följas över tid. Ett viktigt skäl till att intressera sig för den organisatoriska nivån är att den organisatoriska nivån ger förutsättningar för att skapa hållbar förändring. Till skillnad från många insatser på individnivå kan hälsofrämjande insatser på organisatorisk nivå genomföras genom beslut på ledningsnivå. I strukturellt hänseende genomsyrar sådana insatser hela organisationen och når många individer samtidigt. Här har interventions- och implementeringsforskningen fokuserat på hur det är möjligt få till mer omfattande organisationsförändringar och sedan bibehålla dessa över tid. Studierna pekar på att insatser måste hanteras på organisatorisk nivå för att vara effektiva

⁷² Se tex Andersson Felé 2003, 2006

⁷³ <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-8-7524.pdf>

⁷⁴ [Att leda framtidens hälso- och sjukvård \(vardforbundet.se\)](#)

och långsiktigt hållbara. Friskfaktorer på organisationsnivå ska således bidra till en hållbar och hälsosam arbetsmiljö där den psykiska hälsan främjas.

Forskning inom området granskades och det visade sig att uttömmande forskning saknas, men ett antal viktiga friskfaktorer på organisatorisk nivå kunde dock identifieras i de olika studierna⁷⁵. De såg att faktorerna gick att dela in i några övergripande teman nämligen; goda förutsättningar för ledarskap, goda förutsättningar för utvecklingsmöjligheter och lärande, goda förutsättningar för delaktighet och kommunikation, goda förutsättningar för arbete med mål och värdegrund, och goda förutsättningar för strategiskt arbetsmiljöarbete samt arbete med hälsoläge och sjukfrånvaro.

I utredningen framkommer det att ledarskap är en avgörande faktor för att skapa friska och produktiva organisationer. Det som är gemensamt är att det finns en väl förankrad idé eller tanke med vad ledarskapet ska innebära på alla nivåer. Det säkerställs genom att ha tydliga riktlinjer vid till exempel rekrytering av ledare och genom ett aktivt utvecklingsarbete genom ledarskapsprogram och liknande. Något som återkommer vad gäller ledarskapet är att social kompetens framhålls som en viktig del vid sidan av de specifika verksamhetskunskaper som behövs. Närhet och tillgänglighet till verksamhet och medarbetare är också viktigt. Särskilt i offentlig förvaltning verkar det finnas ett behov av att ledarna finns tillgängliga för att till exempel vara med och besluta vid uppkomna prioriteringsbehov. Dessutom krävs att det finns förutsättningar för att utföra det önskade ledarskapet som exempelvis ett rimligt antal arbetstagare per chef.

Nyckeltalsinstitutet

Enligt Nyckeltalsinstitutets analys⁷⁶ av officiell nationell statistik är den enskilt största förklaringsvariabeln vad gäller långtidssjukfrånvaro storleken på arbetsgrupperna. Deras beräkning visar att 35 procent av variationerna i långtidssjukfrånvaro kan förklaras med storlek på arbetsgrupper, mätt som genomsnittligt antal medarbetare per chef. I genomsnitt ökar långtidssjukfrånvaron med drygt 0,2 procentenheter om arbetsgruppen ökar med en person.

⁷⁵ [Ledarskap för hälsa och välbefinnande och välbefinnande \(mynak.se\)](https://www.mynak.se/)

⁷⁶ [Nyckeltalsinstitutets-Arsrapport-2019.pdf](#)

AVSLUTANDE KOMMENTAR DEL I och II

Betydelsen av antalet medarbetare per chef

Studier om kontrollspann inom vård och omsorg från de senaste dryga 20 åren visar sammantaget att breda kontrollspann för chefer främst får negativa konsekvenser för cheferna själva, ledarskapet, medarbetarna samt verksamheten och organisationen i stort. Även om forskningsfältet tagit fart igen under senare tid är studierna fortsatt relativt få, och kontrollspannsstudier från andra delar av den offentliga sektorn såsom staten, skolväsendet och polisen visar på liknande resultat⁷⁷. Antalet studier inom den privata sektorn är betydligt färre. De studier som finns, till exempel från flygindustrin⁷⁸, visar dock även de på liknande betydelse av antalet medarbetare per chef som för chefer inom vård och omsorg. Även svenska rapporter och utredningar från olika organisationer visar på stora utmaningar när det gäller chefers organisatoriska förutsättningar inom välfärden och pekar särskilt ut ett rimligt antal medarbetare per chef och stöd i chefsrollen som viktiga förutsättningar att stärka framgent.

