

# Att vara chef i livsmedelsbranschen

– SVERIGES FJÄRDE STÖRSTA INDUSTRIGREN



**ledarna**  
SVERIGES CHEFSORGANISATION





## Innehåll

Sammanfattning	3
Inledning	4
Fakta om undersökningen	5
Fakta om livsmedelsbranschen	6
Chefers utmaningar	7
En känsla av sammanhang	9
Chefer i livsmedelsbranschen	11
▪ Ålder, kön och erfarenhet	
▪ Chefsuppdragets begriplighet	
▪ Chefsuppdragets hanterbarhet	
▪ Chefsuppdragets meningsfullhet	

# Sammanfattning

**Livsmedelsbranschen är** Sveriges fjärde största industrigren och sysselsätter 55 000 personer. Att vara chef i livsmedelsbranschen syftar till att kartlägga hur chefer upplever sin arbetssituation. Fokus ligger på chefens organisatoriska förutsättningar och i vilken utsträckning chefsuppgifterna upplevs som begripliga, hanterbara och meningsfulla. Detta är viktiga faktorer för att fungera som chef och vara hållbar över tid.

**En stor majoritet** (82 procent) anger att de har en samsyn kring sitt chefsuppdrag med sin närmaste chef och nästan alla (96 procent) har en god förståelse för verksamhetens övergripande idéer och mål, vilket är en god grund för att förstå sitt uppdrag.

**Utmaningarna med att** hantera sitt uppdrag verkar däremot större. Nästan hälften av cheferna uppger att arbetet inte är möjligt att utföra inom normal veckoarbetstid och 66 procent att de förväntas vara tillgängliga utanför arbetstid varje dag.

**Relationen till den** egna chefen och hur organisationskulturen upplevs är positiv i branschen. 83 procent upplever att deras närmaste chef lyssnar till deras synpunkter och idéer och nästan lika många, 79 procent, menar att det är självklart att framföra olika

åsikter inom företaget. En mycket stor andel chefer, 83 procent, upplever också att arbetet nästan alltid känns meningsfullt.

**Kartläggningen visar att** nästan åtta av tio chefer har arbetat som chef i sex år eller mer. Två av tio chefer är 56 år eller äldre, medan andelen chefer som är 35 år eller yngre endast är sju procent. Särskilt intressant att notera är att gruppen unga chefer, i flera avseenden, signifikant skiljer sig åt i jämförelse med sina äldre kollegor. De uppger i högre grad att de känt psykiskt obehag av att gå till jobbet, har i högre grad svårt att få en tydlig bild av vad de ansvarar för och större svårighet att överblicka beslutsvägarna i organisationen. Hälften av dem upplever att de i ganska låg utsträckning ägnar sin tid åt det som är absolut viktigast och tycker inte att arbetet är meningsfullt i lika stor utsträckning som sina äldre kollegor. Sammantaget är detta en utmaning för branschen när det gäller att attrahera nya och yngre chefer och det finns anledning för företag att se över hur nya chefer introduceras. Och hur uppdragen är utformade.

**Mest tillfreds är** chefer i åldersspannet 56 år eller äldre, liksom chefer med längre erfarenhet av chefsyrket. Två faktorer som ofta hör samman.



# Inledning

**Ledarnas vision är:** "Alla ska ha en bra chef". En förutsättning för att uppnå det ligger naturligtvis hos den enskilde chefen beroende av för- mågor, egenskaper och kompetens. Men chefers yttre organisatoriska förutsättningar avgör i ännu högre grad vilka möjligheter eller hinder chefer har att framgångsrikt leda och utveckla verksam- het och medarbetare för att nå resultat.

**För att Ledarnas vision** ska uppnås behöver chefer ha förutsättningar för att hantera alla delar av sitt chefsuppdrag – chefer som har förutsättningar att utveckla verksamheter och medarbetare och själva hålla som chefer över tid. Väl fungerande chefer är avgörande för verk-

samhetens framgång och arbetsförhållandena för medarbetarna. Att få förtroendet från sin arbets- givare 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 upp- leva sitt chefsuppdrag som begripligt, hanterbart och meningsfullt – att vilja och kunna verka som chef över tid.

