



Chef i nöd och lust

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EN LÅNG OCH HÅLLBAR CHEFSKARRIÄR

ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION



Innehåll

Förord	5
Sammanfattning	6
Om deltagarna	8
Fyra av tio har lämnat chefsuppdraget	9
Relationer bidrar till utvecklingen som chef	10
Negativa attityder och hämmande strukturer demotiverar	12
Med erfarenhet ökar den egna hållbarheten	14
Kan vi förutsäga vem som fortsätter som chef över tid?	16
Chef – ett hantverk	17
Slutsatser	18
Referenser	19





Chef i nöd och lust

Förutsättningar för en lång och hållbar chefskarriär.

Vi som väljer chefsyrket gör ofta detta för viljan att påverka och intresset av att utveckla verksamhet och medarbetare – att göra skillnad. Men alltför ofta rimmar vardagen illa med dessa drivkrafter och ambitioner.

Denna uppföljning av ett antal chefer efter mer än 10 år, som Ledarna har låtit forskare vid Lunds universitet genomföra, visar med all önskvärd tydlighet att valet att fortsätta som chef eller inte har samband inte bara med den enskilde chefens förmågor, utan i ännu högre grad med de organisatoriska förutsättningar chefen har i sitt arbete.

De faktorer som gör att chefer vill stanna och utveckla verksamheter handlar om att de ser att de kan bidra till utveckling, att det finns fungerande relationer och närmsta chefs ledarskap. Det som upplevs stödjande i chefers vardag är en bra chef, kollegor och medarbetare; fungerande administrativt stöd och stimulerande arbetsuppgifter.

Chefer behöver rimliga förutsättningar för att utöva ett gott ledarskap och för att kunna och vilja verka som chefer över tid. Ett gott ledarskap bidrar till ett öppet och tillåtande arbetsklimat där medarbetare känner trygghet, delaktighet, motivation och engagemang. Det skapar utrymme för ansvarstagande, kreativitet och innovationer.

Ett gott ledarskap bidrar till både verksamhetens, arbetsgruppers och medarbetares utveckling och minskar oönskad personalomsättning. Något som blir allt mer angeläget då många företag och organisationer vittnar om svårigheter att hitta och bibehålla rätt kompetens.

Den här rapporten visar att det som minskar motivationen till att fortsätta som chef är negativa attityder, krånglig administration och hämmande strukturer. Den höga arbetsbelastningen upplevs som mest påfrestande i vardagen. En situation som gör att många chefer känner sig otillräckliga och aldrig riktigt tillfreds med arbetet de utför.

Jag uppmanar företag och organisationer att ställa sig frågan: Vad vill vi ha våra chefer till och vad bör de lägga mest tid på i sin vardag? Vilka förutsättningar har chefen att fullfölja sitt chefsuppdrag?

Om vi ska kunna attrahera nya chefer är det hög tid att uppvärdera ledarskapet och ge chefen tid att leda. Men också ge chefen socialt och organisatoriskt stöd. Nya chefer behöver dessutom stöd över längre tid för att utveckla sin skicklighet och trygghet i rollen. Då finns goda förutsättningar för att chefen själv blir hållbar över tid och till verkligt gagn för verksamheten.



ANDREAS MILLER,
FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA

Sammanfattning

Är det möjligt att redan tidigt i en chefs karriär förutspå om hen kan och vill fortsätta som chef över tid och vara hållbar i sin chefsroll?

Den här rapporten bygger på en uppföljande forskningsstudie (Holmberg m.fl. 2018) av den grupp av chefer som deltog i forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer som genomfördes 2006–2009. Syftet med studien har varit att följa upp dessa chefers arbetsförhållanden och karriärutveckling mer än tio år senare.

Studien är till sin omfattning liten men ovanlig, genom att forskarna följt upp unika individer efter så lång tid. Resultaten ger intressanta ledtrådar till att kunna förutspå vem som kommer att vara chef över en längre tidsperiod och inte minst hur avgörande chefens chef är för valet att fortsätta som chef eller att helt lämna chefsuppdraget.

Deltagarna i forskningsstudien (Holmberg m.fl. 2018) är 55 till antalet. Fyra av tio är inte längre verkamma som chefer.



Resultaten påvisar signifikanta skillnader i förutsättningar, både i arbetssituation och individfaktorer, mellan de som inte längre är chefer och de som fortsatt verkar som chefer. De som fortsatt att vara chefer rapporterade redan 11 år tidigare en högre grad av rollklarhet, utmaning i positiv mening, stöd från närmaste chef samt ett uppmuntrande och rättvist ledarskap från närmaste chef. De rapporterade också högre värden avseende känsla av sammanhang (begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet) och lägre känsla av cynism.

