

# ATT VARA CHEF I BASINDUSTRIN

En kartläggning av chefers arbetssituation

---

EN BRANSCHRAPPORT FRÅN LEDARNA  
OCH INDUSTRIARBETSGIVARNA

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>Inledning</b>	<b>4</b>
• Fakta om undersökningen	5
• Fakta om basindustrin	6
<b>Chefers utmaningar</b>	<b>7</b>
• Bredare ansvarsområden och ökad förändringstakt	7
• Fokus på individen	7
• VUCA-time	8
• En känsla av sammanhang	9
• Att vara hållbar som chef	10
<b>Chefer i basindustrin</b>	<b>11</b>
• Ålder, kön och erfarenhet	11
<b>Chefsuppdragets begriplighet</b>	<b>12</b>
• Samsyn kring chefsuppdraget	14
• Snåriga beslutsvägar	14
• Tydliga mål	15
• Sammanfattning av chefsuppdragets begriplighet	15
<b>Chefsuppdragets hanterbarhet</b>	<b>16</b>
• Krav på anpassning och likformighet	16
• Personalgruppernas storlek	17
• Tiden räcker inte till	18
• Hög tillgänglighet efter arbetstid	18
• Lite tid att leda	21
• Inflytande över beslut	21
• Intern konkurrens	22
• Relationen till närmaste chef	22
• Feedback	22
• Sammanfattning av chefsuppdragets hanterbarhet	23
<b>Chefsuppdragets meningsfullhet</b>	<b>25</b>
• Psykiskt obehag	26
• Tre av tio chefer överväger att lämna sitt uppdrag	27
• Arbetet känns meningsfullt	27
• Ett öppet och tillåtande klimat	27
• Sammanfattning av chefsuppdragets meningsfullhet	28

# Sammanfattning

**Svensk basindustri omfattar** skog, kemi, gruvor och stål. Den står för en stor del av sysselsättningen i Sverige då cirka 400 000 svenskar är direkt eller indirekt beroende av basindustrin.

**"Att vara chef i basindustrin"** syftar till att kartlägga hur chefer upplever sin arbetssituation. Fokus ligger på chefens organisatoriska förutsättningar och i vilken utsträckning chefsuppdragen upplevs som begripliga, hanterbara och meningsfulla. Detta är viktiga faktorer för att fungera som chef och vara hållbar över tid.

**Trots att underlaget** inte inkluderar det svetsmekaniska området eller kemibranscherna benämns genomgående de verksamheter som ingår i undersökningen "basindustrin" för enkelhetens skull.

**Hälften av cheferna** i undersökningen inom basindustrin har minst 10 års erfarenhet av chefsyrket. Det flesta är 46 år eller äldre (68 procent) och endast en mindre andel av cheferna är kvinnor (14 procent). Chefer i åldersgruppen upp till 35 år representerar endast sex procent och denna grupp utmärker sig på flera sätt i undersökningen. De unga cheferna upplever i flera fall sämre förutsättningar, mår psykiskt sämre och är mer benägna än sina äldre kollegor att lämna chefsyrket. Detta måste ses som en utmaning för basindustrin som utan tvekan kommer att behöva rekrytera en stor andel chefer de närmaste åren.

**Det tycks finnas** goda förutsättningar för chefer att få en begriplighet kring chefsuppdraget. Sju av åtta chefer har en löpande dialog med sin närmaste chef och åtta av tio chefer upplever att de har en samsyn kring chefsuppdraget. Trots detta uppger fyra av tio chefer att de har svårt att få en tydlig bild av det ansvar som följer med uppdraget. När det gäller förutsättningarna att hantera vardagen som chef är det en stor utmaning att få tiden att räcka till. Hälften av cheferna menar att det inte är möjligt att utföra sitt arbete inom normal veckoarbetstid. Här finns ett tydligt samband med ålder och erfarenhet. Ju äldre och längre erfarenhet, desto bättre upplever man att tiden räcker till. De som upplever att de har minst tid till utveckling av medarbetare och verksamhet samt goda möjligheter att planera sitt arbete är gruppen unga chefer. Liksom chefer i övrigt, är också en stor andel av basindustrins chefer uppkopplade och tillgängliga utanför ordinarie arbetstid. Hälften av dem upplever dock att tillgängligheten oftast är positiv.

**Hela 80 procent** av cheferna upplever att deras arbete nästan alltid känns meningsfullt, men endast hälften skulle gärna rekommendera andra chefer att söka sig till verksamheten. Minst benägna att rekommendera arbetsplatsen är första linjens chefer.

**Gruppen unga chefer** upplever oftare psykiskt obehag av att gå till jobbet än sina äldre kollegor. De är också mest benägna att lämna sina chefsuppdrag.

**Resultaten visar att** äldre och erfarna chefer upplever att förutsättningarna för chefsuppdraget är bättre och att de mår bättre än sina yngre och mer oerfarna kollegor. Detta är en viktig kunskap i arbetet för att attrahera, introducera och bibehålla unga i chefsuppdragen.

# Inledning

**Industriarbetsgivarna och Ledarna** har tillsammans gjort denna kartläggning av chefers organisatoriska förutsättningar inom basindustrin. Industriarbetsgivarna är arbetsgivarorganisationen för stål-, metall-, gruv-, massa-, pappers-, sågverks-, byggnadsämnes- och buteljglasindustri samt svetsmekanisk industri. Industriarbetsgivarna företräder nära 1000 medlemsföretag med cirka 90 000 anställda. Ledarna är Sveriges chefsorganisation med drygt 93 000 medlemmar som representerar chefer på hela arbetsmarknaden och på alla nivåer.

**Chefsuppgiften är viktig** samtidigt som chefer verkar i alltmer komplexa miljöer. Ledarnas vision är att "Alla ska ha en bra chef". En faktor för att uppnå det ligger naturligtvis hos den enskilde chefen beroende av förmågor, egenskaper och kompetens, men det krävs också att chefer har rätt organisatoriska förutsättningar för att framgångsrikt ha möjlighet att hantera sitt upp-

drag, leda och utveckla verksamhet och medarbetare för att nå resultat och själva hålla som chefer över tid.

**Väl fungerande chefer** är avgörande för verksamhetens framgång och arbetsförhållandena för medarbetare. Att få förtroendet från sin arbetsgivare att inneha en chefsroll tillsammans med rätt organisatoriska förutsättningar är ett av de mest stimulerande och roliga yrken man kan ha.

**Att vara hållbar** som chef handlar om att uppleva sitt chefsuppdrag som begripligt, hanterbart och meningsfullt – att vilja och kunna verka som chef över tid.

**Ledarna undersöker kontinuerligt** hur chefer i Sverige ser på sina utmaningar och förutsättningar för chefsuppgiften; nationellt, inom olika sektorer och i olika branscher. Den här rapporten har tagits fram gemensamt av Ledarna och Industriarbetsgivarna.



## Fakta om undersökningen

**Undersökningen genomfördes** under perioden 4–20 april 2018 med hjälp av elektroniska enkäter som skickades ut till Ledamas medlemmar inom massa- och pappers-, sågverks-, gruv-, stål och metall samt byggnadsämnesindustrin. Av dessa besvarade 835 personer enkäten, en svarsfrekvens på 21 procent. Respondenterna besvarade frågorna anonymt.

**Eftersom undersökningen har** fokus på chefer och chefers organisatoriska förutsättningar, ingår inte resultaten från de som besvarat enkäten och uppgivit att de i nuläget inte har en chefsbefattning. Dessa respondenter motsvarar 137 personer (16 procent).

**Respondenterna omfattar chefer** på alla nivåer, från högsta chef till första linjens chef. Störst är gruppen första linjens chefer (57 procent) följt av mellanchefer (36 procent) och högre chefer (7 procent).

**Av de 698** respondenterna uppger 15 procent att de är chefer utan underställd personal.

**Resultaten har analyserats** med chi-två-test för att identifiera eventuella signifikanta skillnader i chefernas uppfattning och upplevelse beroende av kön, ålder, chefsnivå och chefserfarenhet. Där sådana skillnader finns redovisas dessa löpande.



A woman with dark hair tied back, wearing a grey long-sleeved shirt and a bright yellow high-visibility safety vest, stands in a factory or industrial setting. She has her arms crossed and is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is slightly blurred, showing industrial equipment and bright light from windows.

## Fakta om basindustrin

**Svensk basindustri** är en stark motor för svensk ekonomi och står för cirka 260 miljarder kronor i exportvärde. För varje jobb i basindustrin skapas upp till tre ytterligare jobb för leverantörer, framförallt inom tjänstesektorn. Basindustrin omfattar skogen, kemin, gruvorna och stålet.

**Basindustrin står för** en stor del av sysselsättningen i Sverige, ca 400 000 svenskar är direkt eller indirekt beroende av basindustrin. Runt fabrikerna finns nätverk av mindre företag för transporter, varor och servicetjänster vilket har stor betydelse för den lokala och regionala tillväxten.

# Chefers utmaningar

**Att vara chef** idag innebär att vara verksam i snabbrörliga, konkurrensutsatta; ofta kunskapsintensiva; företag och organisationer som kännetecknas av hög komplexitet.

**Snabbheten och osäkerheten** både i och utanför organisationer och företag skapar både möjligheter och hinder för chefer att verka. Det är en betydligt större utmaning att vara chef idag än tidigare. Att chefer har rätt organisatoriska förutsättningar blir därför alltmer angeläget.