Det finns ett fortsatt stort behov av fler studier kring kontrollspannets betydelse, vid sidan av andra organisatoriska förutsättningar inom vård och omsorg, inte minst i den svenska kontexten. Det saknas även studier som kan leda till praktiska råd kring hur välfärdsverksamheter med olika särdrag kan organiseras för att åstadkomma rimligt stora medarbetargrupper för chefer att ansvara för som gynnar såväl chefer, medarbetare som verksamhet.

Ett rimligt antal medarbetare per chef – vikten av kontextanpassning

Svaret på frågan om ett rimligt antal medarbetare per chef är vanligt förekommande och från forskningen är svaret enkelt: *det beror på*. När ett rimligt antal medarbetare ska avgöras behöver en mängd faktorer tas i beaktande så som verksamhetens geografiska spridning, medarbetarnas arbetsuppgifter och stödet som omger chefen. Kontrollspann bör precis som alla andra organisationsfaktorer ses i sitt sammanhang, som en del i en större helhet av organisationsfaktorer i den specifika kontexten.

Att undersöka den egna kontexten

Avvägningen kring ett rimligt antal medarbetare per chef behöver således ta sin utgångspunkt i en analys av den specifika kontexten. Som nämndes i DEL I av denna rapport, har det under årens lopp kommit olika sammanställningar, verktyg och checklistor för att genomföra denna typ av analyser. I Kanada har det mest omfattande verktyget,

⁷⁷ Se t ex Bohte & Meier, 2001; Meier & Bohte, 2000; Moon & Jungho, 2019; Theobald et al 2005

⁷⁸ Se t ex Burke, 1996; Gitell, 2001; Hechanova-Alampay et al, 2001

”Span of Control Tool for Clinical Managers”, tagits fram⁷⁹. I Sverige har SKR med samma syfte skapat en checklista⁸⁰ för att underlätta för kommuner och regioner att avgöra lämpliga kontrollspann för sina chefer. I DEL III av denna rapport, som kommer att presenteras under hösten 2022, kommer vi att mer i detalj återkomma till hur en kartläggning av den egna verksamheten kan genomföras med hjälp av olika verktyg, samt hur en organisationslösning kan väljas för att åstadkomma ett lämpligt antal medarbetare per chef i den givna kontexten.

Kontrollspann – en viktig förutsättning bland flera

De empiriska studier som refereras i denna rapport har sökt att isolera effekterna av breda kontrollspann för olika utfall och visar på att kontrollspann är *en* viktig faktor som påverkar chefers och medarbetares arbetssituation, ledarskapet liksom på organisationen i stort. Således är ett rimligt antal medarbetare per chef en viktig faktor att fokusera på för att stärka chefer och medarbetares möjligheter att göra ett bra arbete.

Det är dock viktigt att komma ihåg att organisationer är komplexa system och många olika sammanflätade villkor, där till exempel organisatoriskt stöd, auktoritetsfördelning, ansvarsområden och arbetsuppgifter påverkar chefers förutsättningar vid sidan av antalet medarbetare per chef⁸¹. Därför behöver chefernas sammantagna situation ständigt vara under lupp.

I den kommande DEL III av denna rapport avser vi att lyfta fram stöd för att avgöra vad som är ett rimligt antal medarbetare per chef och val av organisationslösningar. Vi kommer också att visa på hur chefers samlade organisatoriska förutsättningar kan kartläggas och förbättras, till exempel med Chefoskopet⁸².

⁷⁹ Se t ex Morash et al, 2005

⁸⁰ [SKRs checklista för chefers arbetsmiljö](#)

⁸¹ Se till exempel Corin & Björk, 2017; Härenstam & Östebo, 2014; Oc, 2018

⁸² [Chefoskopet - stöd för att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar - Chefoskopet \(suntarbetsliv.se\)](#)

Bilaga 1. Studier inkluderade i Regnös litteraturöversikt (2016)