Deltagarnas psykiska välbefinnande 2018 visar sig också ha samband med att man 11 år tidigare rapporterade högre grad av stöd från kollegor, mer uppmuntrande ledarskap, större inflytande i ledarrollen, högre emotionell stabilitet och lägre grad av cynism.

Som ett komplement redovisas i denna rapport också resultat från delar av Chefsbarometern, en undersökning som genomfördes under perioden 8-21 januari 2019 av Novus på uppdrag av Ledarna. 1 042 deltagare som är chefer har svarat, vilket är 52 procent svarsfrekvens. Dessa frågeställningar är delvis jämförbara med de frågor som ställts i forskningsstudien.





Fakta

Forsknings- och utvecklingsprojektet *Hållbara chefer*, som genomfördes 2006–2009, initierades av Ledarna och finansierades av Bliwastiftelsen. Projektet innefattande bland annat ett program där 86 chefer deltog samt en kontrollgrupp bestående av 53 chefer. Syftet med projektet var att undersöka vad som krävs för att chefer ska vilja och kunna verka som chefer över tid, det Ledarna benämner "hållbara chefer".

Förutom Ledarna ingick också SKL (Sveriges kommuner och landsting) och Almega tjänsteföretagen i projekt- och styrgrupp. Konsultföretaget Kontura International utvecklade och genomförde det chefsprogram som löpte över ett år och som byggde på projektets antaganden. Forskare från Lunds universitet genomförde den vetenskapliga utvärderingen.

I idéskriften *Hållbara chefer* beskrivs projektet i sin helhet samt slutsatser och resultat. Skriften finns att ladda ner som PDF på ledarna.se/hallbarachefer

Om deltagarna

Deltagarna i forskningsstudien (Holmberg m.fl. 2018) är 55 till antalet. Svarefrekvensen med utgångspunkt i de som tillfrågats är 53 procent och av de som givit sitt samtycke att delta i studien, 87 procent.

Knappt hälften av deltagarna (46 procent) arbetar inom privat sektor och övriga inom offentlig sektor (stat/kommun/landsting), vilket motsvarar fördelningen inom den tidigare studien (Holmberg m.fl. 2009).

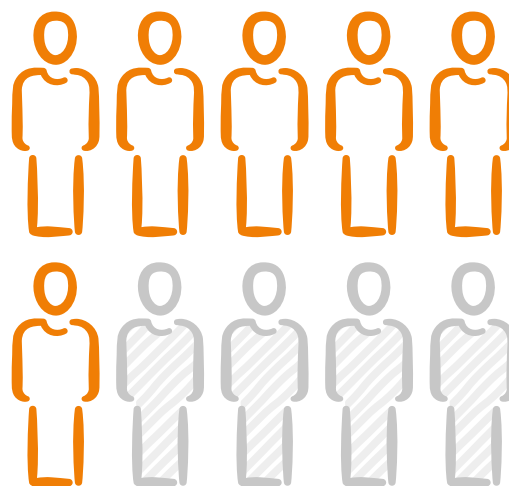
Andelen kvinnor är 71 procent och män 29 procent. Samtliga har besvarat en webbenkät och tio har utöver denna intervjuats per telefon.

Deltagarna i Chefsbarometern (Novus 2019) är 1 042 till antalet. Svarefrekvensen är 52 procent. Undersökningen är genomförd med webbenkät och är enligt Novus relevant och rättvisande för den grupp (chefer) som ska undersökas.

Fyra av tio har lämnat chefsuppdraget

Av de 55 individer som deltagit i studien är 33 (60 procent) fortfarande, efter drygt tio år, verksamma som chefer. Av dessa har en majoritet (58 procent) en chefsroll som är jämförbar med den de hade för tio år sedan avseende antal medarbetare och ansvar. Övriga har ett större uppdrag i jämförelse med år 2009.