## Bredare ansvarsområden och ökad förändringstakt

**De senaste decennierna** har chefers ansvarsområden blivit bredare och förändringstakten inom företag och organisationer har ökat som en följd av teknikutveckling, effektivisering och rationalisering. Organisationer har slimmats och antalet underställda tenderar att bli fler. Många stödfunktioner har tagits bort, som exempelvis administration, internservice och operativt stöd vid hantering av personalärenden.

**Chefer har som regel** ett stort personalansvar och implementerar kontinuerligt förändringsprojekt av olika slag. De har blivit en sorts förändringsagenter utan att alltid ha inflytande över besluten.

**Med globaliseringen följer** också att många chefer har långt till beslutsfattarna och nyckelkompetenser rör sig inte bara mellan olika arbetsgivare, utan också över landsgränser.

## Fokus på individen

**Sverige utmärks**, i jämförelse med andra länder, av starkt individualistiska värderingar.<sup>1</sup> Det är självklart att medarbetare betraktas som unika individer i motsats till ett utbytbar kollektiv. Förväntningarna ökar därmed på chefens förmåga att bygga relationer till varje enskild medarbetare. Detta tar sig bland annat uttryck i individuell lönesättning, utvecklingssamtal, tät återkoppling etc. Kraven på chefers förmåga att skapa goda relationer och samspele med andra har ökat.

**Dessa mångfacetterade** och ibland motstridiga förväntningar innebär att ikläda sig en mängd olika roller som också kan stå i konflikt till varandra. Strateg, coach, administratör, vaktmästare, förändringsagent, beslutsfattare etc. Med detta följer en risk att chefsrollen blir otydlig och det ställer höga krav på den enskilde chefen att ha förmåga att hantera och tolerera oklarheter.

**Men det är** inte bara det som händer i organisationen som påverkar chefsuppgifterna. Det finns också en omvärld som präglar vårt arbetsliv och chefers förutsättningar.

”

*Det är mer toppstyrt globalt idag. Blir svårare för oss chefer att få information.*

<sup>1</sup> World Values Survey. Forskningsprojekt som utforskar sociokulturella, moraliska, religiösa och politiska värderingar inom olika kulturer världen över.

## VUCA-time

**Ett sätt att** beskriva den föränderliga omvärld vi lever i kallas VUCA-time eller VUCA-world.<sup>2</sup> Det är fenomen som vi behöver förhålla oss till och förstå hur vårt arbetsliv påverkas av dessa.

**Volatility** kan översättas till instabilitet eller flyktighet och beskriver förändringens hastighet, omfattning och kraft.

**Uncertainty** står för osäkerheten och oförutsägbarheten om vad som ska hända.

**Complexity** står för det kaos som omgärdar alla organisationer där alla situationer är sammanflätade och bidrar till hög komplexitet. Information finns tillgänglig i överflöd, men vad är viktigt?

**Ambiguity** kan översättas till dubbelhet eller otydlighet. Den information vi har till vårt förfogande kan vara svårtolkad och ibland motsägelsefull.

### Volatility

Förändringens dynamik; hastigheten och de krafter som driver förändringen

### Uncertainty

Oförutsägbarhet; svårighet att förutsäga konsekvenser

### Complexity

Situationer består av många sammanflätade delar; informationen tillgänglig men det är överväldigande

### Ambiguity

Svårtolkad information; vaghet, motsägelsefullhet och dubbla betydelser

<sup>2</sup> Begreppet VUCA-world eller VUCA-time myntades av amerikanska armén på 90-talet för att beskriva kontexten med de osäkerheter som fanns för att leda stridande förband.



## En känsla av sammanhang

**KASAM<sup>3</sup> – en känsla av sammanhang**, är en modell som beskriver tre viktiga aspekter för att uppleva god allmänhälsa och välbefinnande, trots perioder med stora utmaningar.

**BEGRIPLIGHET (att veta)** innebär att som chef förstå sitt uppdrag, sitt ansvarsområde och vilka förväntningar som finns på vad chefen ska uppnå.

### Faktorer som bidrar till chefers begriplighet är<sup>4</sup>:

- tydliga mål
- strukturer och processer som stödjer arbetet
- fungerande kommunikation (att vara väl-informerad)
- öppen och ärlig relation med sin egen chef och sina medarbetare.

**HANTERBARHET (att kunna)** innebär att chefen har tillräckliga resurser och kunskaper för att hantera och fullfölja sitt uppdrag.

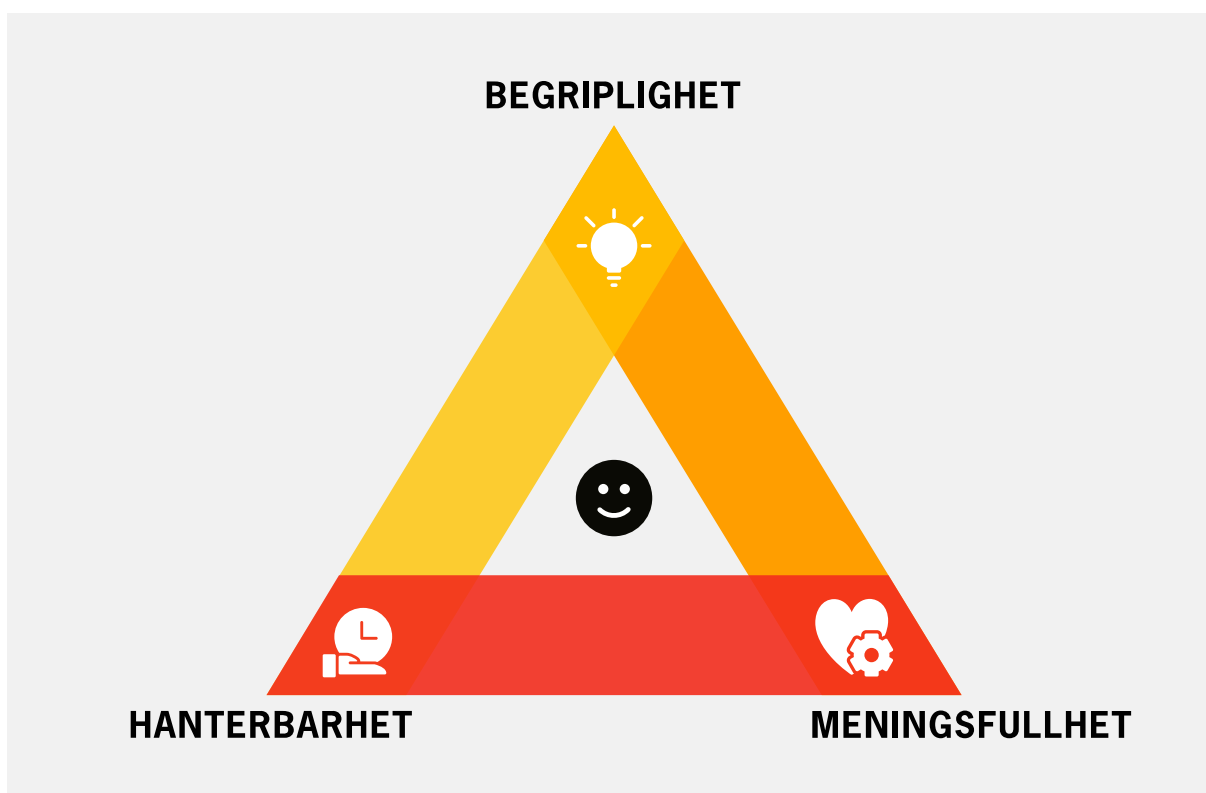
### Faktorer som bidrar till chefers hanterbarhet är<sup>4</sup>:

- att ha mandat
- ett rimligt antal medarbetare
- att kunna delegera
- att ha tillgång till internt och externt stöd.

**MENINGSFULLHET (jag vill)** är den starkaste motivationsfaktorn. Den är individuell och innebär att chefer verkligen vill göra det de förväntas utföra.

### Faktorer som bidrar till chefers meningsfullhet är<sup>4</sup>:

- tillit och trygghet i organisationen
- att egna värderingar överensstämmer med organisationens
- att ha självmedkänsla (att vara snäll mot sig själv och lyssna på egna behov)
- förmåga att hantera relationer.



<sup>3</sup> Hälsans mysterium, Aaron Antonovsky

<sup>4</sup> Chefer i ett föränderligt arbetsliv, Christin Mellner m.fl. Stockholms Universitet (2017)

## Att vara hållbar som chef

**De chefer som kan** och vill verka som chefer över tid – att vara hållbara, behöver vissa individuella egenskaper men i ännu högre grad är chefens organisatoriska förutsättningar avgörande.

### En hållbar chef kännetecknas av<sup>5</sup>:

- Psykiskt välbefinnande
- Låg utmattning
- Låg cynism
- Effektivitet
- Hög energi och engagemang
- God allmänhälsa
- Få/inga negativa effekter på privatliv
- Vilja att fortsätta som chef



<sup>5</sup> Definition hållbar chef. Lund University Commissioned Education. Forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer, BliwaStiftelsen (2009).

# Chefer i basindustrin

**Olikheterna mellan enskilda chefer** inom en bransch är naturligtvis många och spridningen avseende exempelvis ålder, erfarenhet och hur man upplever sin arbetssituation är stor. Flera av de frågor som ställts till cheferna i basindustrin har också ställts till chefer som är representativa för hela arbetsmarknaden<sup>6</sup>, vilket gör att en jämförelse i flera fall kan göras mellan chefer inom branschen och chefer i riket som helhet.

