

# Att vara chef

CHEFERS UTMANINGAR OCH ARBETSSITUATION 2019



ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION







# Innehåll

Förord	<b>5</b>
Sammanfattning	<b>6</b>
Inledning	<b>9</b>
Om undersökningen	<b>10</b>
Begriplighet	<b>11</b>
Hanterbarhet	<b>17</b>
Meningsfullhet	<b>22</b>
Ledarnas vision: Alla har en bra chef!	<b>27</b>







# Fullt fokus på chefen

Den här rapporten har fokus på hur du har det som chef!

**Ledarna driver att** du som chef ska ha de bästa organisatoriska förutsättningarna för att kunna leverera fullt ut i ditt chefsuppdrag. För att nå Ledarnas vision att "Alla har en bra chef" måste chefernas förutsättningar både debatteras och förbättras. Därför följer vi upp vår undersökning från 2015 för att se om du och dina kollegor fått det bättre.

**Svaret på den** frågan är inte entydigt. Glädjande i rapporten är att 9 av tio chefer nästan alltid upplever sitt arbete som meningsfullt. Det är kanske en av de starkaste drivkrafterna för att vilja fortsätta i chefsuppdraget. För även om chefsyrket innebär många utmaningar är det känslan av att göra skillnad som skapar förutsättningar för att vilja göra sitt allra bästa varje dag.

**Som chef är** det oerhört viktigt att ha förtroende, mandat och resurser för att utföra sitt arbete och utveckla verksamheten. Utifrån det perspektivet är det oroande att andelen som upplever att deras handlingsfrihet har minskat vuxit betydligt de senaste åren. År 2007 uppgav 83 procent av cheferna att de hade den handlingsfriheten och befogenheterna, att jämföra med årets resultat 73 procent.

**Administrationn i företag** och verksamheter har, i takt med teknikutvecklingen, under många år rationaliserats. Mycket i den utvecklingen har varit bra. Det finns dock anledning att fundera över hur mycket som landat på chefens bord. Rapporten visar att det interna stödet inom ett stort antal områden minskat sedan år 2015. Sveriges chefer används inte på rätt sätt om deras administrativa börda ökar.

**Inför beslut är** chefen ofta ensam om att ha överblick över hela situationen och därmed också ytterst ensam om sitt beslut. Även chefer behöver en närvarande chef som ger återkoppling på såväl resultat som ledarskap. Denna undersökning vittnar om att endast hälften av cheferna får återkoppling på sitt resultat och bara 4 av 10 får det på sitt ledarskap. Att utveckla ledarskapet är en underskattad konkurrensfördel.

**Rekryteringsbehovet av nya** chefer kommer att öka i Sverige. Då måste chefsyrket vara attraktivt. Många börjar sin chefskarriär som första linjens chef. Just den gruppen upplever dock sämre förutsättningar och är mindre tillfreds med sitt arbete än chefer på högre nivåer. Samtidigt är det viktigt att dessa chefer får en positiv bild av chefsuppdraget för att vilja stanna i yrket. Det här stämmer till eftertanke hur vi tar hand om och stöttar nya chefer i sina första uppdrag.

**Ledarna Sveriges Chefsorganisation** har fokus på chefen och chefens förutsättningar. Den här rapporten är en del i det arbetet. Ett arbete som vi fortsätter bedriva med full intensitet för att "Alla ska ha en bra chef".



**ANDREAS MILLER,**  
**FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA**

# Sammanfattning

**Att vara chef** är en kartläggning av chefers upplevelse av sin arbetssituation och organisatoriska förutsättningar för att hantera chefsuppdragen.

**Sedan 2015 har** andelen chefer som tycker sig kunna arbeta på ett sätt så att de känner sig nöjda med arbetet de utför, ökat från 70 till 77 procent. En stor majoritet, 87 procent, upplever nästan alltid att arbetet är meningsfullt, vilket är positivt då detta är en stark motivationsfaktor.

**Trots detta säger** bara sex av tio chefer att de gärna rekommenderar andra att satsa på chefsyrket.

**Chefsuppdragen består ofta** av en stor variation av uppgifter. För att hantera alla dess delar behöver chefer ha tillgång till internt stöd i organisationen. Det område som flest chefer uppger att de får tillräckligt stöd inom är arbetsrättsliga frågor (61 procent), medan minst stöd rör deras egen utveckling/utbildning (39 procent). Samtliga områden, som cheferna fått ta ställning till i vilken grad de får tillräckligt stöd, har minskat sedan 2015 med ett undantag, rekrytering.

**För chefens egen** utveckling är återkoppling en viktig parameter för lärande och reflektion. Förvånansvärt få chefer får återkoppling från sin närmaste chef. Endast hälften av cheferna får återkoppling på sina resultat och så få som 39 procent på sitt ledarskap.

**Holmberg m.fl. (2019)** har visat att chefens egen chef är mycket viktig för viljan att utvecklas och fortsätta i sitt chefsuppdrag. Chefer som upplever sin egen chef som stödjande, rättvis och tillgänglig är mer benägna att stanna i chefsyrket. Sex av tio chefer uppfattar sin egen chef som stödjande, knappt sju av tio chefer som rättvis och 64 procent svarar att chefen är tillgänglig.

## Olika perspektiv i organisationen

**Resultaten visar på** skillnader i upplevelse bland annat beroende på vilken nivå chefen är verksam. Detta är inte särskilt förvånande då chefer på olika nivåer delvis har olika uppdrag och perspektiv. Det finns en utvecklingspotential i att säkerställa en nära dialog mellan olika chefsnivåer i en organisation för att öka förståelsen för varandras vardag.

**Ju högre upp** i hierarkin (högre chef och företags-/verksamhetsledning) desto mer nöjda är cheferna med det arbete de utför. De har större handlingsfrihet och befogenheter, kan i högre utsträckning styra förläggningen av sin egen arbetstid, upplever oftare att de har tillräcklig tid för utveckling av verksamhet och medarbetare och upplever att arbetet nästan alltid är meningsfullt, i jämförelse med genomsnittet.

**Dessa chefer jobbar** flest timmar per vecka, är mest tillgängliga utanför normal arbetstid, men ser oftare tillgängligheten som något positivt i jämförelse med genomsnittet. Högre chefer och företags-/verksamhetsledning är de som är mest benägna att rekommendera andra att satsa på chefsyrket.

**I jämförelse med** genomsnittet uppger första linjens chefer i högre grad svårigheter att överblicka beslutsvägarna i organisationen, större krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka och i högre utsträckning svårigheter att genomföra beslut som tas högre upp. Denna grupp upplever också att de saknar handlingsfrihet i större utsträckning än genomsnittet. Det är även första linjens chefer som oftare än genomsnittet upplever psykiskt obehag av att gå till jobbet.

**I denna grupp** är det dock mer vanligt att hålla sig inom normal arbetstid (upp till 40 timmar/vecka), men svårare att styra förläggningen av tiden. De uppger mer än genomsnittet att de utför illegitima arbetsuppgifter (uppgifter som chefer gör som egentligen ligger utanför deras befattning eller uppgifter som inte upplevs som meningsfulla eller relevanta) och är den grupp som är minst benägna att rekommendera andra att satsa på chefsyrket.



Första linjens chefer  
är minst benägna  
att rekommendera  
chefsyrket.





Chefer behöver rätt  
förutsättningar för  
att navigera i vår  
snabbrörliga omvärld.



# Inledning

**I Sverige finns** drygt 380 000<sup>1</sup> verksamma chefer – chefer i olika branscher, på olika nivåer och med olika ansvarsområden. Men trots olikheter finns många gemensamma nämnare oavsett chefsuppdrag – chefer är arbetsgivarens företrädare och förlängda arm i verksamheten. Med det uppdraget följer ansvar, befogenheter och mandat att leda och fördela arbetet.

**Det ställs med** rätta höga krav på chefer då de har stort inflytande över verksamheten och påverkar medarbetarnas vardag. Det är genom sitt ledarskap som chefer, tillsammans med medarbetare, når resultat. Men för att vara en bra chef och ledare behöver chefer i sin tur ha förutsättningar i sin organisation för att utföra sina uppdrag och för att vilja och kunna vara verksamma som chefer över tid – det vi på Ledarna benämner Hållbara chefer.