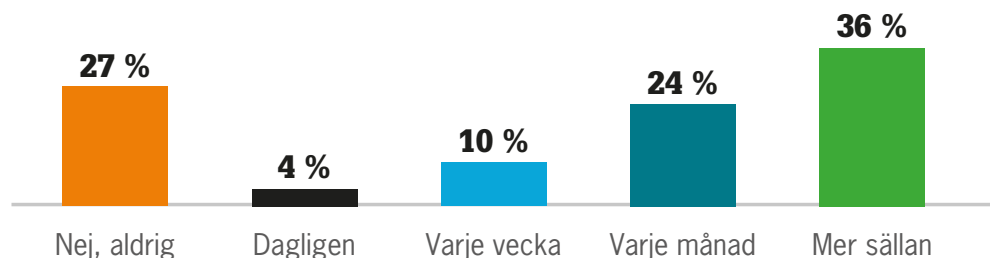
De 40 procent som inte längre är verksamma som chefer har valt olika karriärvägar. Ett fåtal gör idag något helt annat än tidigare. De flesta är kvar i samma bransch men har uppgifter som ligger inom ramen för den egna professionen; såsom lärare, läkare, handläggare etc. En dryg tredjedel arbetar med verksamhetsutveckling eller projektledning utan formellt chefsansvar.



I Chefsbarometern (2019) har frågan ställts till chefer om de har övervägt att lämna sina chefsuppdrag. 38 procent uppger att de övervägt detta minst varje månad under det senaste året. Det är jämförbart med de 40 procent i forskningsstudien som de facto har lämnat sina chefsuppdrag.

En stor andel anger att de vill fortsätta som chef, men hos en annan arbetsgivare (42 procent) – medan 16 procent vill arbeta kvar i nuvarande organisation, men inte som chef.

Har du under det senaste året övervägt att lämna ditt uppdrag som chef, i så fall hur ofta?



Relationer bidrar till utvecklingen som chef

I forskningsstudien ställdes frågor om vad som bidrar till utvecklingen som chef. En likvärdig frågeställning har ställts till deltagarna i Chefsbarometern. Resultaten är dock inte till fullo jämförbara då deltagarna i Chefsbarometern endast fått göra tre val, medan de i forskningsstudien haft möjlighet att välja obegränsat antal alternativ.

När det gäller faktorer som bidrar till utvecklingen som chef anger knappt nio av tio i bägge grupperna relationella värden (givande kollegor och medarbetare samt mötet med andra människor) som mest utvecklande. Tre av tio menar att närmaste chefs ledarskap påverkar. De faktorer som skiljer sig mest mellan de bägge grupperna är "Att påverka och se utveckling" samt "Återkoppling/feedback".

Å andra sidan är ett gemensamt tema i de intervjuer som gjorts i forskningsstudien just utveckling som drivkraft – att utveckla verksamheter och driva dessa i positiv riktning. Deltagarna beskriver också vikten av att arbeta mer strategiskt för att därmed kunna påverka i ännu högre utsträckning och att få nya positiva utmaningar. Intervjuerna visar att deltagarna allmänt sett föredrar att röra sig mot uppdrag som innebär en mer strategisk roll och bort från en mer operativ roll.

” När jag har haft förmånen att vara chef över chefer så har vi kunnat jobba mer med verksamhetsfrågor... Alltså man får ju ett annat helikopterperspektiv och kan jobba genom chefer... och kan också vara en nära chef för cheferna, så att de håller i sin tur.

I forskningsstudien framkommer att de viktigaste stödjande faktorerna i nuvarande arbetssituation är en bra chef, kollegor och medarbetare; men också att det finns välfungerande administrativt stöd, t.ex. i form av HR. Även stimulerande arbetsuppgifter framhålls som väsentligt.

Vad bidrar till din utveckling som chef?





Negativa attityder och hämmande strukturer demotiverar

Det som allmänt uppfattas bidra till att minska motivationen att fortsätta som chef är negativa attityder hos medarbetare och kollegor, krånglig administration och hämmande strukturer.

Den största skillnaden i uppfattning mellan grupperna är aspekten otydlighet. Här är det betydligt fler i Chefsbarometern som anger otydlighet som en faktor som minskar motivationen.

” Otydlighet och utmanande organisatoriskt inom bolaget. Sitter på ansvar men ofta svårt att få förutsättningar att ta det ansvaret.

I forskningsstudien frågade man också specifikt om påfrestande faktorer i arbetssituationen just nu. Här uppges arbetsbelastning vara den främsta påfrestande faktorn (långa dagar, brist på fritid, många arbetsuppgifter, administration, för lite tid till det man uppfattar som viktiga uppgifter som exempelvis verksamhetsutveckling).

Av de 392 chefer i Chefsbarometern som övervägt att lämna sina chefsuppgifter, anges främst arbetsbelastning, dåligt ledarskap och otydlighet som skäl.