**Ledarna undersöker** regelbundet hur chefer i Sverige ser på sina utmaningar och förutsätt- ningar för chefsuppdragen; nationellt, inom olika sektorer och i olika branscher.



## Fakta om undersökningen

**Undersökningen genomfördes** under perioden 8–22 september 2017 med hjälp av elektroniska enkäter som skickades ut till 1 285 av Ledarnas medlemmar inom livsmedelsbranschen. Av dessa besvarade 344 chefer enkäten, en svarsfrekvens på 27 procent. Respondenterna besvarade frågorna anonymt och omfattar chefer på alla nivåer, från högsta chef till första linjens chef. Störst är gruppen första linjens chefer (41 procent) följt av mellanchefer (30 procent) och högre chefer (21 procent). En mindre andel (8 procent) uppger att de är specialister med funktions- och/eller verksamhetsansvar.

**Av de 344** respondenterna uppger nio procent att de är chefer utan underställd personal och 91 procent chefer med underställd personal.

**Resultaten har analyserats** med chi-två-metoden för att identifiera eventuella signifikanta skillnader i chefernas uppfattning och upplevelse beroende av kön, ålder, chefsnivå och cheferfarenhet.





## Fakta om livsmedelsbranschen

**Livsmedelsbranschen** är Sveriges fjärde största industrigren som sysselsätter 55 000 personer fördelat på cirka 2 200 verksamma företag. Tillsammans omsätter dessa företag 170 miljarder kr per år. Varor och produkter exporteras årligen till ett värde av 58 miljarder kronor. Livsmedelsindustrin förädlar 70 procent av våra svenska jordbruksråvaror.

# Chefers utmaningar

**Att vara chef** idag innebär att vara verksam i snabbväxande, 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 för 10-20 år sedan. Att chefer har rätt organisatoriska förutsättningar har blivit allt mer 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 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 större personalansvar och implementerar kontinuerligt förändringsprojekt av olika slag. De har blivit en sorts förändringsagenter utan att alltid kunna påverka 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

självlärt att medarbetare betraktas som unika individer i motsats till ett utbytbart kollektiv. Förväntningarna ökar därmed på chefers 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 samspela 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 chefsuppdragen. Det finns också en omvärld som präglar vårt arbetsliv och chefers förutsättningar.

<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.

**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.

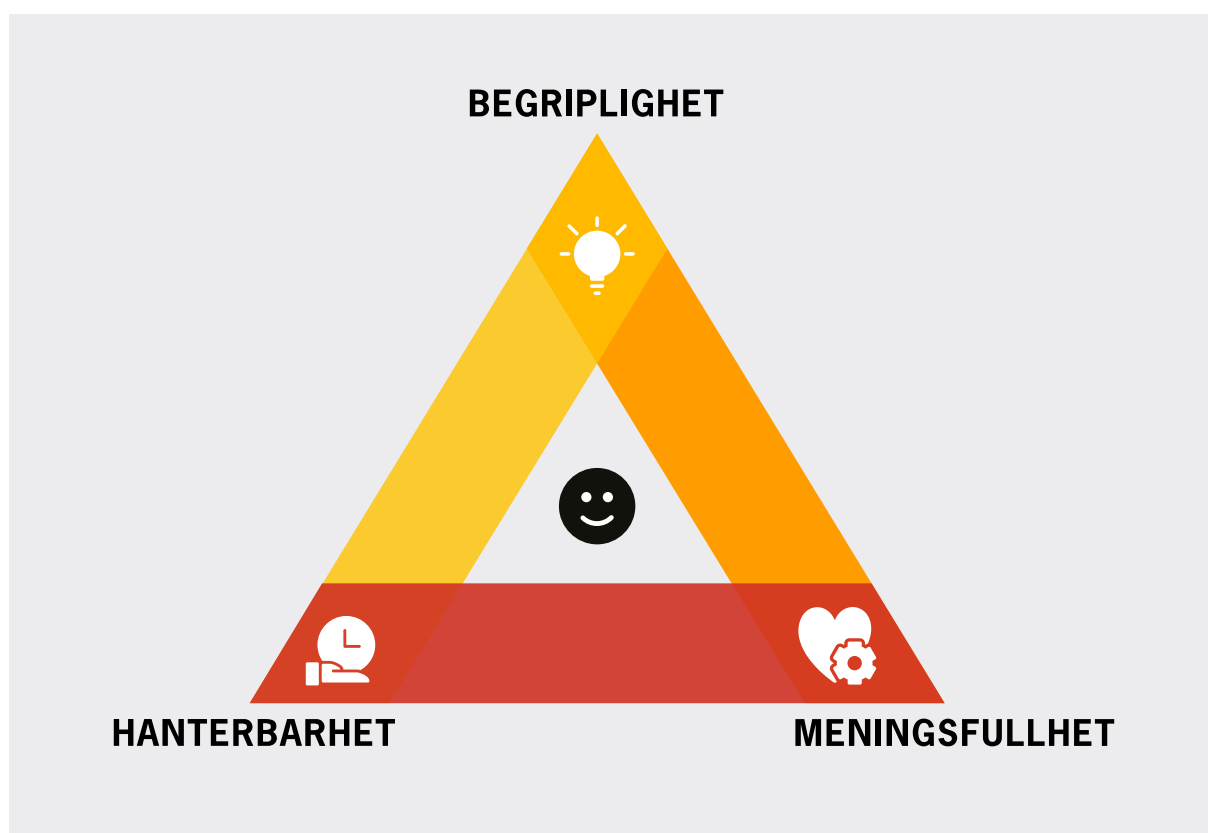
**Faktorer som bidrar till chefers hanterbarhet är<sup>4</sup>:**