**Att vara chef** är en kartläggning, genomförd av Novus på uppdrag av Ledarna, av chefers upplevelse av sin arbetssituation, organisatoriska förutsättningar och inställning till chefsuppdragen. Rapporten vänder sig till chefer, arbetsgivare och till andra som är intresserade av chefs- och ledarskap generellt och vill öka kunskapen och förståelsen för chefers vardag.

**Fokus för undersökningen** är chefers organisatoriska förutsättningar, det vill säga organisatoriska strukturer samt krav och resurser som omger chefer i deras arbete. Chefer har naturligtvis också med sig olika individuella egenskaper i sina uppdrag, men Att vara chef syftar främst till att kartlägga de villkor chefer arbetar under. Tidigare studier visar nämligen att de yttre organisatoriska faktorerna har större betydelse för chefers egen hållbarhet, än individuella aspekter (Holmberg m.fl. 2009, 2019).

## En känsla av sammanhang – KASAM

**Den modell, KASAM**, som användes i forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer (BliwaStiftelsen 2009) ligger även här till grund för frågeställningarna. KASAM, en känsla av sammanhang (Antonovsky, 1987), innebär att ju högre känsla av sammanhang, desto bättre rustad är individen för att möta utmaningar och svårigheter – något som är en nyckel till hälsa och välbefinnande i arbetet.

**Chefers uppdrag behöver** vara begripliga, hanterbara och meningsfulla för att chefer ska kunna navigera i den ibland kaotiska och snabbväxande omvärlden och samtidigt uppleva en känsla av sammanhang.

**Resultaten från Novus-undersökningen** redovisas under rubrikerna Begriplighet, Hanterbarhet och Meningsfullhet ur ett chefsperspektiv och beskriver vilka organisatoriska förutsättningar som bidrar till att öka känslan av sammanhang.

<sup>1</sup> En uppskattning baserad på statistik från SCB och Ledarnas definition av arbetsledare.

# Om undersökningen

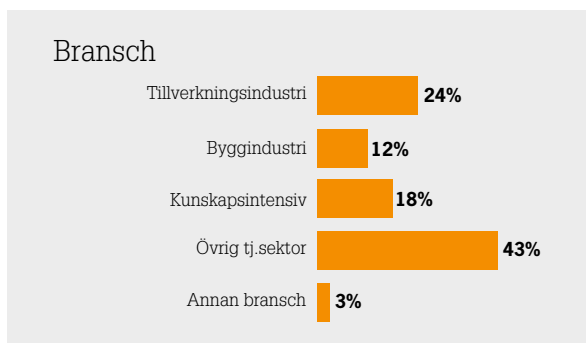
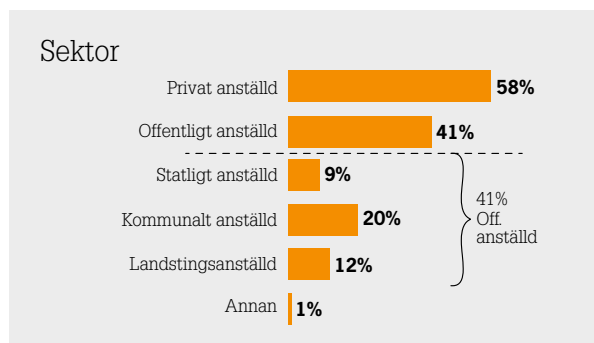
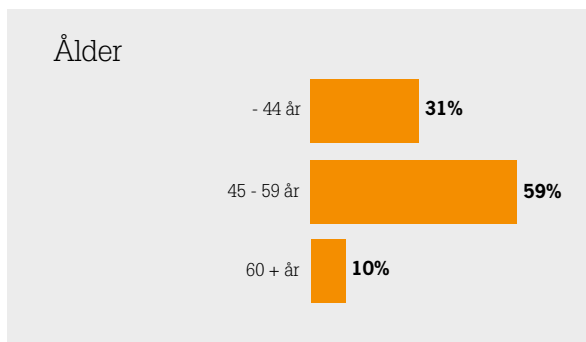
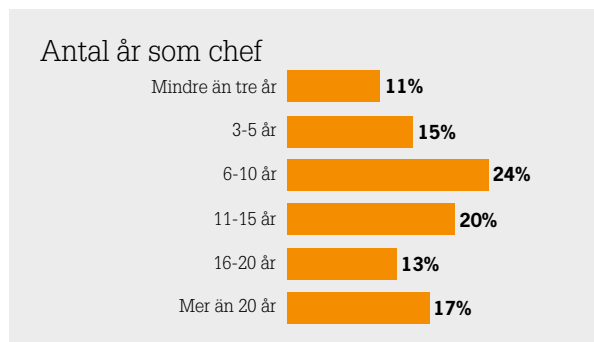
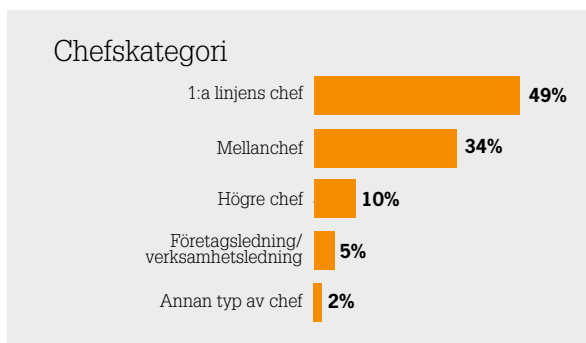
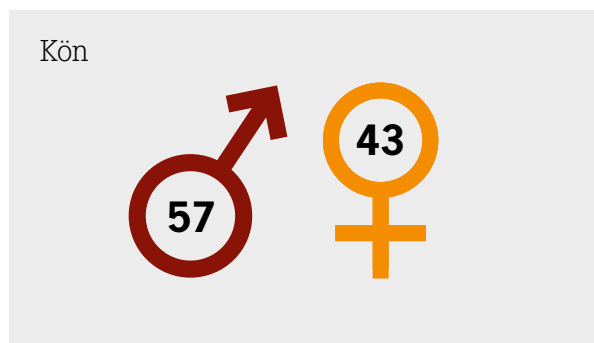
**Målgruppen för undersökningen** är chefer, med eller utan personalansvar. Undersökningen är genomförd av Novus på uppdrag av Ledarna. Under perioden 2 juli – 13 augusti 2019 besvarade 2 269 chefer<sup>2</sup> en webbenkät. Detta motsvarar en svarsfrekvens på 65 procent.

**Många av frågeställningarna** har ställts tidigare (Ledarna 2015) och där sådana resultat finns, redovisas dessa genomgående i diagrammen. I det fall signifikanta skillnader finns med avseende på kön, ålder, bransch eller sektor jämfört mot totalen redovisas dessa löpande i texten.

**Resultatet är efterstratifierat** (viktat) på hierarkisk befattning och ålder, vilket innebär att urvalet är representativt för Ledarnas medlemmar.

## Fakta om respondenterna

**En majoritet av** cheferna i undersökningen har underställd personal, 88 procent. Första linjens chefer, chefer i åldersspannet 45–59 år, kvinnor samt offentligt anställda chefer har nästan alltid direktunderställda medarbetare. Här är andelen mellan 90–95 procent.



<sup>2</sup> Cheferna är medlemmar i Ledarna som själva valt att ingå i en medlemspanel som besvarar olika frågor som berör chefer.



# Begriplighet

Sju av tio chefer har kontakt med sin egen chef minst någon gång varje vecka och åtta av tio uppger att det finns en samsyn kring chefsuppdraget med närmaste chef. Sex av tio chefer upplever också sin egen chef som stödjande. Förvånansvärt få chefer (51 procent) får återkoppling på sina resultat och ännu färre på sitt sätt att leda (39 procent).

**När begripligheten är** hög hos en individ är förutsättningarna goda för att situationer och händelser upplevs som möjliga att ordna och förklara – de är gripbara istället för kaosartade. Även om långt ifrån allt är förutsägbart är inställningen att saker och ting utvecklas så väl som man rimligen kan förvänta sig.

**Motsatsen, att uppleva** låg begriplighet, riskerar att leda till en känsla av att ständigt möta motgångar utan någon förhoppning att detta kommer att förändras.