”Arbetsbelastningen och för många medarbetare”

”Den ständiga pressen att aldrig känna sig färdig för dagen”

”Dåligt ledar-/chefska från min nivå till högsta ledningen”

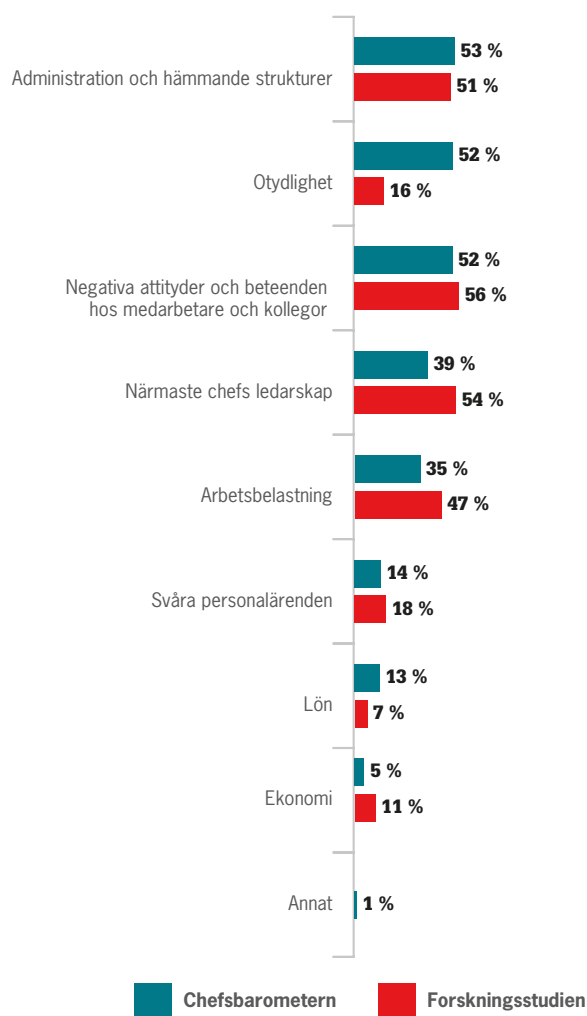
”Hög arbetsbelastning, minimala resurser, otydligt ägarskap av uppgifter.”

”Krav på tillgänglighet, besparingar, omvärldsfaktorer”

”Organisatoriska faktorer, både inom vår organisation och kommunen i helhet.”

”Tar för mycket energi, övertid och ger för lite tillbaka”

Vad minskar motivationen att fortsätta som chef?