## Ålder, kön och erfarenhet

**I Sverige är** en mindre andel chefer 35 år eller yngre. I privat sektor uppskattas den åldersgruppen till 10 procent<sup>7</sup>. För basindustrin är andelen något lägre, sex procent. Flest chefer finns inom åldersspannet 46–55 år (49 procent).

**Detta gör att** behovet av att fylla på chefskåren med yngre förmågor är stort i många av Sveriges företag och organisationer.

**Inom privat sektor** är andelen kvinnor som är chefer 30 procent<sup>8</sup>. De näringar som omfattas av basindustrin är traditionellt mansdominerade, såsom gruv- och skogs-näringsen. I denna undersökning inom basindustrin representerar kvinnor 14 procent.

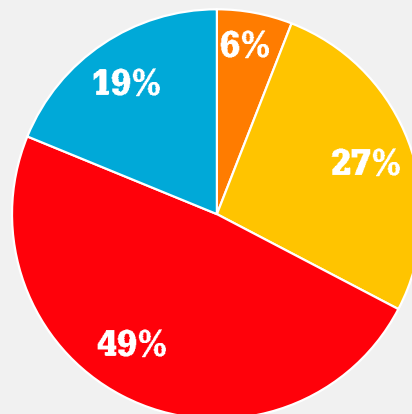
**Med stigande ålder** ökar också erfarenheten av chefsyrket. Hälften av cheferna i basindustrin har arbetat som chef i tio år eller mer.

<sup>6</sup> Att vara chef – kartläggning av chefers utmaningar och arbetssituation i Sverige 2015, Ledarna.

<sup>7</sup> Vem leder oss in i morgondagen? Ledarnas framtidsbarometer 2015.

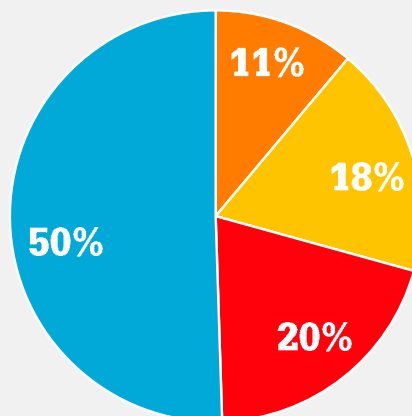
<sup>8</sup> Att leda mot framtiden. Ledarnas framtidsrapport 2016.

### Chefers ålder



■ 35 år eller yngre    ■ 36-45 år  
■ 46-55 år            ■ 56 år eller äldre

### Chefserfarenhet



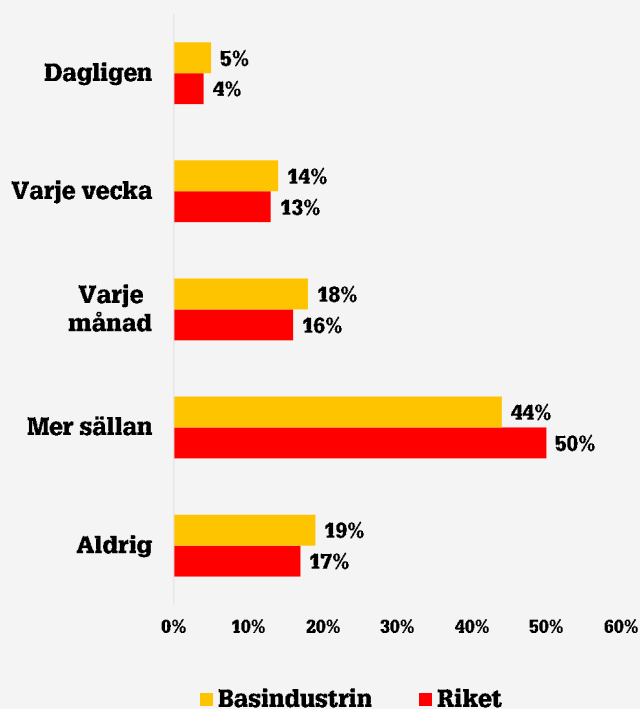
■ 2 år eller kortare    ■ 3-5 år  
■ 6-9 år                ■ 10 år eller längre

# Chefsuppdragens begriplighet

**Det kan tyckas självklart** att chefer har en klar bild av vad deras uppdrag innebär och vilket ansvar de har. Men mot bakgrund av den snabbt föränderliga omvärld chefer verkar i, krävs förändring och kontinuerlig anpassning också av chefsuppdragen. Det som gällde igår behöver inte nödvändigtvis vara gällande idag.

**Chefer inom basindustrin** skiljer sig inte nämnvärt från övriga chefer i riket när det gäller uppfattningen om tydligheten avseende sitt ansvar. Nästa fyra av tio chefer (37 procent) har svårt att få en tydlig bild av sitt ansvar minst en gång i månaden. Chefer med mer än tio års erfarenhet uppger mer sällan än övriga att de upplever detta. I denna grupp uppger nästan sju av tio (68 procent) att detta sällan sker.

Hur ofta har du svårt att få en tydlig bild av vad du ansvarar för?





## Samsyn kring chefsuppdraget

**Mot bakgrund av** den höga förändringstakten, är det om möjligt ännu viktigare än tidigare att löpande stämma av sitt uppdrag med sin egen chef och/eller uppdragsgivare för att säkerställa att det finns en samsyn kring chefsuppdraget. Chefer behöver förstå vad som är mest angeläget att prioritera i verksamheten. Först när uppdraget som chef är tydligt och begripligt kan chefen ta ställning till vad som krävs för att nå uppsatta mål och hantera de uppgifter och krav som ingår.

”

*Min chef är helt med mig om vad som skall göras och varför. Tyvärr är han själv utsatt för hård psykisk press uppifrån och kan inte själv hantera sin egen stress.*

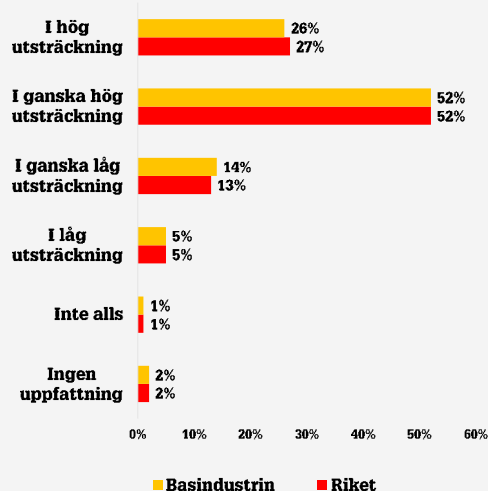
**Det är positivt** att en majoritet chefer inom basindustrin, 78 procent, upplever att det i hög eller ganska hög utsträckning finns en samsyn kring deras chefsuppdrag med närmast överordnad chef. En samsyn kring uppdraget minskar risken för felaktiga prioriteringar och andra missförstånd. Men det betyder också att två av tio chefer saknar samsyn kring sitt uppdrag med sin närmaste chef.

**Relationen till** och samsyn med den egna chefen är i många fall avgörande för chefens möjlighet att verka. Inte minst när chefer behöver ta och genomföra oönskade beslut som väcker motstånd i organisationen, behöver hen i sin tur ha backning av sin egen chef.

## Snåriga beslutsvägar

**En viss otydlighet** tycks finnas när det gäller chefernas förståelse för beslutsvägarna i organisationen. Två av tio chefer (20 procent) har svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen så ofta som dagligen

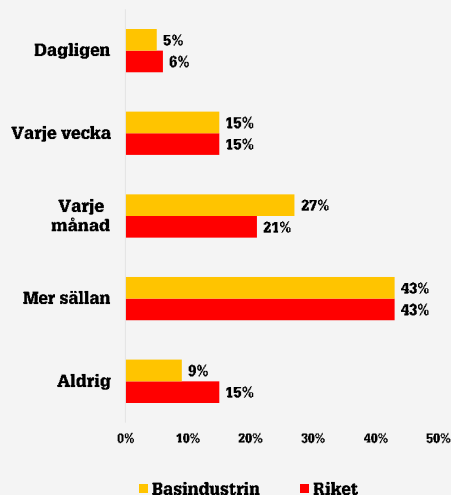
Min chef och jag har samsyn kring mitt uppdrag



eller varje vecka. En konsekvens av snåriga och otydliga organisationsstrukturer är att onödigt tid behöver läggas på att få klarhet i och förstå hur beslut tas och förankras.

**Minst svårighet att** överblicka beslutsvägarna har högre chefer, vilket ter sig naturligt då dessa som regel har ett mer övergripande uppdrag i organisationen.

Hur ofta, det senaste halvåret, har du haft svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen?



## Tydliga mål

**Chefer är utsedda** av och företräder arbetsgivaren. De är viktiga förebilder och ambassadörer för det företag eller den organisation de är verksamma i. Det förutsätter en god förståelse för verksamhetens övergripande idé och mål. När det gäller basindustrins chefer är i princip alla, 95 procent, i hög eller ganska hög utsträckning införstådda med de idéer och mål som är vägledande för verksamheten, vilket är mycket positivt.

**En stor andel**, 78 procent, är också införstådda med vilken sorts ledarskap de förväntas praktisera. Chefer med underställd personal är i högre grad införstådda än kollegor utan underställd personal, vilket ter sig naturligt då dessa utövar ledarskap varje dag i relation till sina medarbetare.