**Att uppfatta sitt** chefsuppdrag som begripligt (att veta) innebär att förstå sitt uppdrag, att vara klar över sina ansvarsområden och att vara

införstådd med de förväntningar som finns. Viktiga faktorer i organisationen och i arbetet som bidrar till begriplighet är enligt Mellner (2017):

- **Tydlighet** (mål, struktur, processer: vad som ska uppnås, hur det ska genomföras, när, vem som gör vad, hur/när man rapporterar resultat).
- **Kommunikation** (välinformerad, öppen kommunikation, tolerans för misstag, att utvecklas, fungerande relationer).
- **Förtroende** från egen närmaste chef (förutsättning för att förstå och därmed kunna genomföra sitt uppdrag).



## Tydlighet avseende uppdrag och organisation

### Chefens ansvar

**En majoritet av** cheferna, 61 procent, har sällan eller aldrig svårt att få en tydlig bild av vad de ansvarar för. År 2015 var denna andel något högre, 67 procent. Två av tio chefer (19 procent) upplever att de minst varje vecka har svårt att få en tydlig bild av sitt ansvar. Det innebär att över 70 000 chefer i Sverige är oklara över ansvaret som medföljer chefsuppdraget.

**Något fler, 23** procent, uppger att de har svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen. Första linjens chefer upplever detta i något högre grad än genomsnittet, 26 procent.

**På frågan om** hur ofta chefer behöver anpassa sig till hårt styrda krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka, uppger var fjärde chef (26 procent) att detta sker minst varje vecka. Första linjens chefer, chefer inom tillverkningsindustrin samt chefer i offentlig sektor upplever oftare krav på anpassning än andra (29–31 procent).

**Första linjens chefer** och chefer inom tillverkningsindustrin tillhör också de som i högre utsträckning än genomsnittet (19 procent) anger att beslut som tas högre upp i organisationen är mycket svåra eller omöjliga att genomföra, 22 respektive 24 procent.

### Chefens chef

**Relationen till närmaste** chef har i tidigare studie (Holmberg m.fl. 2019) visat sig vara en viktig faktor för att över huvud taget vara motiverad att fortsätta att utvecklas i chefsyrket.

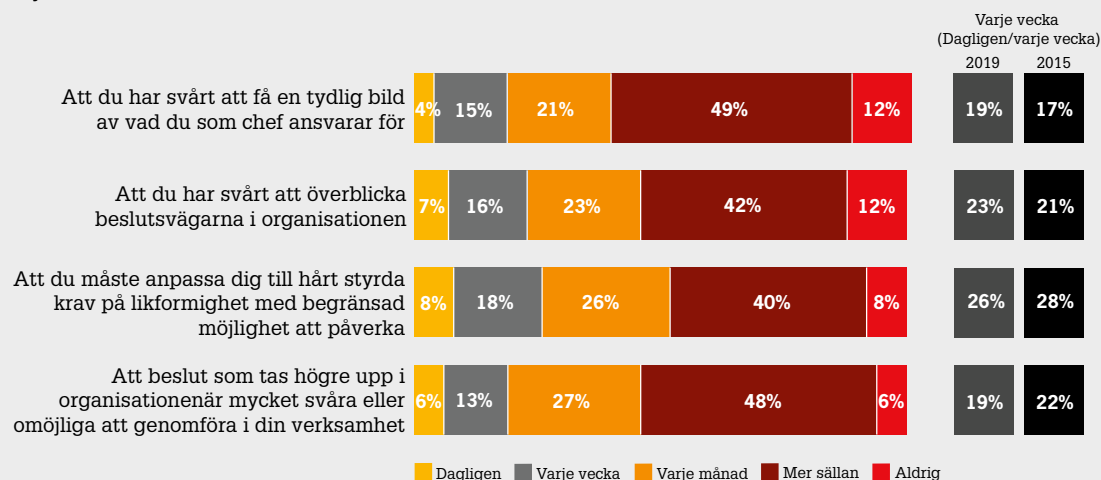
**I denna undersökning** har vi dels frågat om hur täta kontakterna är med närmaste chef, dels hur relationen upplevs. Cheferna har också svarat på hur dessa kontakter tas.

**Sju av tio** chefer uppger att de har kontinuerlig kontakt med sin närmaste chef minst någon/några gånger per vecka. Denna andel har minskat något från år 2015. Tätast kontakter har chefer inom tillverkningsindustrin där hela 85 procent anger att de har kontakt med sin chef åtminstone någon/några gånger per vecka.

**De vanligaste sätten** att kommunicera med sin närmaste chef är via e-post (55 procent) och vid inplanerade möten (50 procent). Chefer i offentlig sektor använder sig av e-post i högre utsträckning än genomsnittet (65 procent) och samma sak gäller inplanerade möten (62 procent).

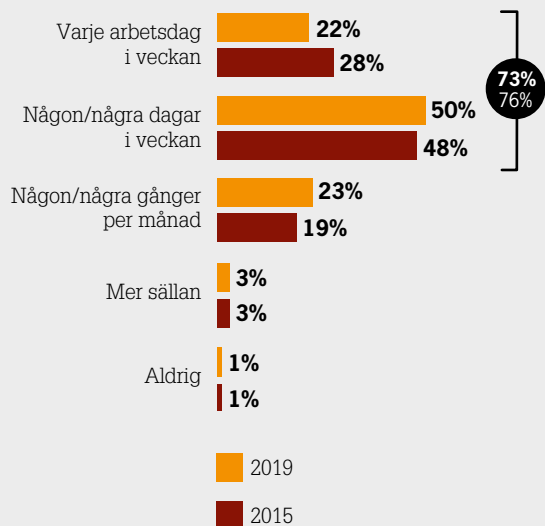


Om du tänker på det senaste halvåret, hur ofta har följande förekommit i ditt arbete som chef?

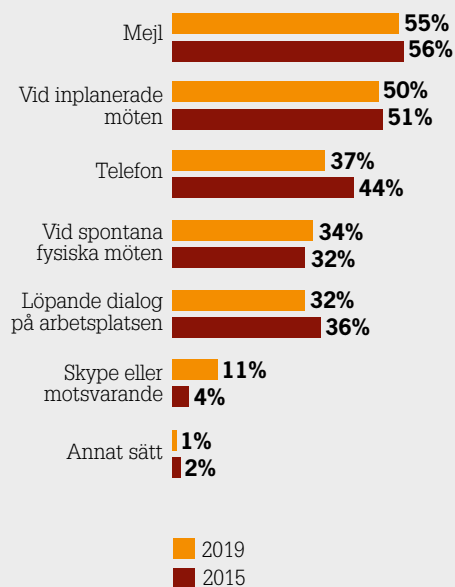


Aspekter som försvårar arbetet: Frågeställningen är hämtad från Eklöf M, Pousette A, Dellve L, Skagert K, Ahlberg Jr G (2010). Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI). ISM-rapport 7, Göteborg: Institutet för stressmedicin.

Hur ofta har du kontakt med din närmaste chef?



Vilka är de vanligaste sätten du och din närmaste chef har kontakt?





**Andelen som använder** sig av Skype eller motsvarande har ökat till 11 procent i jämförelse med år 2015 då motsvarande andel endast var 4 procent. Detta är mest förekommande inom kunskapsintensiva verksamheter (21 procent).

**Åtta av tio** chefer upplever att närmaste chef lyssnar till deras synpunkter och idéer. Nästan lika stor andel (78 procent) uppger att det finns en samsyn kring uppdraget med närmaste chef.

**Att få återkoppling** på sina resultat och sitt sätt att leda är en parameter för att utvecklas som chef och skapar begriplighet om vad som är önskvärt i en organisation. Trots detta uppger endast hälften av cheferna (51 procent) att de får återkoppling på sina resultat i hög eller ganska hög utsträckning. Motsvarande andel som anger att de får återkoppling på sitt sätt att leda är betydligt lägre, 39 procent. Återkoppling på ledarskapet sker i högre utsträckning än genomsnittet inom byggindustrin (46 procent) och inom offentlig sektor (43 procent).

**Chefer som själva** beskriver sin närmaste chefs ledarskap som stödjande, rättvist och tillgängligt är mer motiverade att utvecklas och stanna i chefsyrket (Holmberg m.fl. 2019).