- 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

**Chefer som** kan och vill verka som chefer över tid – att vara hållbara, behöver ha 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 livsmedelsbranschen

## 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 livsmedelsbranschen har också ställts till chefer som är representativa för hela arbetsmarknaden, vilket gör att en jämförelse kan göras mellan chefer inom branschen och chefer i riket som helhet.

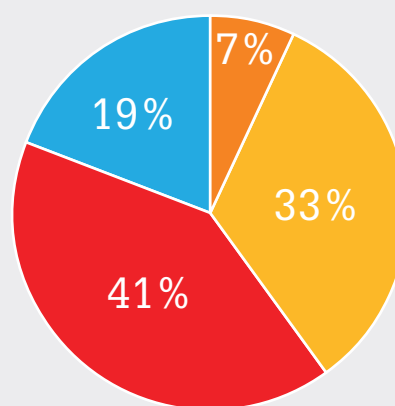
## Ålder, kön och erfarenhet

I Sverige är en mindre andel chefer 35 år eller yngre. I privat sektor uppskattas den åldersgruppen till tio procent<sup>6</sup>. För livsmedelsbranschen är andelen sju procent. Flest chefer finns inom åldersspannet 46–55 år (41 procent).

**Inom privat sektor** är andelen kvinnor som är chefer 30 procent<sup>7</sup>. I denna undersökning inom livsmedelsbranschen representerar kvinnor som är chefer 24 procent.

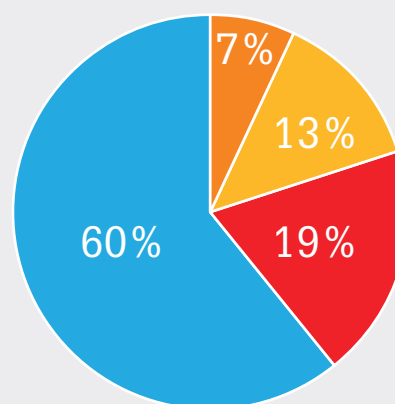
**Med stigande ålder** ökar också erfarenheten av chefsyrket. Nästan åtta av tio chefer (79 procent) i livsmedelsbranschen har arbetat som chef i sex år eller mer.