1. Altaffer, A. (1998). First-line managers: Measuring their span of control. *Nursing Management*, 29(7), 36.
2. Andersson-Felé, Lena (2006). *Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen?* Stockholm: Socialstyrelsen.
3. Cathcart, Deb, Jeska, Susan, Karnas, Joan, Miller, Sue, Pechacek, Judy, & Rheault, Lolita (2004). Span of control matters. *Journal of Nursing Administration*, Vol. 34, Nr. 9, s. 395-399.
4. Corin, Linda (2016). Job demands, job resources, and consequences for managerial sustainability in the public sector: a contextual approach. Göteborg: Göteborgs universitet.
5. Doran Diane, McCutcheon Amy, S., Evans Martin, G., MacMillan Kathleen, McGillis Linda, H., Pringle, Dorothy, Smith, Susan, Valente, Antonio (2004). *Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance*. Ottawa: Canadian Health Services Research Foundation.
6. Hjalmarson, Ingrid, Norman, Eva & Trydegård, Gun-Britt (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv: en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum.
7. Lucas Victoria, Laschinger, Spence, H.K.. & Wong Carol. (2008) The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: the moderating effect of SOC. *Journal of Nursing Management* Vol. 16, Nr. 8 s. 964–973.
8. McCutcheon, Amy Sanchez (2004). Relationships Between Leadership Style, Span of Control, and Outcomes. Toronto: University of Toronto.
9. McCutcheon, Amy. Sanchez, Doran, Diane, Evans, Martin, Hall, Linda M., & Pringle, Dorothy (2009). Effects of leadership and span of control on nurses' job satisfaction and patient satisfaction. *Nursing Leadership*, Vol. 22 Nr.3, s. 48–67.
10. McGillis Hall L., Doran D., O'Brien Pallas L. et al. (2006). Quality Worklife Indicators For Nursing Practice Environments in Ontario: Determining The Feasibility of Collecting Indicator Data. Ontario Ministry of Health and Long-Term Care, Toronto, ON.
11. Meyer, Raquel, O'Brien, Linda, Doran, Linda, Streiner, David, Ferguson-Pare, Mary, Duffield, Christine (2011). Front-line managers as boundary spanners: effects of span and time on nurse supervision satisfaction. *Journal of Nursing Management*, Vol. 19, s. 611–622.
12. Stewart Althea (2009). *Span of Control and Stress: The Nurse Manager's Perspective*. Buffalo, NY: D'Youville College.
13. Wallin, Linda, Pousette, Anders, & Dellve, Lotta (2013). Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic and Industrial Democracy*. 0 (0) s. 1-27.
14. Wong, Carol, A., Elliot-Miller, Pat., Laschinger, Heather, Cuddihy, Michael, Meyer, Rachel M., Keatings, Margaret, Burnett, Camille, Szudy, Natalie (2015). Examining the relationships between span of control and manager job and unit performance outcomes. *Journal of Nursing Management*, Vol 23 s. 156–168.

Bilaga 2. Studier inkluderade i Corin & Babapour Chafis litteraturöversikt (2022)

1. Andersen, L., et al. (2018). "Achieving High Quality Through Transformational Leadership: A Qualitative Multilevel Analysis of Transformational Leadership and Perceived Professional Quality." *Public Personnel Management* 47(1): 51-72.
2. Havaei F, Dahinten VS, MacPhee M. The effects of perceived organisational support and span of control on the organisational commitment of novice leaders. *J Nurs Manag.* 2015;23(3):307-314. doi:10.1111/jonm.12131.
3. Holm-Petersen, C., et al. (2017). "Size does matter - span of control in hospitals." *Journal of Health Organization and Management* 31(2): 192-206.
4. Ibor, N. L., Galán, A. B., Lairla, M. C., Lombarte, T. A., & Catalán, A. G. (2021, December). Impact of charge nurses' span of control on the work attitudes of nurses. In *Anales del sistema sanitario de Navarra* (Vol. 44, No. 3, pp. 373-383).
5. Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021, March). Communication skills and transformational leadership style of first-line nurse managers in relation to job satisfaction of nurses and moderators of this relationship. In *Healthcare* (Vol. 9, No. 3, p. 346). Multidisciplinary Digital Publishing Institute.
6. Kraichy, D. and J. Schmidt (2019). "Collective turnover: organization design and processes or contagion effects?" *Employee Relations* 42(2): 492-506.
7. Meier, L. L. and N. K. Semmer (2018). "Illegitimate tasks as assessed by incumbents and supervisors: converging only modestly but predicting strain as assessed by incumbents, supervisors, and partners." *European Journal of work and organizational psychology* 27(6): 764-776.
8. Naruse T, S. M., & Nagata S. 2016. "Effects of relational coordination among colleagues and span of control on work engagement among home-visiting nurses."
9. Thompson, G., et al. (2019). "Servant leadership, span of control, and outcomes in a municipality context." *Journal of General Management* 44(2): 87-95.