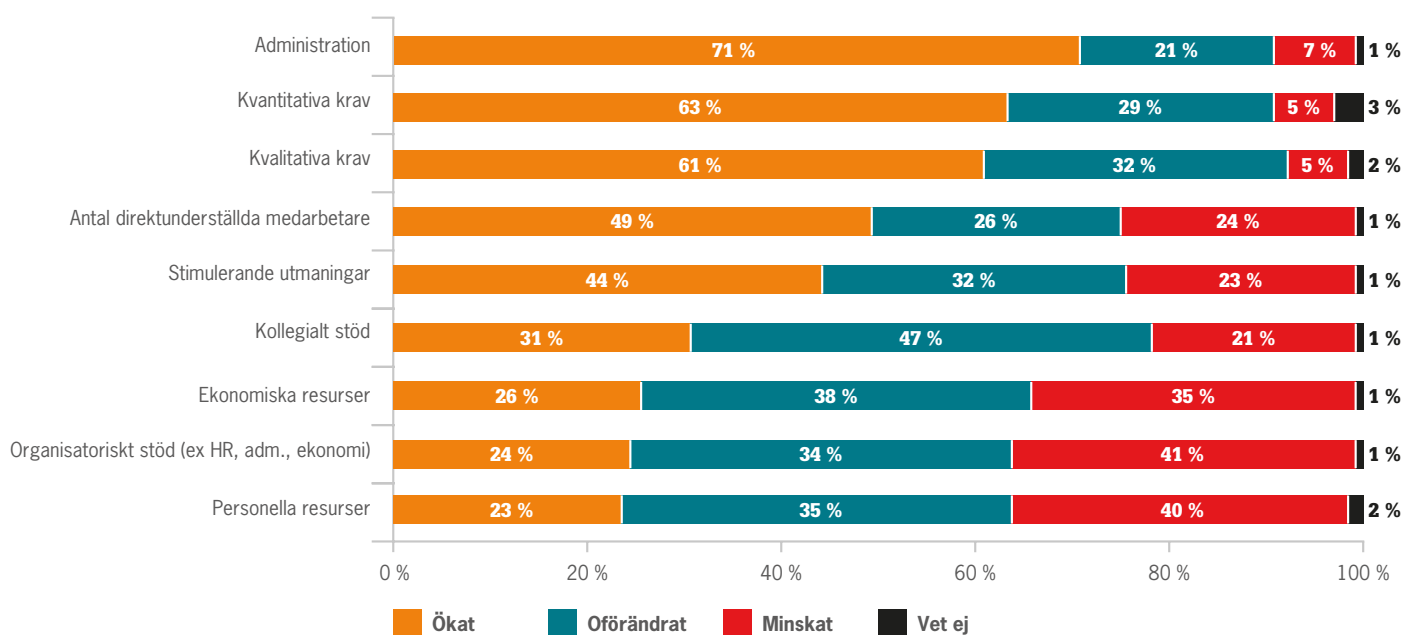


Med erfarenhet ökar den egna hållbarheten

Att vara chef i dag ser delvis annorlunda ut än tidigare. Kraven och förväntningarna på dagens chefer och ledare är höga. Många chefer verkar i alltmer komplexa sammanhang. Förändringstakten är hög, teknikutvecklingen tar ständigt nya språng och bredden av arbetsuppgifter ökar – samtidigt som organisatoriska stödfunktioner tagits bort eller fått en mer strategisk inriktning.

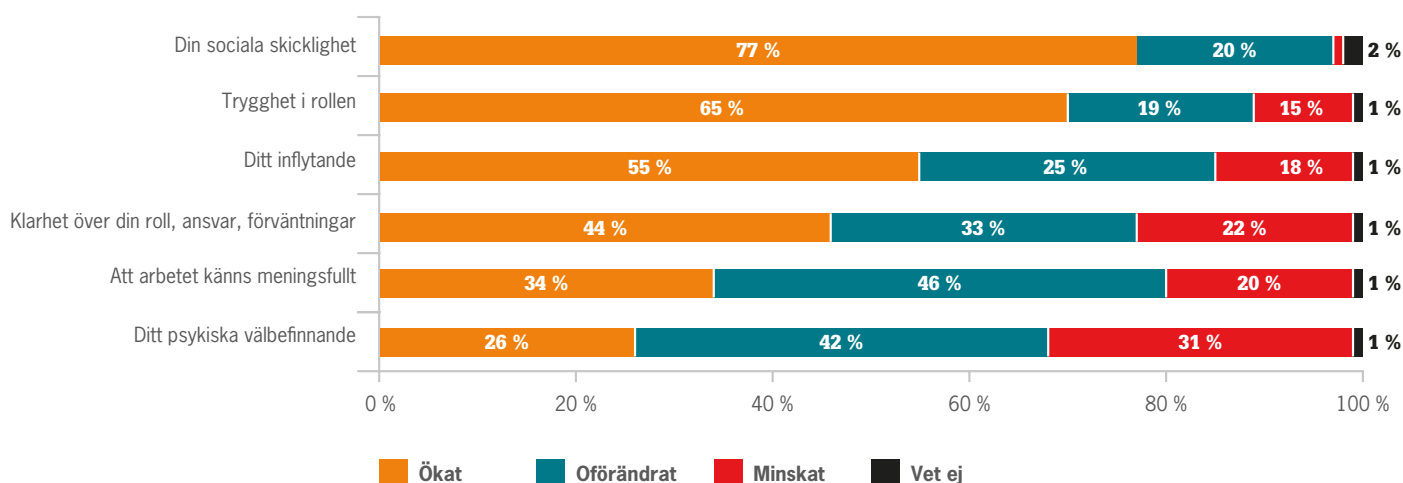
Vi bad cheferna i Chefsbarometern ta ställning till hur de upplevde ett antal faktorer förändring från det att de började som chefer i jämförelse med hur de upplever dessa idag.

En stor majoritet menar att administrationen ökat (71 procent) liksom både kvantitativa (63 procent) och kvalitativa (61 procent) krav. Knappt hälften (49 procent) menar också att antalet direktunderställda medarbetare ökat. Samtidigt upplever många att det organisatoriska stödet minskat (41 procent).



Forskningsstudien visar att med ökad erfarenhet ökar tilltron till de egna ledarfärdigheterna som i sin tur bidrar till säkerhet i chefsrollen och en ökad hållbarhet. Cheferna rapporterar själva att de i dag är skickligare i sitt arbete; bättre på att identifiera förändringsbehov och sätta mål, får med sig medarbetarna, löser problem och har större social skicklighet och inflytande i sin roll.