## Chefens 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

<sup>6</sup> Vem leder oss in i morgondagen? Ledarnas framtidsbarometer 2015

<sup>7</sup> Att leda mot framtiden. Ledarnas framtidsrapport 2016

## Chefsuppdragens begriplighet

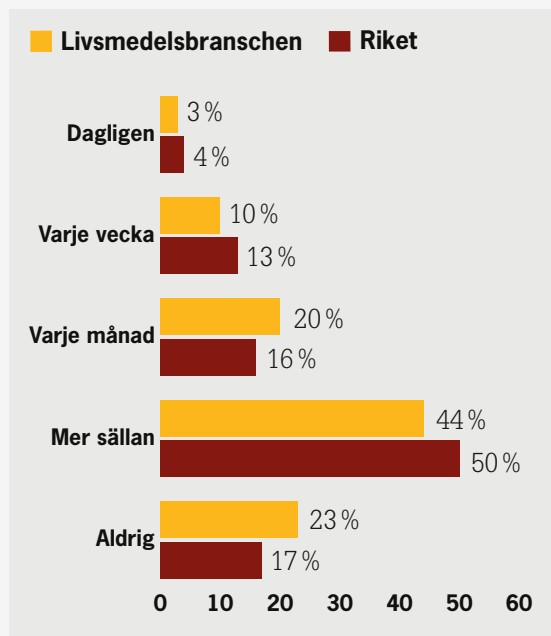
Det kan tyckas självklart att chefer har en klar bild av vad deras uppdrag innebär och vilket ansvar de har. Men mot bakgrund av den snabbt föränderliga omvärld chefer verkar i, krävs förändring och kontinuerlig anpassning också av chefsuppdragen. Det som gällde igår behöver inte nödvändigtvis vara gällande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

**Chefer inom livsmedelsbranschen** skiljer sig inte från övriga chefer i riket när det gäller uppfattningen om tydligheten avseende sitt ansvar. Tre av tio (33 procent) har svårt att få en tydlig bild av sitt ansvar som chef minst en gång i månaden. De som har kortare chefserfarenhet, två år eller mindre, uppger i signifikant högre grad än övriga att otydligheten uppstår dagligen (20 procent). Chefer i åldersgruppen 56 år eller äldre uppger mer sällan att de har svårt att få en tydlig bild av sitt ansvar. 42,2 procent uppger att det aldrig förekommer. Högre ålder hänger ofta samman med längre erfarenhet, och därmed en tydligare bild av ansvarsområdet som följer med chefsuppdraget.

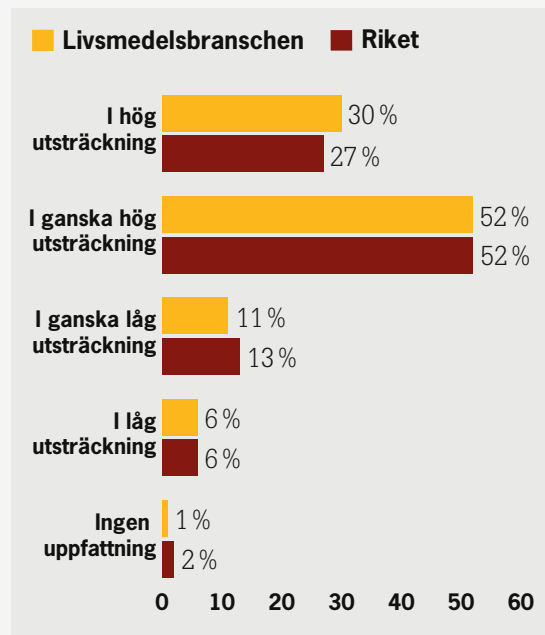
### Samsyn kring chefsuppdraget

Det är om möjligt ännu viktigare än tidigare att kontinuerligt 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

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



Min chef och jag har samsyn kring mitt uppdrag.



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.

**Det är positivt** att de flesta chefer inom livsmedelsbranschen, 82 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.