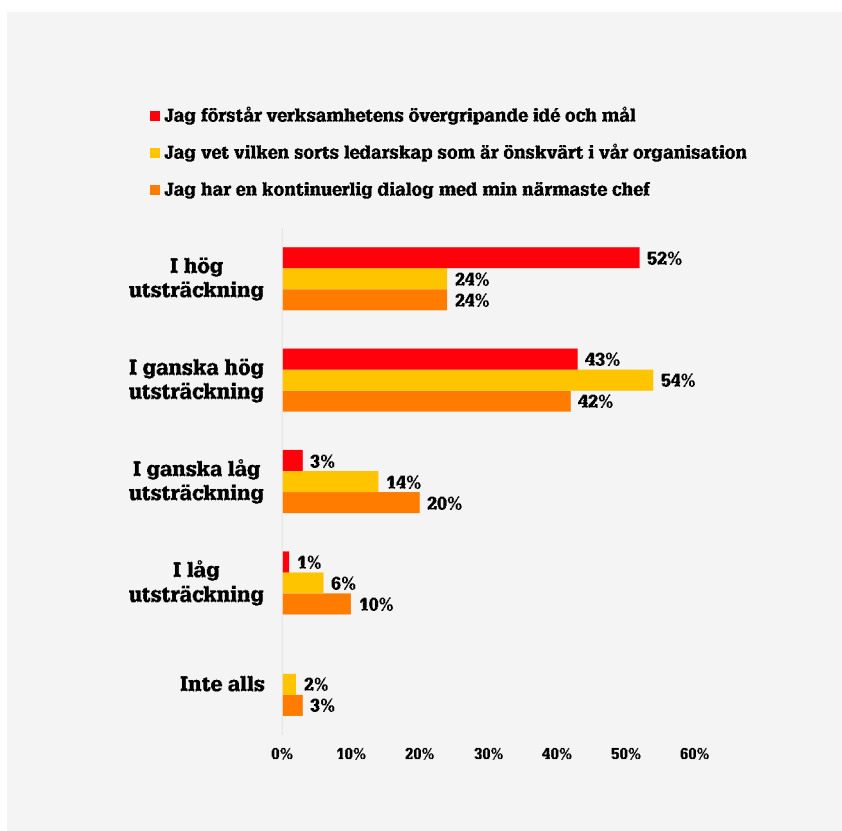
**66 procent** uppger att de har en kontinuerlig dialog med sin närmaste chef. För dessa chefer finns goda förutsättningar för att stämma av sitt uppdrag och föra dialog kring eventuella utmaningar i verksamheten och i ledarskapet. Gruppen chefer som är 35 år eller yngre anger i lägre utsträckning att de har en kontinuerlig dialog med sin chef. Här är andelen 57 procent.

## Sammanfattning av chefsuppdragens begriplighet

**Nästan alla chefer** inom basindustrin (95 procent) uppger att de är införstådda med verksamhetens övergripande idé och mål. Det är en god förutsättning för att förstå den kontext du verkar i och att ha förmåga att göra de prioriteringar som bäst gynnar verksamheten. Nästan sju av tio (67 procent) har en löpande dialog med närmast överordnad chef. Det bör gynna utsikterna att regelbundet stämma av sitt chefsuppdrag för att nå samsyn, vilket också nästan åtta av tio chefer (78 procent) anser finns.

**Trots detta har** så många som fyra av tio chefer (37 procent) svårt att få en tydlig bild av det ansvar som följer med chefsuppdraget. Äldre chefer är mer sällan oklara över sitt ansvar, vilket med stor sannolikhet följer med längre erfarenhet av yrket.

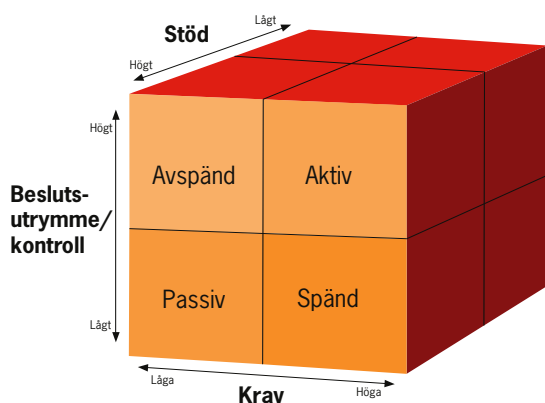
**Yngre chefer**, som ofta också har kortare erfarenhet, är den grupp som anger att de i lägre utsträckning än övriga har en kontinuerlig dialog med sin chef (57 procent). Detta är anmärkningsvärt med tanke på att den gruppen kanske är de som allra mest är i behov av att få stämma av sitt uppdrag och föra en dialog med sin chef.



# Chefsuppdragens hanterbarhet

## Krav-kontroll-stöd<sup>9</sup>

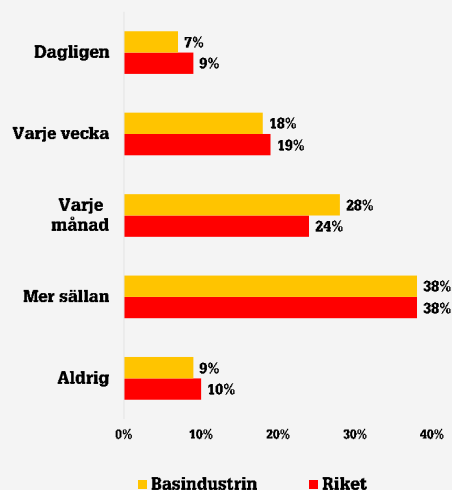
**För att chefer ska** kunna hantera sitt uppdrag i alla delar och samtidigt fungera väl och må bra, förutsätter det en balans mellan uppdragets krav och vilket stöd och vilka resurser chefen har. Kraven på chefer är med all rätt högt ställda mot bakgrund av det ansvar och den påverkan chefer har på verksamheter och medarbetare. Men höga krav förutsätter möjligheten till kontroll och inflytande över sin arbetssituation. Det har dels att göra med chefens egen kompetens och förmåga, men i ännu högre utsträckning vilka förutsättningar organisationen tillhandahåller. Högt ställda krav i kombination med låg upplevelse av kontroll och inflytande över situationen samt lågt stöd, är en välkänd riskfaktor för ohälsa.



## Krav på anpassning och likformighet

**I basindustrin upplever** var fjärde chef (25 procent), att de minst varje vecka behöver anpassa sig till hårt styrda krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka. Resultatet är jämförbart med chefer i riket i övrigt. Här finns en signifikant skillnad avseende chefsbefattning. Första linjens chefer upplever högst krav på anpassning (27 procent) att jämföra med högre chefer (19 procent).

Hur ofta, under det senaste halvåret, har det förekommit att du måste anpassa dig till hårt styrda krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka?



**En något mindre** andel (21 procent) upplever, minst varje vecka, att beslut som tas högre upp i organisationen är mycket svåra eller omöjliga att genomföra i sin verksamhet. Första linjens chefer upplever detta i något högre grad (24 procent).

**En förklaring till** att relativt många upplever att besluten är svåra att genomföra skulle kunna vara att avståndet till beslutsfattarna är långt, inte minst för första linjens chefer. I dessa fall finns risken att kommunikation och dialog om bakgrunden till och syftet med besluten inte når ut i hela organisationen och besluten kan därmed upplevas som svårbegripliga. Högre ledning riskerar också att missa viktig information från cheferna i linjen som kan påverka de beslut som fattas.

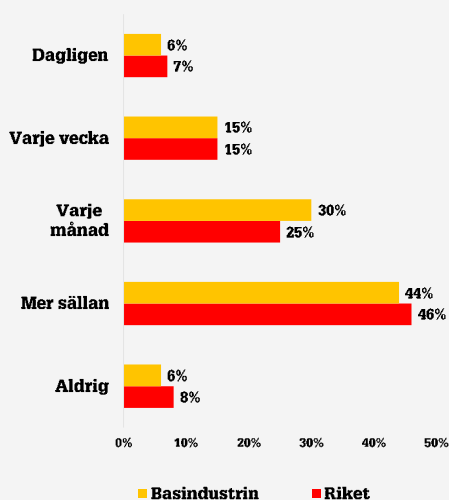
<sup>9</sup> Krav-kontroll-stöd-modellen. Karasek, Theorell



”

*Där jag arbetar är man lyhörd från högre chefer och neråt i ledet. Inget är skrivet i sten. Det känns bra att det går att påverka både bra och dåliga beslut.*

Hur ofta, under det senaste halvåret, har beslut tagits högre upp i organisationen som är mycket svåra eller omöjliga att genomföra i din verksamhet?



**En förklaring till** bristande handlingsutrymme är olika styr- och managementmodeller som snart sagt implementerats i alla företag och organisationer. För att styr- och managementmodeller ska få reell effekt i verksamheten krävs att de implementeras fullt ut, berörda får utbildning samt uthållighet och transparens.

”

*Likformighet i arbetssätt och ej anpassade systemstöd medför en överadministration som påverkar hållbar utveckling med sämre kvalitet.*

**En annan förklaring** kan vara den stora mängd IT-system som chefer idag hanterar. Enligt Finska Arbetshälsoinstitutet<sup>10</sup> kan en chef behöva använda upp till 20 olika informationstekniska system, program och databaser varje dag. Det innebär att chefer måste vara beredda att utveckla sina IT-färdigheter på en nästan daglig basis. Den digitala arbetsmiljön har blivit en alltmer angelägen fråga.