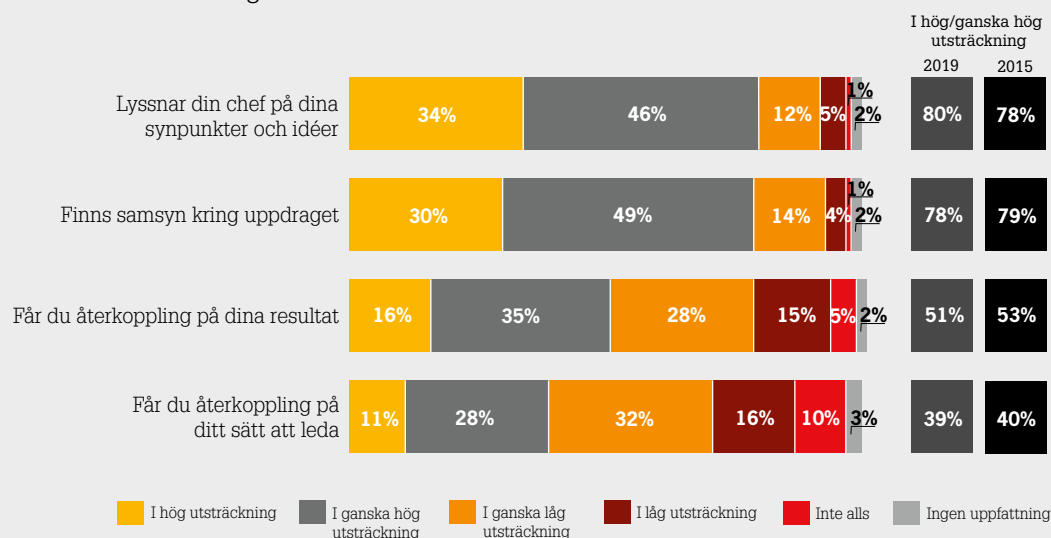
**Sex av tio** chefer (60 procent) uppfattar i hög eller ganska hög utsträckning sin chef som stödjande. Här utmärker sig chefer inom kunskapsintensiva verksamheter där andelen är högre, 66 procent.

**Knappt sju av** tio chefer (67 procent) uppfattar sin närmaste chef som rättvis. Även här är andelen högre för chefer inom kunskapsintensiva verksamheter, 73 procent.

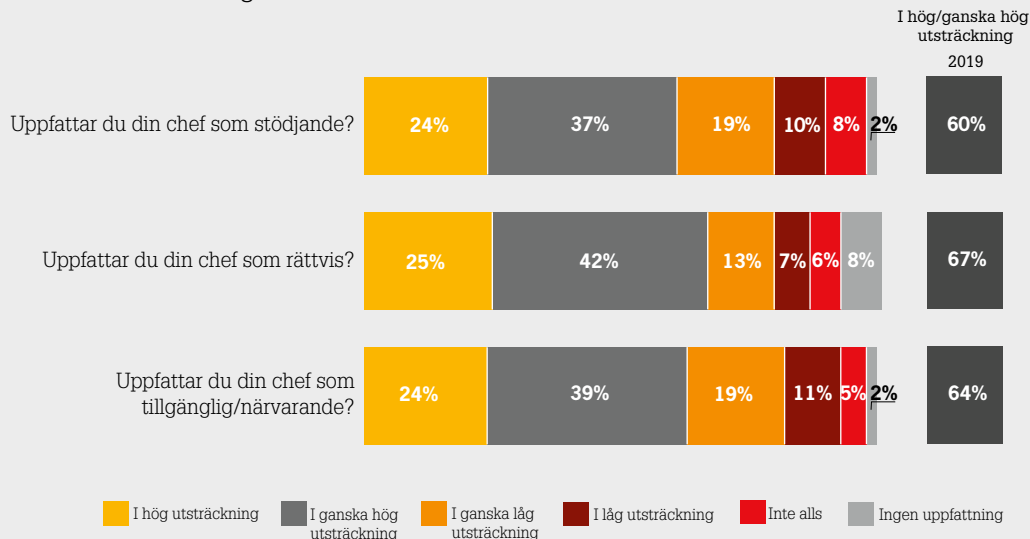
**På frågan om** närmaste chef uppfattas som tillgänglig/närvarande uppger 64 procent detta i hög eller ganska hög utsträckning.



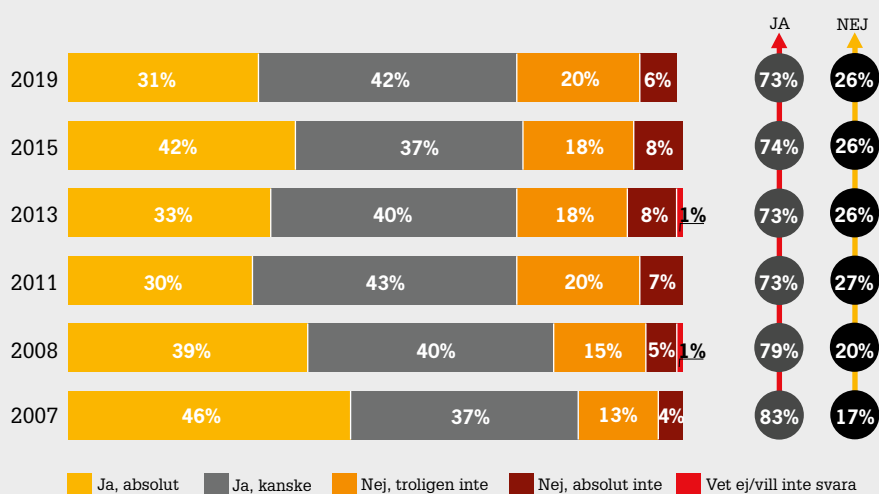
Nu följer några frågor om relationen till din chef.  
I vilken utsträckning...



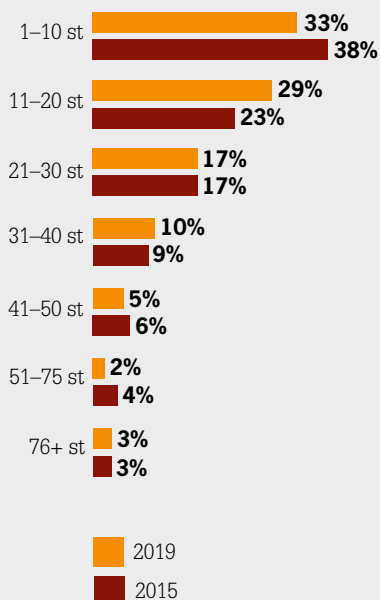
Nu följer några frågor om relationen till din chef.  
I vilken utsträckning...



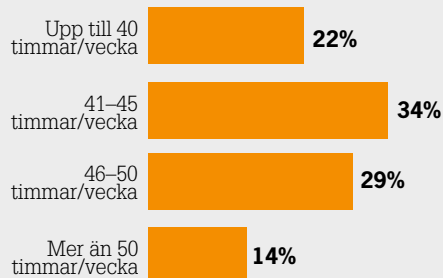
Har du den handlingsfrihet och de befogenheter du behöver som chef för att utveckla verksamheten?



Hur många medarbetare har du som är direkt underställda dig i din nuvarande befattning?



Hur många timmars faktisk arbetstid har du normalt per vecka i ditt nuvarande arbete? Räkna med all tid du lägger ner – både på och utanför arbetsplatsen.





# Hanterbarhet

Andelen chefer som har den handlingsfrihet och de befogenheter de behöver för att utveckla verksamheten har gradvis sjunkit genom åren. År 2007 var denna andel 83 procent, att jämföra med årets resultat på 73 procent. Endast en mindre andel (32 procent) uppger att de har tillräckligt med tid för just utveckling av verksamhet och medarbetare, trots att de flesta chefer arbetar mer än 40 timmar under en genomsnittlig vecka.

**Vid hög upplevelse** av hanterbarhet har individen både inre och yttre resurser för att möta de krav som ställs och en egen tilltro till sin förmåga att hantera det som inträffar, även då utmaningarna är stora.