### Snåriga beslutsvägar

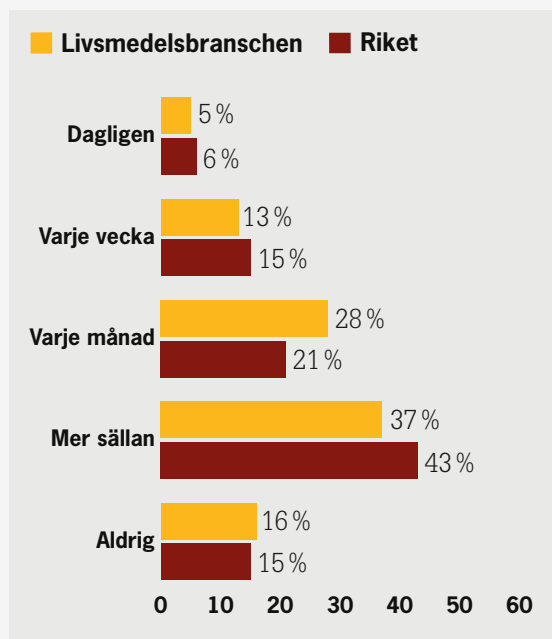
En större otydlighet tycks däremot finnas när det gäller chefernas förståelse för beslutsvägarna i organisationen. Nästan två av tio chefer (18 procent) har svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen så ofta som dagligen eller varje vecka. Resultaten visar att chefer som är 56 år eller äldre signifikant mer sällan än sina yngre kollegor upplever svårigheterna, liksom de med längre erfarenhet av chefsjobbet. 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.

### 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.



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



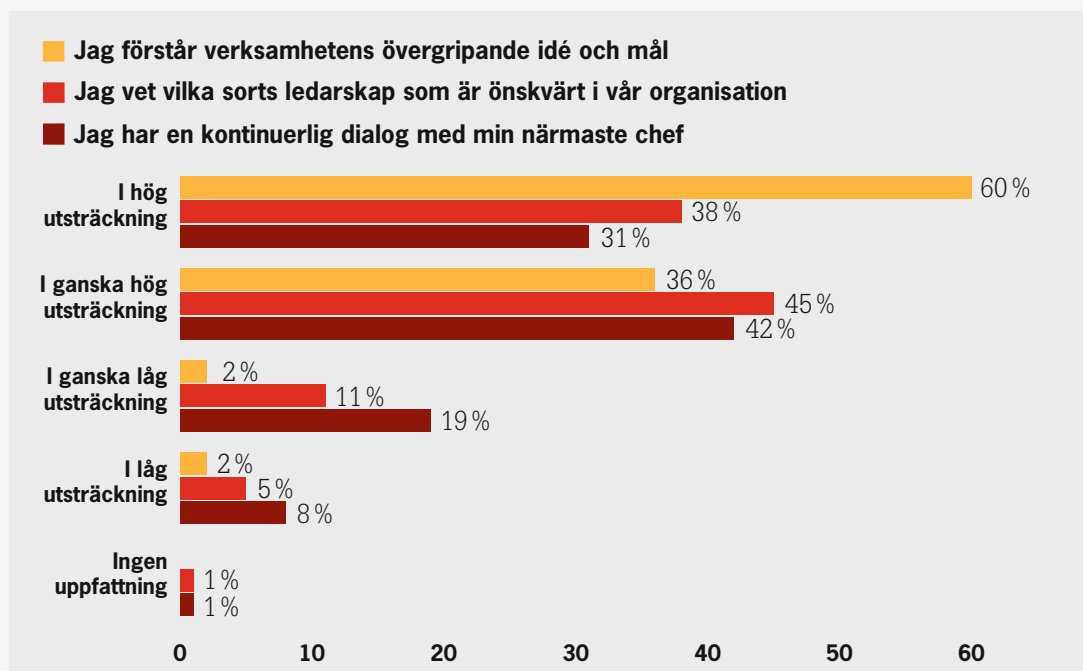
Det förutsätter en god förståelse för verksamhetens övergripande idé och mål. När det gäller livsmedelsbranschens chefer är i princip alla, 96 procent, i hög eller ganska hög utsträckning införstådda med de idéer och mål som är vägledande för verksamheten, vilket är mycket positivt.

**En stor andel**, 83 procent, är också införstådda med vilken sorts ledarskap de förväntas praktisera och 73 procent uppger att de har en kontinuerlig dialog med sin närmaste chef. Detta ger goda möjligheter för att stämma av sitt uppdrag och föra dialog kring eventuella utmaningar i verksamheten och i ledarskapet.

### Kommentar kring chefsuppdragens begriplighet

Livsmedelsindustrin är en väl etablerad bransch med en stor andel erfarna chefer. Det är intressant att notera att en så stor majoritet anger att de har en samsyn kring sitt chefsuppdrag med sin närmaste chef (82 procent), samtidigt som 33 procent har svårt att få en tydlig bild av sitt ansvar som chef.