Bilaga 3. Metodbeskrivning litteratursammanställning

Sökstrategin utformades för att fånga artiklar som behandlar effekterna av olika stora kontrollspan i den offentliga sektorn. Sökstrategierna utvecklades baserat på inklusions- och exklusionskriterier som togs fram utifrån PEO-modellen (Population, Exposure, Outcome):

- Population(P): studier som omfattar den offentliga sektorn, men inte den privata sektorn
- Exposure (E): studier som undersöker effekterna av kontrollspan och interventioner/förändringar som påverkar kontrollspannet
- Outcome (O): studier som utvärderar utfall på kort och lång sikt, och på medarbetar-, chefs-, och organisationsnivå

Sökning efter relevant litteratur gjordes i tre steg, som totalt ledde till identifiering av 10 empiriska artiklar;

- 1) Befintlig litteratursammanställning av Regnö (2016) granskades för att identifiera artiklar med relevans för denna sammanställning. Totalt identifierades 14 artiklar från kunskapssammanställningen som mötte inklusionskriterierna för denna kunskapssammanställning.
- 2) I nästa steg gjordes en sökning i databaserna PubMed, Scopus och Web of Science. Sökningen omfattade studier publicerade från 2015 till januari 2020. Söksträngen inkluderade tre begrepp: "span of control", "span of supervision" och "span of management". Sökfältet begränsades till artiklar på engelska. Totalt identifierades 128 artiklar på abstract-nivå. Samtliga identifierade abstracts relevansgranskades mot inklusions- och exklusionskriterierna, med stöd av det webbaserade verktyget Rayyan (www.rayyan.qcri.org), varvid 51 dubletter raderades, 38 exkluderades och 39 inkluderades. De studier som uppfyllde inklusionskriterierna relevansgranskades i fulltext. Fulltextgranskning ledde till sållning av ytterligare 37 artiklar som hade fel fokus eller fel population. Totalt identifierades i detta steg 7 artiklar att inkludera i denna kunskapssammanställning.
- 3) I tredje steget gjordes ytterligare en sökning med samma söksträng och databaser som i steg 2 för att omfatta studier publicerade från 2020 och 2021. Totalt identifierades 52 artiklar på abstract-nivå. Samtliga identifierade abstracts relevansgranskades mot inklusions- och exklusionskriterierna. Totalt identifierades 2 artiklar som efter fulltextgranskning inkluderades i sammanställningen.

Sammantaget inkluderades således 9 empiriska artiklar från 2015-2021 som delades in i fyra huvudspår: 1) påverkan på chefens arbetssituation (N = 2), 2) påverkan på ledarskapet (N=5), påverkan på medarbetarna (N=2) och påverkan på verksamhet och organisationen (N=2). Vissa artiklar redovisade resultat på flera nivåer. Därtill identifierades ett antal artiklar om olika teorier, metoder, verktyg, processer och angreppssätt för att operationalisera kontrollspannkonceptet, samt utföra och utvärdera kontrollspannsinterventioner som använts som bakgrundsinformation till denna sammanställning och som kommer att beröras mer i detalj i DEL III.

Tillsammans med de 14 empiriska artiklarna från 1998–2015 som Regnö identifierade i sin kunskapssammanställning redovisas således resultaten från 23 studier i denna rapport varav 7 artiklar belyser kontrollspannets påverkan på chefens arbetssituation, 8 artiklar påverkan på ledarskapet, 9 artiklar påverkan på medarbetarna och 6 artiklar påverkan på verksamhet och organisationen. Vissa artiklar redovisade resultat på flera nivåer.