**Motsatsen, en låg** upplevelse av hanterbarhet, riskerar att leda till en känsla av maktlöshet och avsaknad av förmåga eller resurser för att hantera olika situationer. Oavsett hur individen gör är upplevelsen då att livet behandlar hen orättvist.

**Att uppfatta sitt** chefsuppdrag som hanterbart (att kunna) innebär att det finns en balans i uppdraget mellan krav och tillgängliga resurser eller att resurser utvecklas i balans med höjda krav. Det kan röra både ekonomiska som personella resurser men också den egna kompetensen. Tiden, eller möjligen brist på tid, är också en viktig faktor att räkna med. Det som i praktiken bidrar till hanterbarhet är enligt Mellner (2017):

- **Mandat** (att kunna utföra sitt uppdrag, hantera uppgiften, ta beslut)
- **Antal medarbetare** (rimlighet i chefsuppdraget)
- **Delegera** (släppa eget kontrollbehov och ha tillit till medarbetare)
- **Stöd** (egen chef, chefskollegor, ventilera sin arbets-situation, bollplank, avlastning, påfyllnad)

## Chefers handlingsfrihet minskar

**En vanlig drivkraft** för att bli chef är viljan att kunna påverka och utveckla verksamheter. Resultaten visar dessvärre att handlingsutrymme och befogenheter för att göra detta har minskat betydligt sedan 2007.

**Sju av tio** chefer (73 procent) menar att de absolut eller kanske har den handlingsfrihet och de befogenheter som behövs för att utveckla verksamheten. År 2007 var andelen betydligt högre, 83 procent.

**De grupper av** chefer som upplever sig ha störst handlingsfrihet och befogenheter är företags-/verksamhetsledning (89 procent), högre chefer (83 procent), chefer i byggbranschen (84 procent) och chefer i kunskapsintensiva verksamheter (82 procent).

**De som i** högst utsträckning anger att de saknar handlingsfrihet är första linjens chefer (31 procent) och chefer inom tillverkningsindustrin (34 procent) att jämföra med genomsnittet på 26 procent.

## Antal medarbetare

**Sex av tio** chefer (62 procent) har högst 20 direkt underställda medarbetare. En mindre andel (fem procent) har fler än 50 medarbetare.

**Andelen chefer som** har mellan 1–10 medarbetare är 33 procent. Det kontrollspannet (storlek på arbetsgrupp) är mest representativ för högre chefer (50 procent), chefer inom byggbranschen (50 procent) och chefer i kunskapsintensiva verksamheter (46 procent).

## Chefers arbetstid

**I genomsnitt arbetar** chefer 45 timmar under en normal vecka. Häri ligger all tid chefen lägger ner i sitt arbete, både på och utanför arbetsplatsen. Denna siffra har minskat marginellt från år 2002 då antalet timmar var 47. Men här finns stora skillnader mellan olika grupper av chefer.

**Endast två av** tio chefer (22 procent) uppger att de arbetar högst 40 timmar per vecka. En omfattning som får anses höra till ordinarie arbetstid. De grupper av chefer som i högre grad arbetar upp till 40 timmar i jämförelse med genomsnittet är första linjens chefer (26 procent) och chefer utan underställd personal (32 procent).

**Av samtliga chefer** uppger 14 procent att de normalt arbetar mer än 50 timmar per vecka. Motsvarande andel för högre chefer är 23 procent och för chefer i företags-/verksamhetsledning 27 procent.

**Fyra av tio** chefer (39 procent) tycker att de arbetar för mycket. Bland chefer i offentlig sektor är upplevelsen av detta högre än för genomsnittet (41 procent).

**Sex av tio** chefer tycker att de arbetar lagom mycket (60 procent). Chefer som i högre utsträckning tycker detta i jämförelse med genomsnittet är chefer utan underställd personal (67 procent), chefer i tillverkningsindustrin (67 procent), chefer i kunskapsintensiva verksamheter (69 procent) och chefer i privat sektor (63 procent).

**Även om en** stor andel chefer normalt arbetar betydligt mer än 40 timmar/vecka, uppger 73 procent att de kan styra förläggningen av sin egen arbetstid i hög eller ganska hög utsträckning. Störst möjlighet att göra detta uppger högre chefer, företags-/verksamhetsledning (87 procent) och chefer i kunskapsintensiva verksamheter (90 procent) sig ha.

**Var fjärde chef** (24 procent) kan styra förläggningen av sin arbetstid i ganska låg eller låg utsträckning. Störst andel återfinns inom tillverkningsindustrin (34 procent) och bland första linjens chefer (29 procent).

## Chefers tillgänglighet

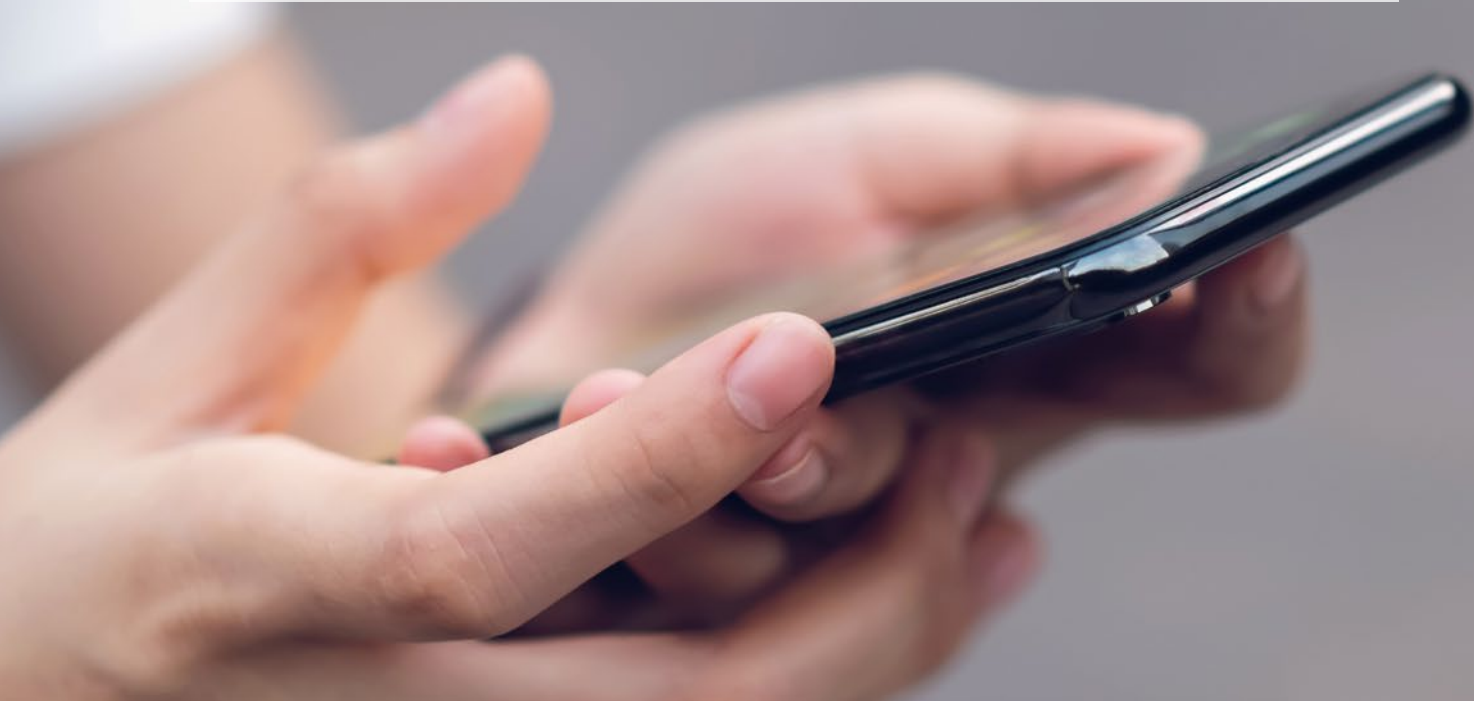
**De flesta chefer** uppger att de i någon utsträckning förväntas vara tillgängliga utanför normal arbetstid via telefon, SMS eller e-post. Sju av tio chefer är tillgängliga minst någon/några dagar varje vecka. De grupper av chefer som är tillgängliga i högst utsträckning i jämförelse med genomsnittet är högre chefer (82 procent), företags-/verksamhetsledning (83 procent) och chefer inom tillverkningsindustrin (76 procent).