”

*Vi har datasystem som gör mig gråtfärdig.*

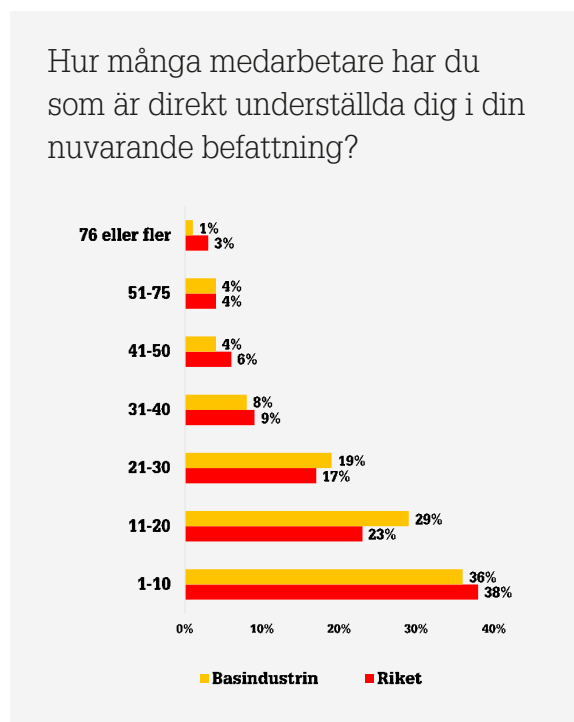
## Personalgruppernas storlek

**En annan viktig** aspekt för chefers hanterbarhet är hur stora personalgrupper chefen har att ansvara för och leda. Att hantera personalfrågor som exempelvis rehabiliteringsärenden, hålla utvecklings- och lönesamtal, ge löpande återkoppling m.m. är sedan länge delegerat till chefer i linjen. I grunden är detta positivt, då chefen är den som bäst känner sina medarbetare och verksamhetens behov. Men ju fler medarbetare en chef har ansvar för, desto mer tid behöver chefen avsätta till den här typen av uppgifter.

<sup>10</sup> Hur chefer upplever de förändringar som datoriseringen medfört. Finska Arbetshälsoinstitutet i Helsingfors, 2012

**Det är väl känt** att i stora personalgrupper ökar risken för konflikter, förekomst av informella ledare och bildande av subgrupper. Det finns olika åsikter om hur stor en medarbetargrupp helst bör vara. Ledarna menar att det beror på vilken typ av verksamhet som bedrivs, hur medarbetargruppen är sammansatt och under vilka förhållanden de utför sitt arbete. Men avgörande är att chefer har en rimlig möjlighet att lära känna och bygga relationer till var och en, inte minst för att i tid uppmärksamma signaler på om något inte står rätt till.

**Fördelningen av** hur stort antal medarbetare cheferna inom basindustrin har, visar att det är något färre i jämförelse med chefer i riket. Det innebär att var sjätte chef, 17 procent, har 31 medarbetare eller fler.



## Tiden räcker inte till

**Att få tiden** att räcka till är en utmaning, inte bara för chefer. Men chefer arbetar som regel mer än andra, i genomsnitt 47 timmar per vecka och nästan fyra av tio chefer (38 procent), anser att de arbetar för mycket.<sup>11</sup>

**I basindustrin uppger** hälften av cheferna (49 procent) att arbetet inte är möjligt att utföra inom normal veckoarbetstid. Detta medför en ökad risk för kronisk stress och en känsla av att aldrig riktigt räcka till, att inte känna sig nöjd och tillfreds med det jag utför.

<sup>11</sup> Att vara chef – kartläggning av chefers utmaningar och arbetssituation i Sverige 2015, Ledarna.

**Det är intressant** att notera att det finns ett tydligt samband mellan ålder och i vilken utsträckning man anser sig kunna utföra sitt arbete inom normal veckoarbetstid. I åldersspannet 56 år eller äldre uppger 62 procent att detta är möjligt. Det kan jämföras med åldersgruppen 46–55 år (50 procent), 36–45 år (46 procent) och 35 år eller yngre (36 procent).

**Kanske kan en förklaring** vara att det med ökande ålder ofta också följer ökad erfarenhet som leder till en mer avspänd attityd till arbetet. Mer än hälften (56 procent) av cheferna med 10 års erfarenhet eller längre anser att det i hög eller ganska hög utsträckning går att utföra arbetet inom normal veckoarbetstid, att jämföra med kollegorna i övrigt där mindre än hälften (45 procent) uppger detta.

**En annan förklaring** skulle kunna vara att äldre chefer har nått högre positioner i verksamheten där medarbetargrupperna som regel är mindre än för första linjens chefer.

**Chefer med underställd personal** uppger i lägre utsträckning att det är möjligt att hantera jobbet inom normal veckoarbetstid (48 procent) i jämförelse med chefer utan underställd personal (64 procent).

**Av de chefer** som har mellan 1–20 medarbetare menar 27 procent att det knappast eller inte alls är möjligt att hinna med arbetet att jämföra med chefer som har fler än 20 medarbetare där hela 47 procent anger detta. Ju fler medarbetare, desto svårare att hinna med jobbet.

## Hög tillgänglighet efter arbetstid

**En majoritet av** Sveriges chefer upplever att det finns en förväntan på att de ska vara tillgängliga utanför normal arbetstid via telefon, sms eller e-post. Motsvarande gäller också för chefer i basindustrin (65 procent).

**Detta är faktorer** som är viktiga att vara uppmärksam på, då arbetet riskerar att negativt inkräkta på chefers privatliv, svårigheter att kombinera chefsyrket med familjeliv samt minskade möjligheter till återhämtning.



”

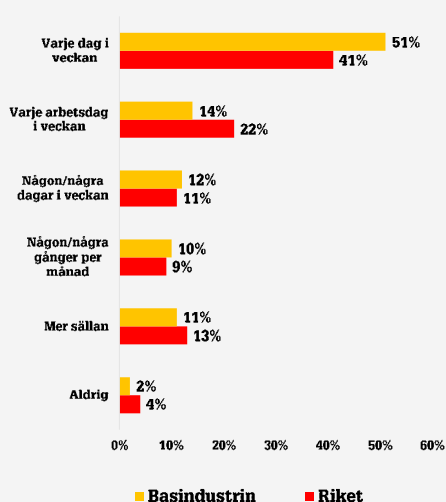
*Som chef har jag alltid varit engagerad och stimulerad i mitt jobb. Svårigheten kan vara att hitta balansen mellan jobb och ej jobb. Med mer erfarenhet har jag blivit bättre på att prioritera och inse att jag inte kan göra allt.*

”

Med så stor personalstyrka att ta hand om med individuella samtal och annat som följer med. Arbetsmiljöansvar, budgetansvar, förbättringar, förändringar, utredningar av olika slag, uppföljningar med åtgärder, resultat etc. så är det riktigt svårt att gå hem och vara nöjd. Arbetsbelastningen är alldeles för hög

**Chefer med underställd** personal förväntas vara tillgängliga varje dag i veckan eller varje arbetsdag i betydligt högre utsträckning (66 procent) än kollegorna utan underställd personal (51 procent).

I vilken utsträckning förväntas du vara tillgänglig utanför normal arbetstid via telefon, sms eller e-post?



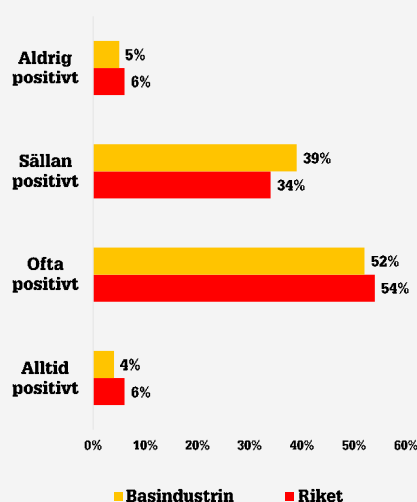
**Det är inte bara** arbetet som gör sig påmint genom teknikens hjälp. Att ständigt vara uppkopplad är inte ovanligt, oavsett om det handlar om arbets- eller privatliv. För många är detta en självklarhet och en del av vår livsstil. Till detta ska läggas att många verksamheter inom industrin bedrivs i skift och pågår dygnet runt.

”

Det är lättare att ta ett samtal på en söndag och reda ut ett missförstånd än att reda ut kaoset som följer måndag morgon.

**Mer än hälften av cheferna**, 56 procent, upplever dock denna tillgänglighet som övervägande positiv. Chefer utan underställd personal upplever i högre utsträckning att tillgängligheten alltid är positiv (10 procent) i jämförelse med övriga chefer (3 procent). Chefer med arbetsgrupper på 1–10 medarbetare är mer positiva än chefer med större arbetsgrupper.

Hur upplever du tillgängligheten utanför normal arbetstid?



## Lite tid att leda

**Chefer, oavsett bransch,** ägnar stor del av arbetstiden åt administration. Orsakerna är flera. Dels har teknikutvecklingen möjliggjort att varje enskild individ själv kan hantera mötesbokningar, resebeställningar, dokumentation etc., dels är intervallerna mellan uppföljning och resultatrapportering tätare än förr. Många chefer vittnar om att den tid de önskar lägga på utveckling av medarbetare och verksamhet får stå tillbaka.

” *Stödfunktioner försvinner och mer administrativt arbete läggs på chefer. Därmed mindre tid att leda, utveckla och följa upp personal och verksamhet.*

**Samma utmaning finns** hos cheferna i basindustrin. Endast var fjärde chef (25 procent) uppger att de har tillräcklig tid för detta. Här finns signifikanta skillnader beroende av ålder och chefsnivå. Nästan hälften (48 procent) av cheferna i åldersspannet 35 år eller yngre menar att de i låg utsträckning eller inte alls har den tid de behöver för utveckling av medarbetare och verksamhet. Ju äldre chef, desto högre andel som anser att de har tillräcklig tid, liksom chefer utan underställd personal. Bland högre chefer anger 33 procent att de i hög eller ganska hög utsträckning har tillräckligt med tid att jämföra med första linjens chefer där andelen är 23 procent.