Bilaga 4. Övriga referenser

- Arbetsmiljöverket (2014a). Projekt rapport - Inspektioner av kvinno- och mansdominerad kommunal verksamhet, hemtjänst och teknisk förvaltning. Rapport 2014:3. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Andersson-Felé, Lena (2003). Hur många direkt underställda kan en chef ha? Om kontrollspann i vård och omsorg. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Andersson-Felé L (2008). Leda lagom många – Om struktur kontrollspann och organisationsideal. Doctoral dissertation, University of Gothenburg Sweden (ISBN-978-91-628-7352-3 ISSN 1653-8358).
- Bell G (1967). Determinants of span of control. *American Journal of Sociology* 73(3): 90–101.
- Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations* (Doctoral dissertation, University of Gothenburg, Sweden). Retrieved from <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/34265>
- Björk, L., & Härenstam, A. (2016). Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services. *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 209–219.
- Bohte J and Meier K (2001). Structure and the performance of public organizations: Task difficulty and span of control. *Public Organization Journal: A Global Journal* 1(3): 341–354.
- Burke RJ (1996). Unit size work experiences and satisfactions: An explanatory study. *Psychological Reports* 78: 763–767.
- Corin, Linda (2016). Job demands, job resources, and consequences for managerial sustainability in the public sector: a contextual approach. (Doctoral dissertation, University of Gothenburg, Sweden). Göteborg: Göteborgs universitet. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/42312?locale=sv>
- Corin, L. & Björk, L. (2017). Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna. Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Morgeson, F. P. (2009). The milieu of managerial work: An integrative framework linking work context to role requirements. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 972–988.
- Gittell J (2001). Supervisory span relational coordination and flight departure performance: A reassessment of post bureaucracy theory. *Organization Science* 12(4): 468–483.
- Gracunius VA (1937). Relationship in organization. In: Gulick L and Urwick L (eds) *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University, pp. 183–187.
- Gulick L, Urwick L, Mooney J et al. (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Harder H, Svard E, Wigforss A and Heden K (2000). Stress och belastning i vård och omsorg [Stress and strain in health care organizations] (No. 2000:8). Stockholm: Swedish Work Environment Authority.
- Hechanova-Alampay R and Beehr T (2001). Empowerment span of control and safety performance in work teams after workforce reduction. *Journal of Occupational Health Psychology* 6(4): 275–282.
- Härenstam, A. (2008). Organizational approach to studies of job demands, control and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 6, 144–149.
- Härenstam, Annika & Östebo, Anders (red) (2014). ISM-rapport 14:1 Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1. Göteborg: Institutet för stressmedicin.
- Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 31–42.
- Kankkunen, T. (2009). *Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter* [Two municipal spaces: Managerial work in genderized municipal technical and human services] (Doctoral dissertation, Stockholm University, Sweden).

- Keisu, Britt-Inger (2009). Att peka med hela handen: om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer. Umeå: Umeå universitet.
- Meier K & Bohte J (2000). Ode to Luther Gulick: Span of control and organizational performance. *Administration and Society* 32(2): 115–137.
- Meier K & Bohte J (2003). Span of control and public organizations: Implementing Luther Gulicks research design. *Public Administration Review* 63(1): 61–78.
- Moon, K. K., & Park, J. (2019). Leadership Styles and Turnover Behavior in the US Federal Government: Does Span of Control Matter?. *International Public Management Journal*, 22(3), 417-443.
- Morash, R.; Brintnell, J. & Lemire Rodger, G (2005). A span of control tool for clinical managers. *Nursing leadership*, 18, 3, s. 83-93.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Ohlsson, Ö., & Rombach, B. (1998). *Res pyramiderna: om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Svenska förl.
- Regnö, Klara (2013). Det osynliggjorda ledarskapet. Kvinnliga chefer i majoritet. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.
- Regnö, Klara. (2016). Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa. Vision.
- Simon H (1946). The proverbs of administration. *Public Administration Review* 4(1): 16–30.
- Theobald N & Nicholson-Crotty S (2005). The many faces of span of control: Organizational structure across multiple goals. *Administration and Society* 36(6): 648–660.
- Urwick L (1956). The managers span of control. *Harvard Business Review* May–June: 39–47.
- Van Fleet, D. D., & Bedeian, A. G. (1977). A history of the span of management. *Academy of Management review*, 2(3), 356-372.
- von Otter, C. (Ed.) (2003). Ute och inne i svenskt arbetsliv: forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Arbetslivsinstitutet.
- Westerberg, Kristina (2000). The important activity: work, tools and tensions of municipal middle managers in elder care. Umeå: Umeå universitet.