Resultaten i Chefsbarometern visar liknande resultat. Det som upplevs ökat mest avseende de individuella aspekterna är den sociala skickligheten (77 procent), tryggheten i rollen (65 procent) samt det egna inflytandet (55 procent).



Från novis till expert

Enligt en studie av Lord & Hall (2005) som forskningsstudien hänvisar till sker utvecklingen som chef från novis, till erfaren och i många fall till expertnivå. Novisen har behov av tumregler och instruktioner och behöver använda avsevärd energi för att anpassa dessa till situationer som alla behöver tolkas. Med växande erfarenhet och reflektion utvecklas förmågan att se mönster, större helheter och igenkänning av situationer. För den erfarna krävs ett mindre mått av energi och uppmärksamhet för att hantera och lösa situationer.

Experten har ytterligare utvecklat förmågan att se underliggande principer och beakta olika alternativ. I takt med den erfarenhetsbaserade utveckling sker också en förändring av ledaridentiteten. De beskriver en utveckling från novisens fokus på sig själv som särskild, som annorlunda än medarbetarna, till den erfarnes fokus på relationen till medarbetarna och till den mycket erfarna "experten" som ser och betonar det gemensamma i verksamheten och uttrycker det som "vi" i större utsträckning.

Kan vi förutsäga vem som fortsätter som chef över tid?

Fyra av tio i forskningsstudien är som nämnts tidigare inte längre verksamma som chefer. Det kanske mest intressanta i studien är att man efter drygt tio år följt upp ett antal unika individer. Frågan är om det mellan dessa två grupper, chef respektive inte chef 2018, fanns några skillnader redan tio år tidigare. Skillnader som kanske delvis kan förklara varför vissa lämnat yrket medan andra fortsatt.

Resultaten påvisar signifikanta skillnader i förutsättningar både i arbetssituation och individfaktorer. Förutsättningar som var mer gynnsamma i den grupp som fortsatt är chefer.

De som fortsatt att vara chefer rapporterade redan 11 år tidigare en högre grad av rollklarhet, utmaning i positiv mening, stöd från närmaste chef samt ett uppmuntrande och rättvist ledarskap från närmaste chef. De rapporterade också högre värden avseende känsla av sammanhang (begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet) och lägre upplevelse av cynism.

Deltagarnas psykiska välbefinnande 2018 visar sig också ha samband med att man 11 år tidigare rapporterade högre grad av stöd från kollegor, mer uppmuntrande ledarskap, större inflytande i ledarrollen, högre emotionell stabilitet och lägre grad av cynism.

” Jag insåg att den chefen, som vi hade, och jag aldrig kommer att komma överens... då valde jag att söka mig någon annanstans. Jag trivdes inte på jobbet, jag hade svårt att få ett engagemang som jag ville ha. Man kunde väl ha varit kvar, men då hade jag inte mått bra.

”

...den mest intensiva perioden... då upplevde jag inte det som jobbigt, för jag tyckte det var roligt. Men sen när jag mådde dåligt, när det liksom tärde på mig; det var ju först när det var det här med den här chefen. Den som var den vidrigaste, elakaste människan jag träffat i mitt liv. Det var riktigt jobbigt. Det var då jag klev av och då försvann också huvudvärken.

Med denna kunskap kan vi konstatera att det finns viktiga förutsättningar som kan vara helt avgörande för att chefer fortsätter i yrket eller inte. Det framgår tydligt att det sociala stödet väger tungt, inte minst från den egna chefen.

Socialt stöd är dock inte tillräckligt för att dämpa effekter av höga krav och långvarigt hög arbetsbelastning. Forskare vid Linköpings universitet (Fagerlind Ståhl & Ståhl, 2018) menar att det är en myt att höga krav i arbetet kan kompenseras med ökat handlingsutrymme och socialt stöd. De slår i sin studie fast att alltför höga krav i arbetet leder till utmattning, oavsett hur stort handlingsutrymme eller hur gott socialt stöd man har.

Det finns goda skäl att se över chefers arbetsinnehåll om viljan och engagemanget i rollen ska bibehållas.

Chef – ett hantverk

Att vara chef och ledare är ett hantverk som ständigt utvecklas genom träning och erfarenhet. Ett yrke, som med rätt förutsättningar, är givande, stimulerande och utmanande. Att relationer är en viktig del av chefsyrket är otvetydigt. Det är relationen till människorna, medarbetare och närmaste chef som skapar utveckling eller demotiverar.