” *Kraven ökar på oss första linjens chefer. Vi gör idag administration som HR-avdelningar hjälpte till med förr. Mindre tid till att vara där för medarbetaren!*

**Samma mönster finns** beroende av chefserfarenhet. Av de som arbetat som chefer i mer än 10 år anger tre av tio (31 procent) att de har tillräckligt med tid för utveckling att jämföra med sina mindre erfarna kollegor där motsvarande andel är 20 procent.

**Samtidigt uppger en majoritet,** 60 procent, att de i hög eller ganska hög utsträckning har goda möjligheter att planera sitt arbete. Åter visar resultaten att det finns ett starkt samband mellan både chefserfarenhet och ålder och upplevd möjlighet att planera sitt arbete. Äldre chefer upplever i betydligt högre utsträckning än yngre chefer att de har goda möjligheter. Andelen i den äldsta gruppen är 70 procent att jämföra med de yngsta kollegorna, 45 procent. Andelen chefer med 10 års erfarenhet eller längre som anser att de kan planera sitt arbete är 70 procent att jämföra med chefer med två års erfarenhet eller kortare, 52 procent.

**Samma samband finns** beroende av chefsnivå, där första linjens chefer i lägre utsträckning (55 procent) anser att de har goda möjligheter att planera sitt arbete, att jämföra med högre chefer där andelen är 80 procent.

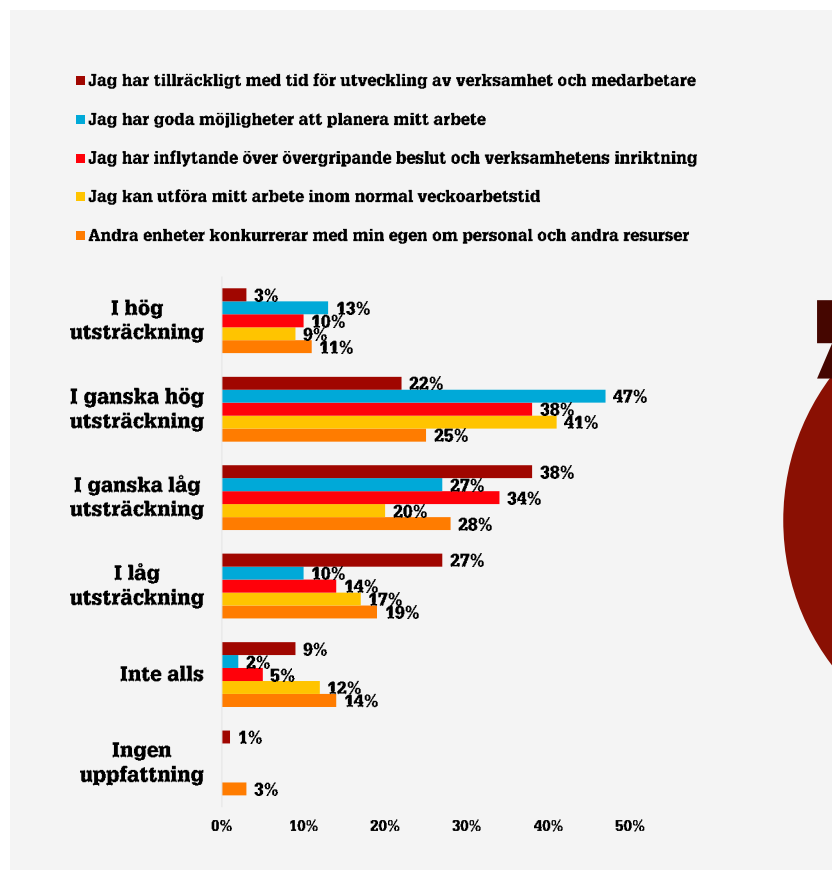
## Inflytande över beslut

**En bidragande faktor** till att uppleva kontroll över sin arbetssituation är möjligheten till inflytande. Hälften av cheferna (53 procent) inom basindustrin anser att deras inflytande över övergripande beslut och verksamhetens inriktning är låg, ganska låg eller obefintlig. Här är skillnaderna i uppfattning helt naturligt stora beroende av på vilken nivå i organisationen chefen är verksam.

**Andelen högre chefer** som har inflytande uppgår till 73 procent att jämföra med första linjens chefer där motsvarande andel är 39 procent. Men även ålder tycks ha en inverkan. Yngre chefer upplever i lägre utsträckning än äldre att de har inflytande över övergripande beslut och verksamhetens inriktning.

## Intern konkurrens

**En försvårande omständighet** är om det råder intern konkurrens om resurser och personal mellan olika enheter. Inom basindustrin uppger 36 procent av cheferna att så är fallet i hög eller ganska hög utsträckning.



”  
Man kan oftast påverka sitt eget jobb om man är tydlig med vad man vill och har en chef som lyssnar och ser att man levererar om man får förtroende.

## Relationen till närmaste chef

**Det har gjorts** ett flertal undersökningar<sup>12</sup> som visar på vikten av relationen till närmaste chef. Den är ofta avgörande för val av arbetsgivare, vilket handlingsutrymme och förutsättningar du får och inte minst för trivsel och engagemang i arbetet. Att få återkoppling och bekräftelse från sin chef har ett stort värde. Detta är lika viktigt för chefer och deras relation till sin närmaste chef. Det finns samband mellan en dålig relation till närmaste chef och utvecklad cynism.<sup>13</sup>

**Det är därför glädjande** att åtta av tio chefer (79 procent) i basindustrin upplever att deras chefer lyssnar till deras synpunkter och idéer.

## Feedback

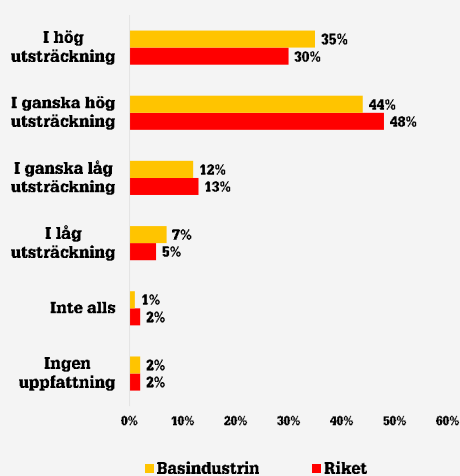
**Knappt hälften** av cheferna (49 procent) uppger att de får återkoppling avseende uppnådda resultat och 42 procent avseende sitt sätt att leda. En signifikant högre andel kvinnor än män upplever att de får återkoppling, både avseende resultat (62 procent) och sitt sätt att leda (52 procent). För männen är motsvarande andel 47 respektive 39 procent.

**Bland yngre chefer** är det en högre andel än bland de äldre, som upplever att de inte får återkoppling på sitt sätt att leda. Även högre chefer anger i lägre utsträckning än mellanchefer och första linjens chefer att de får återkoppling på sitt sätt att leda.

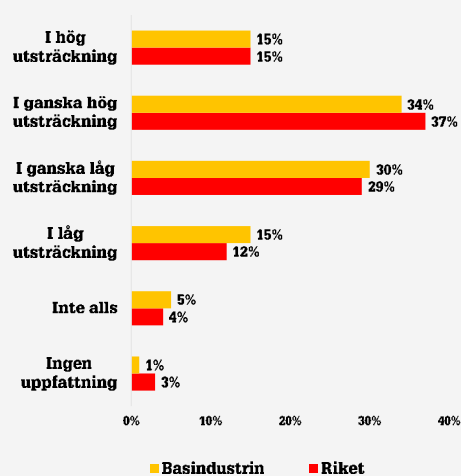
<sup>12</sup> Exempelvis Poolias Kompetensindikator 2012, Ledarkollen: Västsvenska Handelskammaren 2015 m.fl.

<sup>13</sup> Hållbara chefer, Bliwastiftelsen 2009.

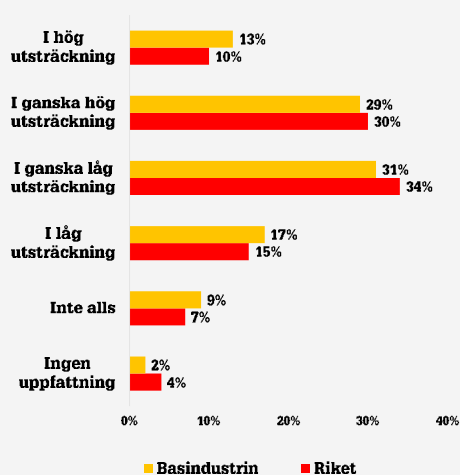
Min chef lyssnar på mina synpunkter och idéer.



Jag får återkoppling av min chef på mina resultat.



Jag får återkoppling av min chef på mitt sätt att leda.



## Sammanfattning av chefsuppdragens hanterbarhet

**Det ställs höga krav** på chefer och för att hantera chefsuppdragets alla delar behöver chefer uppleva att de har kontroll och inflytande över sin arbetssituation, men också stöd i organisationen. För chefer inom basindustrin är hanterbarheten den största utmaningen, inte minst för yngre chefer med kortare erfarenhet.