**En möjlig förklaring** till detta kan vara att samsynen kring uppdraget i första hand handlar om vad jag som chef ska uppnå när det gäller kvalitativa och kvantitativa mål och resultat. Svårigheten att få en tydlig bild över sitt ansvar kan vara en konsekvens av hög förändringstakt som kännetecknar många verksamheter. Chefers ansvarsområde och bredd av uppgifter växlar ständigt, nya regler och föreskrifter i arbetet tillkommer, vilket kan skapa oklarheter över vem som har vilket ansvar. Mot denna bakgrund är behovet av täta avstämningar kring chefsuppdrag en viktig förutsättning för att hantera oklarheter som uppstår.





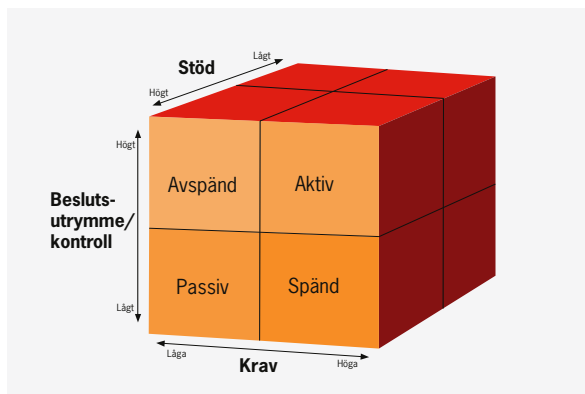


**Det är särskilt** positivt att en så stor andel av cheferna är införstådda med vilken sorts ledarskap som är önskvärt i organisationen (83 procent). Det tyder på att företagen har hög medvetenhet om ledarskapets betydelse för en fungerande verksamhet.

## Chefsuppsdragets hanterbarhet

### Krav-kontroll-stöd

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<sup>8</sup>. 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 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

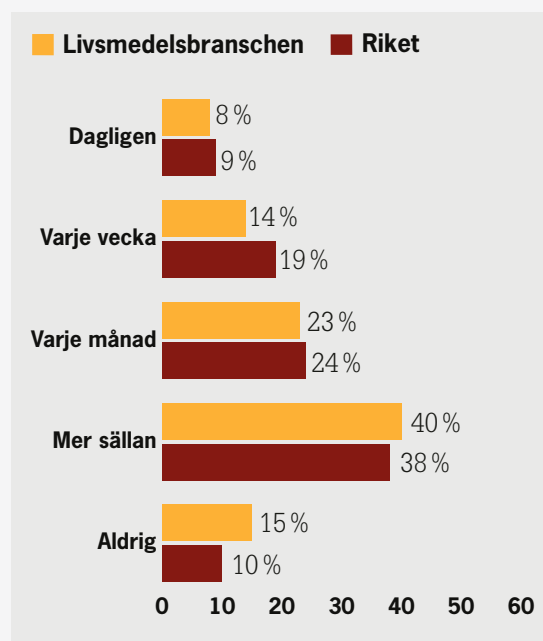
I livsmedelsbranschen upplever sex av tio chefer (62 procent), att de minst varje månad behöver anpassa sig till hårt styrda krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka. I jämförelse med chefer i riket i övrigt är det något fler (52 procent). Här finns en signifikant skillnad avseende både kön och chefsbefattning. Män upplever i högre utsträckning än kvinnor att de behöver anpassa sig med begränsad möjlighet att påverka. En större andel första linjens chefer uppger att detta sker dagligen i jämförelse med chefer på andra nivåer.

**En förklaring till** bristande handlingsutrymme är de 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.

**En annan förklaring** kan vara den stora mängd IT-system som chefer idag hanterar. Enligt Finska Arbetshälsoinstitutet<sup>9</sup> kan en chef behöva använda upp till 20 olika informationstekniska system, program och databaser varje dag. Det innebär att chefer hela tiden måste utbilda sig i datatekniken och vara beredda att utveckla sina IT-färdigheter på en nästan daglig basis. Den digitala arbetsmiljön har blivit en alltmer angelägen fråga.

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?