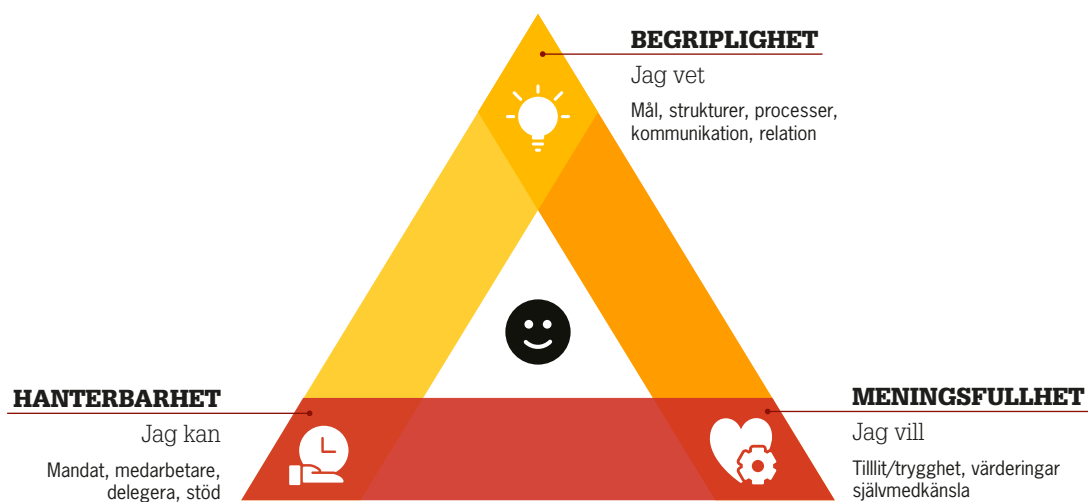
Chefers behov av en god organisatorisk och social arbetsmiljö får inte underskattas. En balanserad chef som känner välbefinnande i sitt arbete gynnar både medarbetare och verksamhet. Att vara hållbar som chef handlar inte bara om individens egna förmågor och egenskaper. Bägge forskningsstudierna (Holmberg m.fl. 2009 och 2018) slår fast att en hållbar chefsroll förvisso förutsätter tillräckliga ledarfärdigheter och personliga egenskaper, men påverkas i ännu högre grad av förutsättningarna i arbetet.

Ett citat av Annika Härenstam, professor i arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet, där hon beskriver sitt forskningsprojekt Chefios, återspeglar också vad vi på Ledarna avser med "hållbara chefer".

” Det finns så mycket forskning som sätter fokus på frågan: Hur ska en bra chef vara? Vi frågar istället: Hur ska en organisation se ut som man kan vara en bra chef i?

De i forskningsstudien som valt att fortsätta som chef hade en högre känsla av sammanhang (KASAM) än den grupp som valt att lämna chefsyrket. Känsla av sammanhang brukar delas upp i begreppen begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet (Antonovsky, 1987). Faktorer som kan påverkas, stärkas eller försvagas, av chefsens arbetssituation. KASAM är väsentlig för chefer och deras förmåga att hantera stress, förändringar och olika oförutsedda händelser.

Studien Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv (Mellner & Toivanen, 2015) fann flera aspekter i organisationen som bidrar till att stärka chefers känsla av sammanhang.