**Sedan år 2015** har det skett en minskning med tio procentenheter i gruppen som förväntas vara tillgängliga varje dag i veckan.

**En majoritet** (57 procent) upplever alltid eller ofta tillgängligheten som något positivt. Mest positiva är högre chefer (64 procent) och företags-/verksamhetsledning (72 procent).

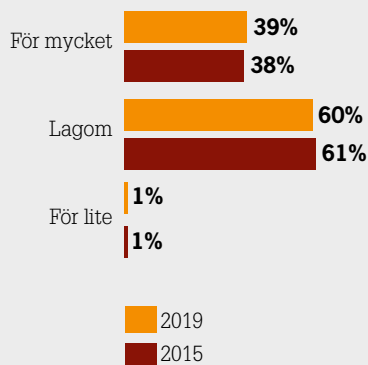
**Andelen chefer som** sällan eller aldrig upplever tillgängligheten som positiv är 43 procent. Minst positiva är chefer under 45 år (48 procent) och första linjens chefer (47 procent).

**I jämförelse med** år 2015 har en liten förskjutning skett då tre procentenheter är mindre positiva till att vara tillgängliga utanför normal arbetstid.

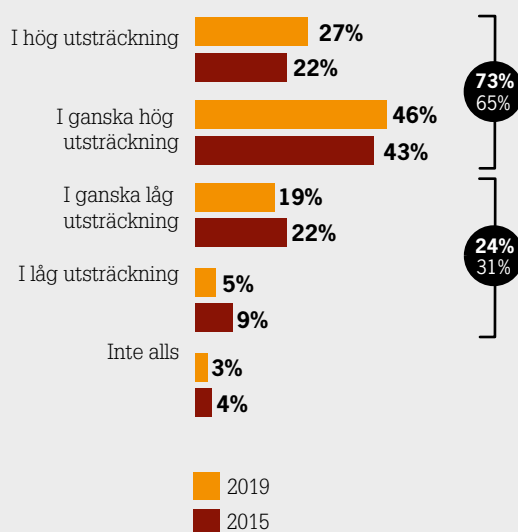




### Tycker du att du totalt sett arbetar...



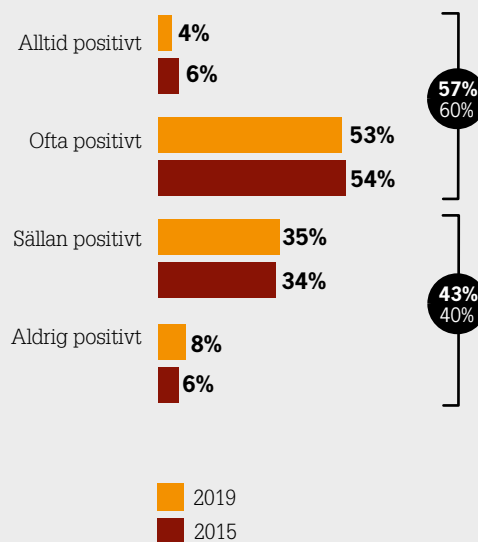
### I hur hög utsträckning kan du styra förläggningen av din egen arbetstid?



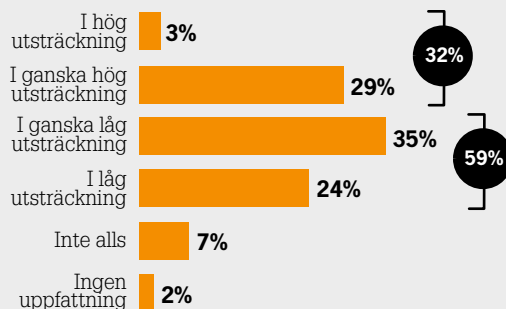
### I vilken utsträckning förväntas du vara tillgänglig utanför normal arbetstid via telefon, SMS eller mail?



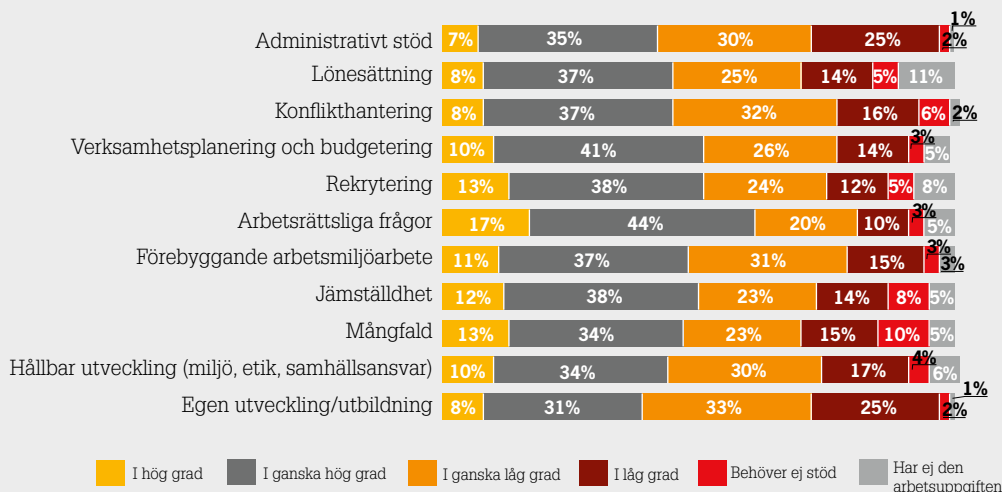
### Hur upplever du tillgängligheten utanför normal arbetstid? Är det...



Jag har tillräckligt med tid för utveckling av verksamhet och medarbetare...



I vilken utsträckning får du det stöd du behöver för att hantera ditt chefsuppdrag med avseende på:



## Tiden räcker inte till

Endast tre av tio chefer menar att de i hög eller ganska hög utsträckning har tillräckligt med tid för utveckling av verksamhet och medarbetare. De grupper av chefer som upplever sig ha bäst förutsättningar för detta är högre chefer (45 procent), företags-/verksamhetsledning (43 procent) och chefer i kunskapsintensiva verksamheter (42 procent).

**Chefer i offentlig** sektor upplever minst tid för utveckling av medarbetare och verksamhet. Här uppger 63 procent att de har detta i låg eller ganska låg utsträckning att jämföra med genomsnittet på 59 procent.

## Bristande stöd för chefsuppdraget

**Många chefsuppdrag innefattar** en bred variation av uppgifter och ansvar som alla kräver specifik kunskap. Hur chefer upplever vilket stöd de får i olika frågor för

att hantera sitt chefsuppdrag visar på stor variation mellan olika områden.

**Inom de flesta** områdena upplever ungefär hälften av cheferna att de får tillräckligt stöd, i hög eller ganska hög grad. En större andel menar att de får stöd i arbetsrättsliga frågor (61 procent) att jämföra med bottennoteringarna administrativt stöd (42 procent) och egen utveckling/utbildning (39 procent)

**Samma frågeställning ställdes** år 2015 och resultatet visar att andelen chefer som upplever att de får det stöd de behöver för att hantera sitt chefsuppdrag har minskat inom samtligt områden utom ett, rekrytering. Skillnaderna är dock genomgående relativt små, mellan 1–4 procentenheter. De största förändringarna berör förebyggande arbetsmiljöarbete där andelen sjunkit från 55 till 49 procent och hållbar utveckling (miljö, etik, samhällsansvar) från 49 till 44 procent.





# Meningsfullhet

En ökande andel chefer upplever att de kan arbeta på ett sätt så att de känner sig nöjda med arbetet de utför och nästan nio och tio upplever att arbetet nästan alltid är meningsfullt. Sex av tio chefer rekommenderar gärna andra att satsa på chefsyrket.

**En stark känsla** av meningsfullhet handlar om att uppleva vissa frågor och områden som viktiga och engagerande. Sådant som är värt känslomässig investering och engagemang.

**En låg känsla** av meningsfullhet innebär istället att få saker betyder särskilt mycket och det som ändå är viktigt upplevs mer krävande och betungande.