### 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.

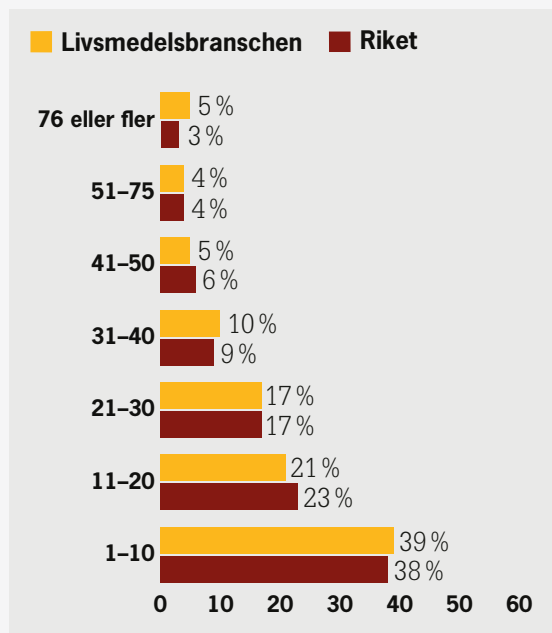
<sup>8</sup> Krav-kontroll-stöd-modellen. Karasek, Theorell

<sup>9</sup> Hur chefer upplever de förändringar som datoriseringen medfört. Finska Arbetshälsoinstitutet i Helsingfors, 2012

**Det är väl** känt att i alltför 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 livsmedelsbranschen har är nästan identisk med chefer i riket. Det innebär att var fjärde chef, 24 procent, har 31 medarbetare eller fler.

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



**93 procent** av de chefer som leder de riktigt stora arbetsgrupperna, 76 medarbetare eller fler, har tio års chefsfarenhet eller mer.

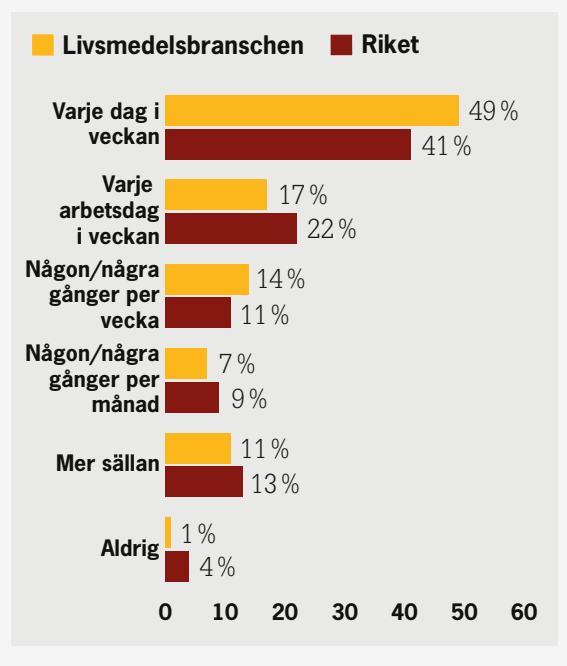
### Tiden räcker inte till

Att få tiden att räcka till är en utmaning, inte bara för chefer. 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.

**I livsmedelsbranschen** uppger nästan hälften av cheferna, 47 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. Många upplever också att det finns en förväntan på att de ska vara tillgängliga utanför normal arbetstid via telefon, sms eller e-post. Chefer i livsmedelsbranschen upplever en sådan förväntan i samma omfattning som chefer i riket. Detta är faktorer som är viktiga att vara uppmärksam på, då arbetet riskerar att negativt inkräkta på chefers privatliv och möjlighet till återhämtning.

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 livsmedelsbranschen bedrivs i skift och pågår dygnet runt.