**Att tiden inte räcker till** för att hantera chefsuppdragen är uppenbart. Hälften av cheferna (49 procent) menar att det inte är möjligt att utföra sitt arbete inom normal veckoarbetstid. Här finns ett tydligt samband mellan både ålder och erfarenhet. Ju äldre och längre erfarenhet, desto bättre upplevs möjligheten att hantera jobbet inom normal arbetstid. Chefer med större medarbetargrupper upplever också i lägre utsträckning att de hinner med jobbet.

**Så få som var fjärde** chef upplever att de kan lägga tillräcklig tid på utveckling av verksamhet och medarbetare. Här finns klara samband med både ålder och chefsnivå. Sämst med tid för utveckling uppger första linjens chefer samt chefer som är 35 år eller yngre.

**Samtidigt uppger** en majoritet att de har goda möjligheter att planera arbetet (60 procent). Å andra sidan innebär planering inte att tiden räcker till, utan att planeringen helt enkelt omfattar tid som överskrider "normal" arbetstid. Den yngsta gruppen chefer utmärker sig även här genom att endast 45 procent upplever att de har goda möjligheter att planera sitt arbete.

**Liksom chefer i övrigt** upplever också basindustrins chefer en förväntan på att vara uppkopplade och tillgängliga utanför ordinarie arbetstid (65 procent). De som är minst positiva till att vara tillgängliga är chefer med fler än 20 medarbetare.

**När det gäller möjlighet** till inflytande över övergripande beslut och verksamhetens inriktning är det högre chefer som i högre utsträckning anser att de har detta (73 procent). För första linjens chefer är andelen 39 procent. Yngre chefer upplever i lägre utsträckning än sina äldre kollegor att de har inflytande.

**Var fjärde chef** uppger att de måste anpassa sig till hårt styrda krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka. Första linjens chefer uppger detta i signifikant högre utsträckning än chefer på andra nivåer. Denna grupp upplever också i högre utsträckning att beslut som tagits högre upp i organisationen är svåra eller omöjliga att genomföra.

**En stor andel** (79 procent) upplever att de har chefer som lyssnar på synpunkter och idéer som de framför. Det tyder på en god grund för dialog. Däremot är andelen som får återkoppling betydligt lägre. Knappt hälften får återkoppling avseende resultat och 42 procent avseende sitt sätt att leda. Kvinnor uppger i signifikant högre utsträckning att de får återkoppling och yngre i lägre utsträckning.





# Chefsuppdragens meningsfullhet

**Enligt KASAM** är upplevelsen av meningsfullhet den viktigaste faktorn för motivation. Vad som uppfattas som meningsfullt skiljer mellan olika individer. Men chefens organisatoriska förutsättning, hur organisationen fungerar och är utformad, kan bidra eller hindra förutsättningar för att uppleva meningsfullhet. Det kan handla om vilken kultur och normer som råder och hur vi relaterar till varandra.

**Att känna sig nöjd** och tillfredsställd med det arbete du utför bidrar till meningsfullhet. 67 procent av cheferna inom basindustrin tycker att de kan arbeta på ett sätt så att de känner sig nöjda med det arbete de utför, vilket är jämförbart med chefer i riket. Nöjdheten tycks öka med åldern. Av de chefer som är 35 år eller yngre uppger 54 procent att de i hög eller ganska hög utsträckning är nöjda att jämföra med 68 procent för åldersgruppen 46–55 år och 79 procent för de som är 56 år eller äldre.

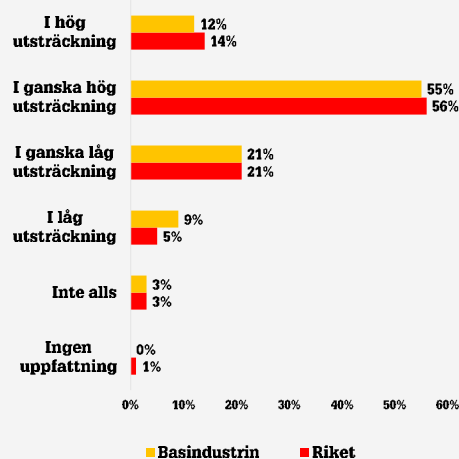
**Chefer utan underställd personal** är något mer nöjda (72 procent) med arbetet de utför än kollegorna med underställd personal (66 procent). De som har som mest 10 medarbetare känner sig mest nöjda med vad de åstadkommer medan chefer med 30–50 medarbetare är minst nöjda.

”

*Jag har fullständig frihet att arbeta som jag finner bäst. Men tiden räcker inte till för att jag ska känna mig nöjd med min arbetsinsats.*

**Även avseende nöjdhet** över hur arbetet utförs finns ett samband med chefserfarenhet. Ju längre erfarenhet desto större är nöjdheten. Likaså är högre chefer mer tillfreds med sitt arbete än chefer på lägre nivåer. Andelen första linjens chefer som känner sig nöjda är 60 procent, mellanchefer 76 procent och högre chefer 75 procent.

I vilken utsträckning kan du arbeta på ett sätt så att du känner dig nöjd med det arbete du utför?



**Var tredje chef**, 33 procent, är inte alls eller i lägre utsträckning nöjd. Långsiktigt är detta naturligtvis negativt för individen och kan leda till känslor av otillräcklighet, sämre självförtroende och frustration över sin arbetssituation.

” *Arbetsuppgifterna är roliga och mycket intressanta. Det som gör att jag sätter ett lågt betyg är stressen... Arbetsuppgifterna är mycket komplexa ur ett tekniskt och processmässigt perspektiv, vilket gör att kraven som ställs på prestation oftast gör att jag känner mig otillräcklig.*

## Psykiskt obehag

I **jobbhälsobarometern**<sup>14</sup> ställs frågan till över 10 000 anställda om de upplevt psykiskt obehag av att gå till jobbet. Samma fråga har ställts till chefer i riket och till chefer i basindustrin.

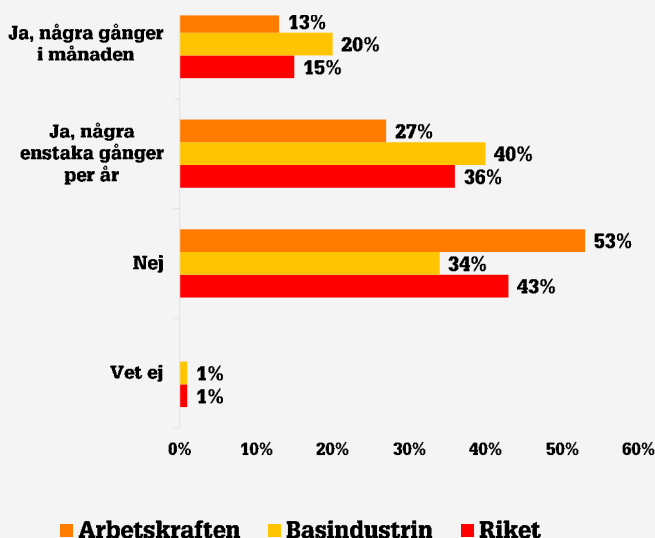
**Enligt 2018 års jobbhälsoindex**<sup>15</sup> som tagits fram i samarbete med Svenskt Kvalitetsindex upplever chefer i större utsträckning psykiskt obehag inför sitt arbete än medarbetarna. De har också funnit att de som upplever psykiskt obehag inte vill stanna i sina organisationer och vill inte heller rekommendera andra att söka sig dit. Det finns också, inte helt förvånande, ett samband mellan psykiskt obehag och sjukfrånvaro.

**Var femte chef** i basindustrin uppger att de känt psykiskt obehag av att gå till jobbet minst några gånger i månaden. Många av dem hänvisar till stress. Detta är en varningssignal som ska tas på allvar, eftersom det över tid kan leda till arbetsrelaterad ohälsa. Här visar sig åter ett mönster som rör chefernas ålder. I den yngre gruppen upp till 35 år uppger 36 procent att de upplevt psykiskt obehag minst några gånger i månaden, att jämföra med de som är 56 år eller äldre där 18 procent upplevt detta.

**Chefer med underställd personal** upplever något mer psykiskt obehag (26 procent) än sina kollegor utan underställd personal (21 procent).

”  
*Är nu på väg till en ny arbetsgivare efter 30 år på samma arbetsplats. Känns som ett nytt liv!*

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

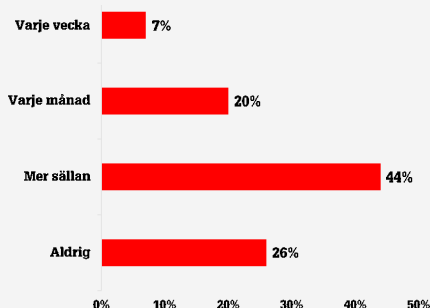


<sup>14</sup> Jobbhälsobarometern, delrapport 2017:1, Sveriges Företagshälsor.

<sup>15</sup> Jobbhälsoindex 2018, ett representativt urval av 9 991 respondenter.

## Tre av tio chefer överväger att lämna sitt uppdrag

Har du under det senaste året övervägt att lämna ditt uppdrag som chef?