**Vår starkaste motivationsfaktor** är att vi upplever just meningsfullhet (jag vill). Vad som upplevs meningsfullt är individuellt. Upplevelse av mening kan vara kopplad till bekräftelse, att se resultat, belöning eller en känsla av att göra skillnad. Faktorer i organisationen som bidrar till meningsfullhet är enligt Mellner (2017):

- **Tillit** till egen närmaste chef
- **Överensstämmelse mellan** egna och organisationens värderingar

## Meningsfulla arbeten

**Nästan nio av** tio chefer (87 procent) upplever nästan alltid, i hög eller ganska hög utsträckning, att arbetet är meningsfullt. Företags-/verksamhetsledning upplever detta i ännu högre grad än genomsnittet (93 procent), liksom chefer över 60 år (90 procent).

**13 procent av** cheferna upplever i ganska låg eller i låg utsträckning att arbetet är meningsfullt. Chefer yngre än 45 år upplever detta i något högre utsträckning (16 procent) och chefer inom tillverkningsindustrin (17 procent).

**En positiv utveckling** har skett när det gäller det som benämns illegitima arbetsuppgifter, alltså uppgifter som chefer gör som egentligen ligger utanför deras befattning eller uppgifter som inte upplevs som meningsfulla eller relevanta.

**I årets mätning** har andelen chefer som utför denna typ av uppgifter dagligen eller varje vecka minskat betydligt sedan föregående år. Novus har särskilt

kontrollerat detta resultat men har inte kunnat se att det påverkats av andra faktorer än att detta faktiskt skett.

**Avseende den första** frågeställningen, arbetsuppgifter som inte skulle behöva göras om saker och ting var annorlunda organiserade, är andelen chefer i offentlig sektor som upplever detta högre än genomsnittet (61 att jämföra med 53 procent). I gruppen första linjens chefer och chefer under 45 år är andelen också högre än genomsnittet, nämligen 57 procent.

**För frågeställning två**, uppgifter som alls borde finnas eller kunna göras med mindre ansträngning om andra gjorde färre misstag, uppger 38 procent att de har sådana uppgifter dagligen eller varje vecka. Chefer inom tillverkningsindustrin har detta i betydligt högre omfattning (47 procent).

**Första linjens chefer** upplever oftare än genomsnittet (31 procent) att de har uppgifter som de undrar huruvida de är vettiga och meningsfulla (34 procent).

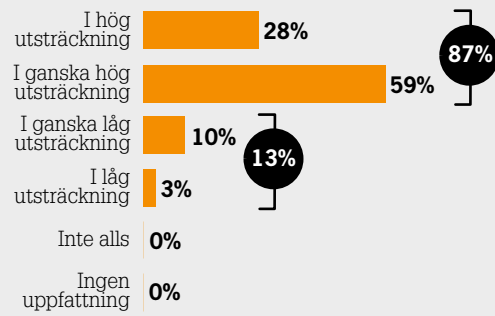
**För den sista** frågeställningen, om uppgifterna egentligen behöver göras överhuvudtaget, uppger 22 procent att de har sådana minst varje vecka. Andelen chefer inom tillverkningsindustrin uppger att detta sker i ännu högre utsträckning (27 procent) och första linjens chefer (25 procent).

## Att känna sig nöjd

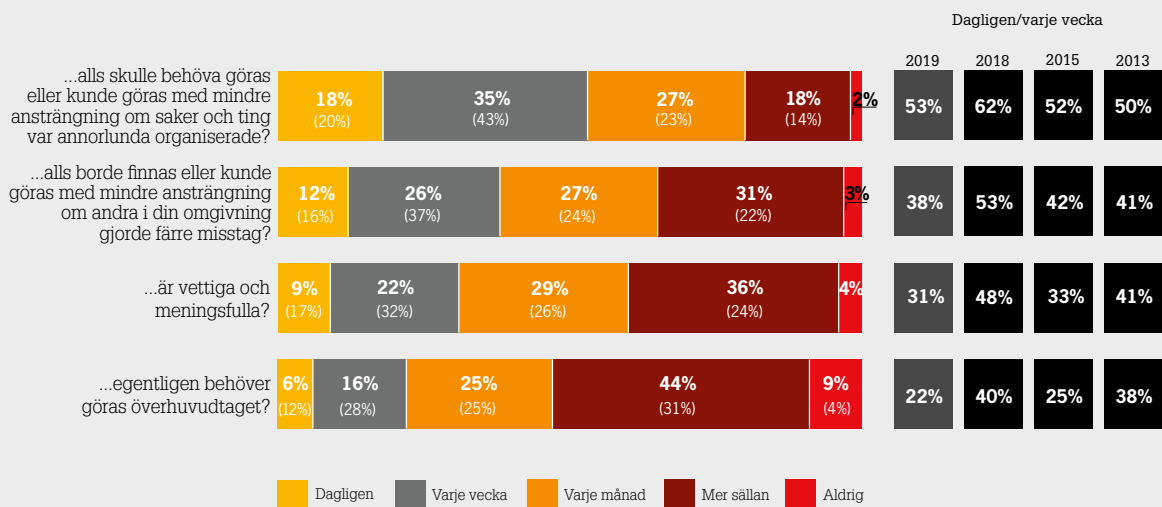
**Att känna sig** nöjd och tillfreds med det arbete man utför är gynnsamt för hälsa och välbefinnande. Nästan åtta av tio chefer (77 procent) uppger att de tycker att de kan arbeta på ett sätt så att de känner sig nöjda med det arbete de utför. Denna andel har glädjande nog ökat med sju procentenheter sedan 2015.

**Störst nöjdhet återfinns** bland chefer över 60 år (85 procent), högre chefer (84 procent), företags-/verksamhetsledning (86 procent) och i byggbranschen (82 procent).

Jag upplever nästan alltid att mitt arbete är meningsfullt.

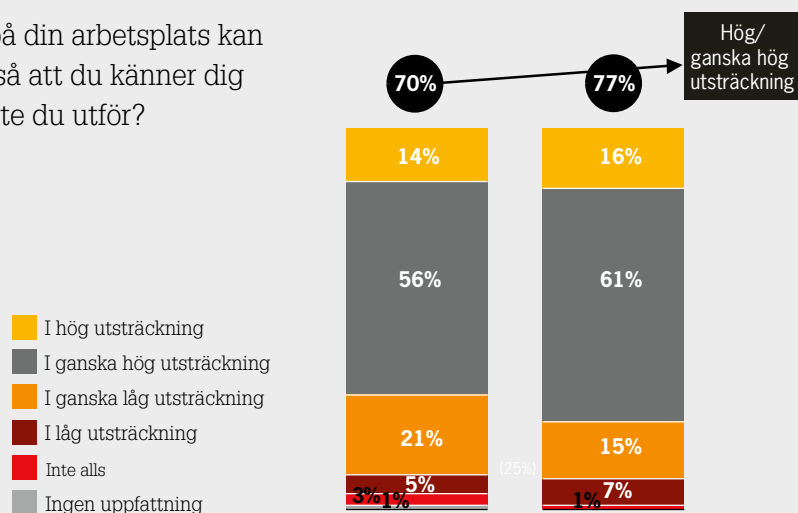


Hur ofta har du arbetsuppgifter som du undrar över om de...?



Frageställningen är hämtad från: Aronsson, G., Bejerot, E., & Härenstam, A. (2012). Onödiga och oskäliga arbetsuppgifter bland läkare. Samband mellan illegitima arbetsuppgifter och stress kartlagt i enkätstudie. Läkartidningen, 48, 2216-2219.

Tycker du att du på din arbetsplats kan arbeta på ett sätt så att du känner dig nöjd med det arbete du utför?





**Som motpol till** detta visar resultaten att två av tio chefer (22 procent) minst några gånger varje månad känt psykiskt obehag av att gå till jobbet på grund av arbetet. Andelen är något högre bland första linjens chefer (25 procent) och bland chefer som är yngre än 45 år (24 procent).

**Frågeställningen om psykiskt** obehag är hämtad från Jobbhälsöindex (2018). Denna undersökning bygger på ett representativt urval av svenskar i åldern 20 – 65 år som arbetar minst halvtid. År 2018 besvarade 9 991 personer undersökningen. Deras resultat visar att chefer oftare känner psykiskt obehag inför jobbet än medarbetarna. Andelen chefer som upplever detta är här högre än i Ledarnas Novus-undersökning.