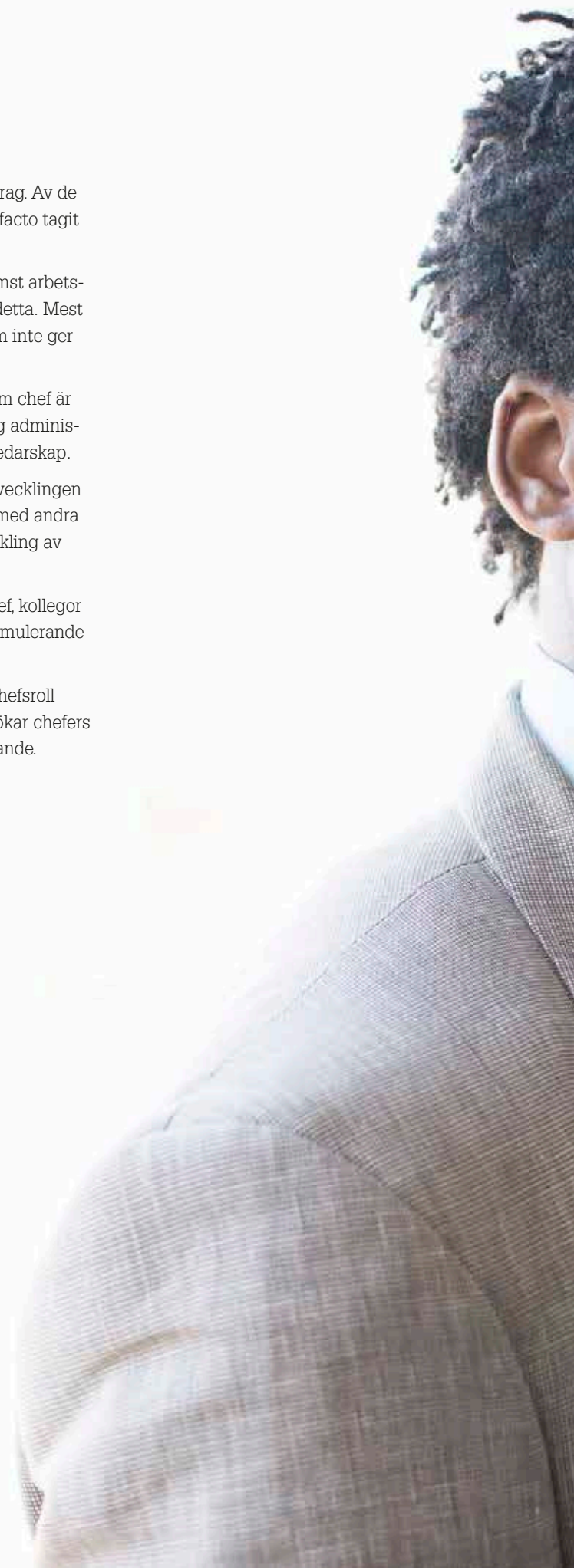
BEGRIPLIGHET innebär att vara klar över sitt uppdrag, ansvarsområde och de förväntningar som finns. Tydliga mål, strukturer och processer samt kommunikation bidrar till detta. Att vara välinformerad och ha en öppen och ärlig relation med sin egen chef och sina medarbetare.

HANTERBARHET handlar om förutsättningarna för att genomföra sitt uppdrag. Det kan exempelvis handla om tillräckliga ekonomiska och personella resurser och egen kompetens. Hanterbarhet i praktiken innebär att ha mandat, ett rimligt antal medarbetare, att kunna delegera samt att ha tillgång till internt och externt stöd i organisationen.

MENINGSFULLHET som också är den starkaste motivationsfaktor är delvis individuell. Men förutsättningarna i organisationen kan bidra till att stärka upplevelsen av mening. Att känna tillit och trygghet i organisationen, att de egna värderingarna överensstämmer med organisationens, att ha självmedkänsla (att vara lyhörd för egna behov) och att ha förmåga att hantera relationer är exempel på sådana förutsättningar.

Slutsatser

- En stor andel chefer överväger att lämna sina chefsuppdrag. Av de chefer som forskningsstudien följt upp har fyra av tio de facto tagit det steget.
- De som överväger att lämna sitt chefsuppdrag anger främst arbetsbelastning, dåligt ledarskap och otydlighet som skäl för detta. Mest påfrestande i chefers vardag är hög arbetsbelastning som inte ger tid till det man uppfattar som viktiga uppgifter.
- Det som minskar motivationen på sikt till att fortsätta som chef är negativa attityder hos medarbetare och kollegor, krånglig administration och hämmande strukturer samt närmaste chefs ledarskap.
- Relationella värden väger tungt för vad som bidrar till utvecklingen som chef; givande kollegor och medarbetare och mötet med andra människor. Men också möjligheten att arbeta med utveckling av verksamheten.
- Det som upplevs stödjande i chefers vardag är en bra chef, kollegor och medarbetare; fungerande administrativt stöd och stimulerande arbetsuppgifter.
- Nya chefer behöver stöd över tid för att komma in i sin chefsroll för att nå ökad trygghet och hållbarhet. Med erfarenhet ökar chefers sociala skicklighet, trygghet i rollen och graden av inflytande.





Referenser

Antonovsky, A. (1987) Hälsans mysterium.

Fagerlind Ståhl, A-C., Ståhl, C. (2018). Linköpings universitet. Longitudinal association between psychological demands and burnout for employees experiencing a high versus low degree of job resources. BMC Public Health 2019.

Holmberg, R., Djamnezhad, D., Larsson, M. (2018). Hållbara chefer 10 år senare – uppföljning av forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer. Lunds Universitet.

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

Mellner, C., Toivanen, S. (2015) Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv. Stockholms Universitet.

Novus (2019). Chefsbarometern december 2018. Ledarna.

Lord, R. G., Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. The Leadership Quarterly 16, 591-615.



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.