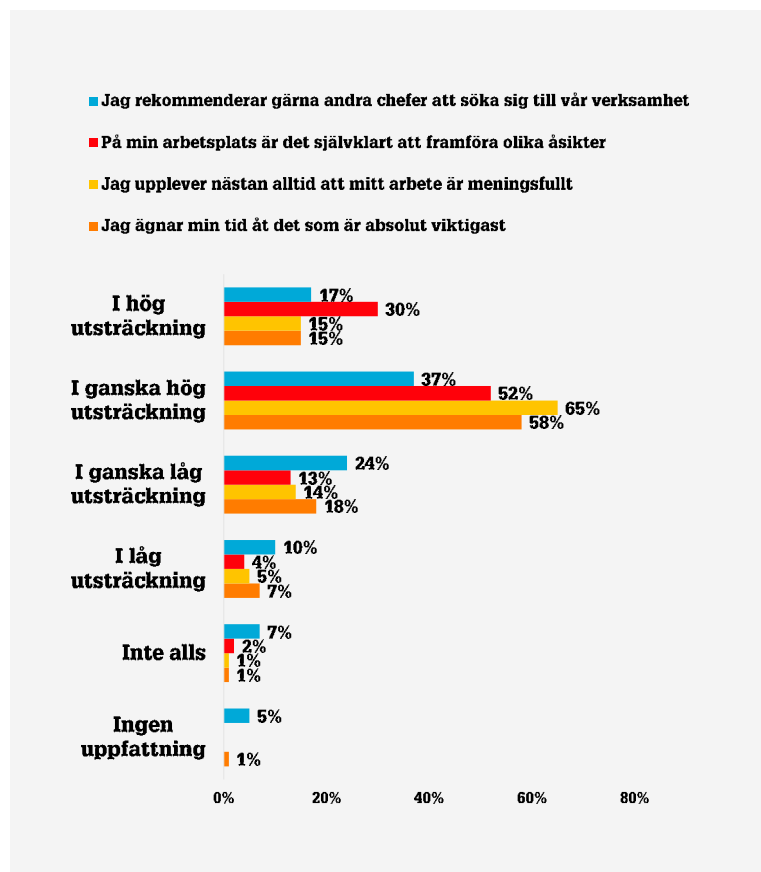
**Tre av tio chefer** har under det senaste året övervägt att lämna chefsuppdraget minst en gång per månad. Yngre chefer överväger detta i högre utsträckning än äldre. Den chefsnivå som i lägst utsträckning överväger att lämna uppdraget är mellanchefer.

## Arbetet känns meningsfullt

**Andra aspekter av** meningsfullhet är att chefer upplever att de ägnar sig åt rätt saker och att de känns meningsfulla. Bland cheferna i undersökningen uppger 73 procent att de ägnar sin tid åt det som är absolut viktigast. Ju äldre chef, desto högre är andelen. Chefer med kortare erfarenhet uppger i högre utsträckning att de inte ägnar sig åt det som är viktigast.

**Åtta av tio chefer** upplever att arbetet nästan alltid känns meningsfullt. Här utmärker sig åter gruppen yngre chefer, där andelen är 70 procent att jämföra med gruppen 56 år eller äldre där hela 87 procent upplever att arbetet nästan alltid är meningsfullt.

**Trots en relativt hög** andel chefer som upplever att arbetet ger mening, skulle endast hälften (54 procent) rekommendera andra chefer att arbeta i verksamheten. Mest benägna att rekommendera är gruppen högre chefer (63 procent) och minst benägna första linjens chefer (46 procent).



## Ett öppet och tillåtande klimat

**Organisationskulturen skapar** också förutsättningar för om arbetet känns meningsfullt. En öppen, tillåtande kultur där man känner sig trygg att uttrycka olika åsikter, utan risk för repressalier, är naturligtvis en god grund för trivsel och engagemang. Åtta av tio chefer i basindustrin, 82 procent, menar att det är självklart att framföra olika åsikter på arbetsplatsen.

”

Trivs väldigt bra med mitt jobb. Ansvar, befogenheter och möjligheten att påverka är bra. Roligt och utvecklande!

## Sammanfattning av chefsuppdragens meningsfullhet

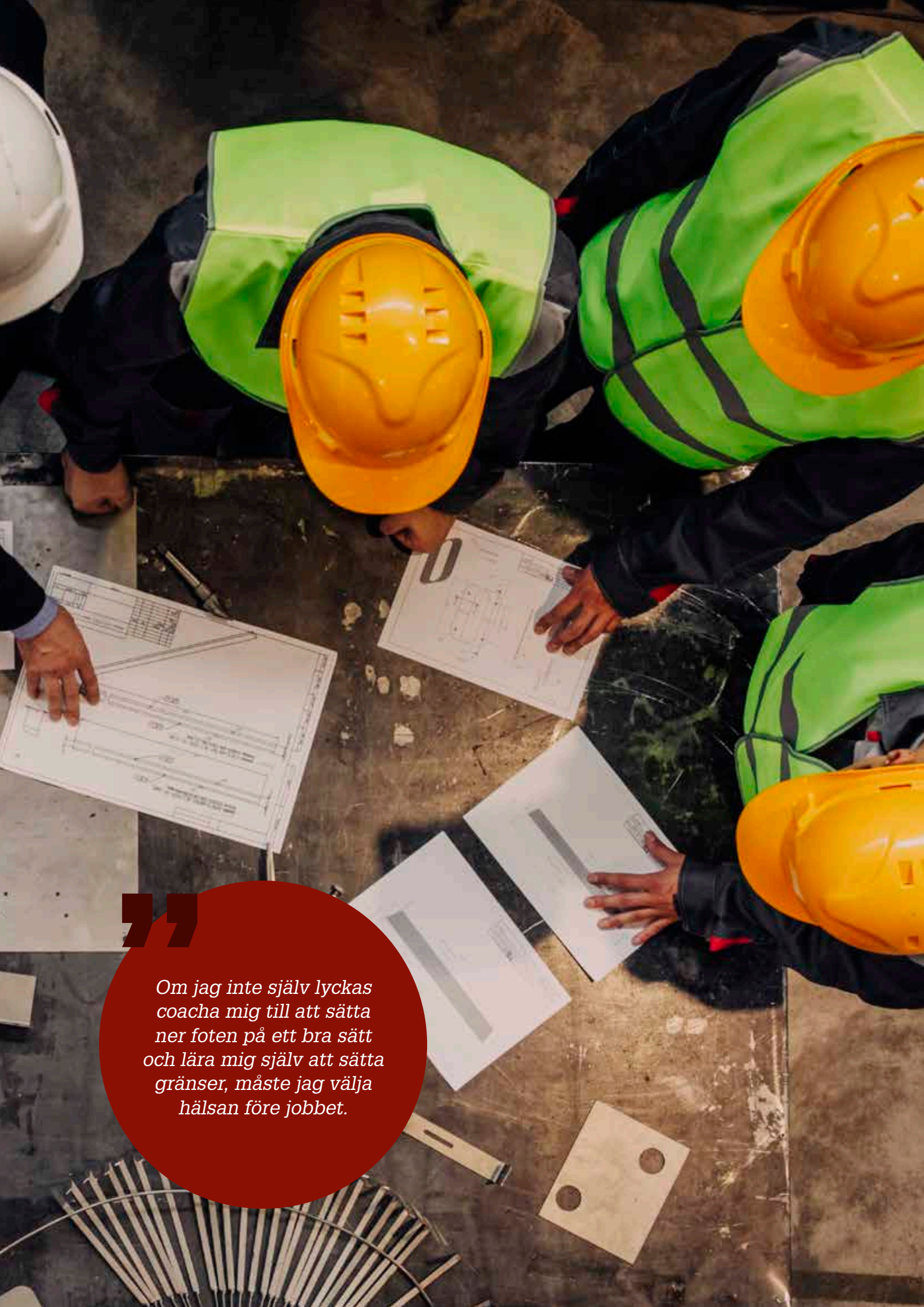
**Det är positivt** att en stor majoritet av cheferna i branschen upplever att deras arbete nästan alltid känns meningsfullt (80 procent) och att de flesta uppger att de ägnar sin arbetstid åt det som är absolut viktigast (73 procent).

**Ändå anger knappt** sju av tio chefer (67 procent) att de är tillfreds med det arbete de utför och bara hälften (54 procent) skulle rekommendera andra chefer att söka sig till verksamheten. Kanske kan den relativt låga andelen förklaras av det som tidigare redovisats när det gäller bristen på tid. Minst benägna att rekommendera arbetsplatsen är första linjens chefer (46 procent).

**Nöjdhet har ett samband** med ökad ålder och erfarenhet. Minst nöjda med arbetet de utför är chefer i åldersspannet upp till 35 år (54 procent) samt chefer med arbetsgrupper med 30–50 medarbetare.

**Den grupp som oftast** känner psykiskt obehag av att gå till jobbet är de yngre cheferna. Nästa fyra av tio (36 procent) upplever detta minst några gånger i månaden. Det finns således risk för att arbetsgivare förlorar sina yngre chefer, medan de äldre som tycks uppleva ett större psykiskt välbefinnande stannar kvar. Det är också yngre chefer som är mest benägna att lämna sina uppdrag.





”

*Om jag inte själv lyckas coacha mig till att sätta ner foten på ett bra sätt och lära mig själv att sätta gränser, måste jag välja hälsan före jobbet.*



**Att vara chef i basindustrin** © Ledarna 2018

---

**Frågor om rapporten eller kring basindustrin? Kontakta:**



**LEIF NORDIN**

Avtal- och branschansvarig, Ledarna  
leif.nordin@ledarna.se



**VIKTORIA LUNDQVIST**

Arbetsrättsjurist och förhandlare, Industriarbetsgivarna  
viktoriam.lundqvist@industriarbetsgivarna.se



# 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.



## INDUSTRI ARBETSGIVARNA

Industriarbetsgivarna är arbetsgivarorganisationen för stål-, metall-, gruv-, massa-, pappers-, sågverks-, byggnadsämnes- och buteljglas-industri samt svetsmekanisk industri. Industriarbetsgivarna företräder nära 1000 medlemsföretag med cirka 90 000 anställda.