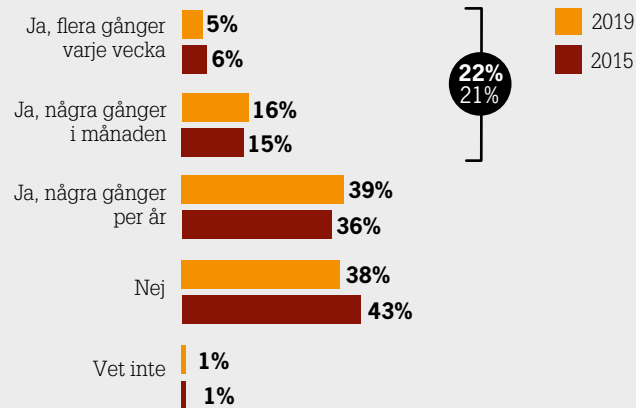
## **Chef – ett yrke att rekommendera**

**Avslutningsvis har cheferna** fått besvara frågan om de gärna rekommenderar andra att satsa på chefsyrket. En majoritet (62 procent) skulle gärna göra detta i hög eller ganska hög utsträckning. Mest benägna att göra detta är företags-/verksamhetsledning (72 procent), högre chef (69 procent), chefer i kunskapsintensiva verksamheter (67 procent) och chefer i offentlig sektor (65 procent).

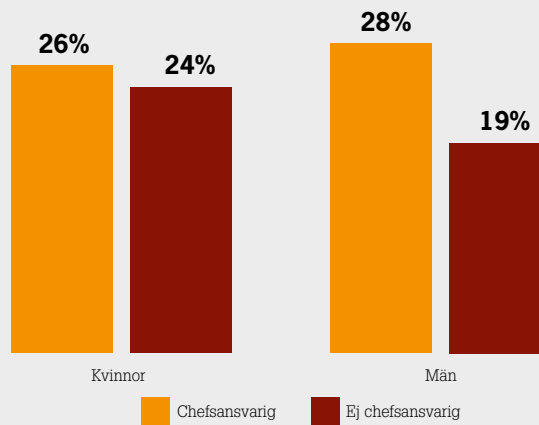
**Var fjärde chef** (26 procent) är mindre benägen att rekommendera chefsyrket. De grupper som är minst benägna att göra detta är första linjens chefer (30 procent) och chefer i tillverkningsindustrin (31 procent).



Har du på grund av ditt arbete känt psykiskt obehag att gå till jobbet?

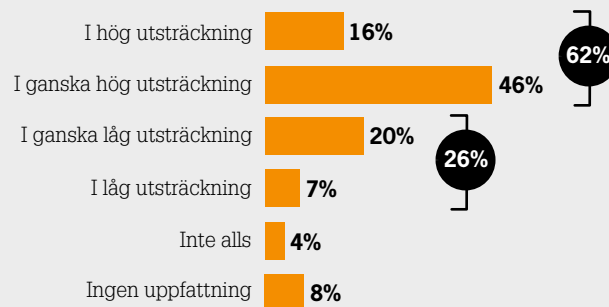


Andel chefer och medarbetare som känt psykiskt obehag att gå till jobbet minst några gånger per månad eller oftare uppdelat på kön.



Källa: Jobbhälsindex 2018

Jag rekommenderar gärna andra jag möter att satsa på chefsyrket









# Alla har en bra chef!

Alla har en bra chef – så lyder Ledarnas vision. Chefer tillför verksamheter värde genom ledarskap. Samtidigt är chefers vardag fragmenterad och komplex, fylld med kommunikativa insatser och med ständig omprioritering av arbetsuppgifter.

**I dagens snabbväxande** och komplexa värld har chefer dessutom ett ansvar för frågor som rör mångfald, jämställdhet, hållbarhet och etik. Det råder ofta brist på tid för egen reflektion och utveckling för medarbetarna och för strategisk planering.

**Administration och annat** tar tid och kraft från det chefer ytterst är satta att göra: att leda och skapa resultat. Ledarna vill vara med och vända på utvecklingen och sätta fokus på ledarskapets värde.

**Polariseringen ökar inom** arbetsmarknaden och samhället i stort. Det skapar utmaningar för ledarskapet. En chef har stor inverkan på medarbetares arbetsmiljö, motivation, innovationskraft och de normer som råder på arbetsplatsen. Ansvaret för en god samtalskultur blir en allt större del av chefsuppgiften. Som bärare av samhällets demokratiska värderingar ses en chef alltid som ledare. Bra chefer ges möjlighet att vara brobyggare och samhällsbärare med förmågan att genom hållbart ledarskap överbrygga motsättningar och få människor att sträva åt samma håll.



**Chefer vill ta** ansvar och kunna leda verksamhet och medarbetare. Men många vittnar om att de inte längre har tid att leda på ett bra sätt, vilket leder till ökad stress och försämrade resultat. Medan arbetsbelastning och krav ökar upplever många att resurserna snarare minskar. I slimmade organisationer tas viktiga stödfunktioner bort och chefer får ansvar för dokument- och rapporteringssystem, utöver i princip alla förekommande personalfrågor. Vi vill att chefer ska få vara chefer.

**En viktig del** i en god arbetsmiljö är att medarbetare blir sedda, hörda och bekräftade av sin närmaste chef. Chefer måste få tid och möjlighet att utöva sitt ledarskap.

**Ett gott ledarskap** gör det möjligt för medarbetare att utveckla sin potential och bidra till att verksamheter når bättre resultat. I Sverige och de flesta andra skandinaviska länder kännetecknas ett gott ledarskap av tillit, tydlighet, inkludering och dialog med medarbetare, kollegor och arbetsgivare. Det är konsekvent, förutsägbart och uppfattas som rättvist. Ledarskap formas av flera samspelande faktorer; chefens individuella egenskaper, förutsättningar för uppdraget och det sammanhang chefen är verksam i.

**Att leda i** en alltmer mångfacetterad miljö ställer nya krav. Därför behöver chefer tydligt uppdrag, mandat, resurser och aktivt stöd från arbetsgivaren.

**Det goda ledarskapet** måste fortsätta utvecklas och kunskapen om ledarskapets betydelse öka. Ledarna ser därför positivt på inslag av ledarskap som en integrerad del i såväl teoretiska som yrkesinriktade utbildningar.

*Utdrag ur Ledarnas förbundspolitiska program  
"Ledarskapets värde" (2018)*

Ett tydligt uppdrag, mandat, resurser och aktivt stöd från arbetsgivaren skapar goda förutsättningar för chefer att utöva ett gott ledarskap.



## Referenser

Antonovsky, A (1987). *Hälsans mysterium*. Natur & Kultur.

BliwaStiftelsen (2009). *Hållbara chefer – en idéskrift om forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer*.

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

Mellner, C (2017). *Hållfast – Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv*. Slutrapport Afa försäkring, dnr 130255.

Holmberg, R., Larsson, M., Bäckström, M. (2009). *Utvärdering av projektet Hållbara chefer 2006–2009*. Lunds universitet.

Homberg, R., Djamnezhad, D., Larsson, M. (2019). *Hållbara chefer 10 år senare – uppföljning av forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer*. Lunds universitet.

Ledarna (2015). *Att vara chef – kartläggning av chefers utmaningar och arbetssituation i Sverige 2015*. Ledarna.

Ledarna (2019). *Chef i nöd och lust – förutsättningar för en lång och hållbar chefskarriär*. Ledarna.

Jobbhälsindex i Sverige AB och Svenskt Kvalitetsindex, SKI. *Jobbhälsindex 2018:1*.





**GLOBAL MAP**  
Social Networking

**Application Form**  
Social Application

PERSONAL INFORMATION

NAME	
EMAIL	
PHONE	
ADDRESS	
CITY	
STATE	
COUNTRY	

PROFESSIONAL INFORMATION

COMPANY	
POSITION	
INDUSTRY	
START DATE	
END DATE	

EDUCATION

SCHOOL	
DEGREE	
MAJOR	
START DATE	
END DATE	

REFERENCES

NAME	
PHONE	
EMAIL	
RELATIONSHIP	

DECLARATION

I hereby declare that the information provided in this application form is true and correct to the best of my knowledge.

Signature: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_



# Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 93 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

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

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