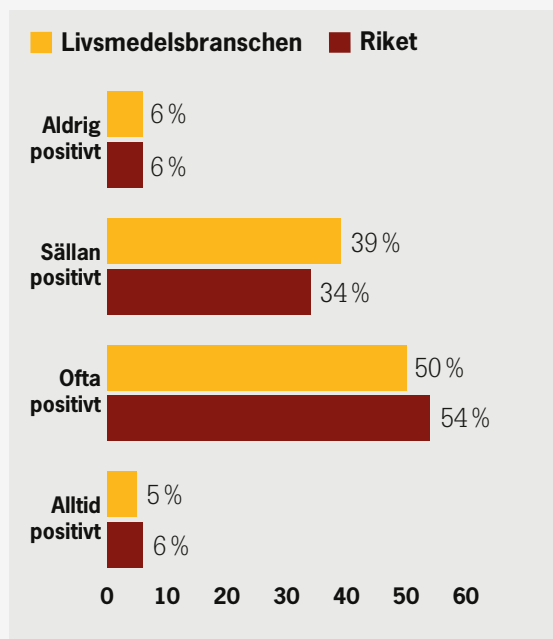
**En knapp majoritet** av cheferna, 55 procent, upplever denna tillgänglighet som övervägande positiv. Minst positiva till tillgängligheten är gruppen chefer i åldersspannet upp till 35 år, där 71 procent sällan eller aldrig upplever denna som positiv.

### Lite tid att leda

Chefer, oavsett bransch, ägnar stor del av arbetstiden åt administration. Orsakerna är flera. Dels har teknikutvecklingen möjliggjort att varje en-



Hur upplever du tillgängligheten utanför normal arbetstid?

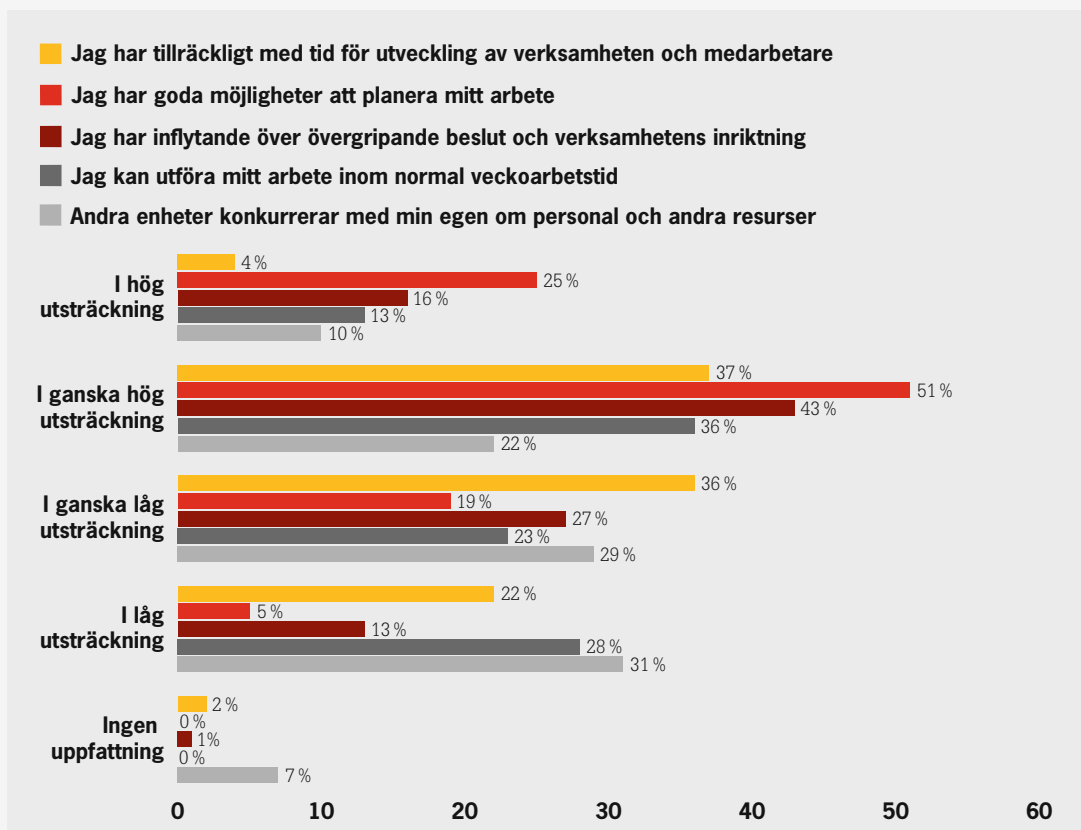


skild individ själv kan hantera mötesbokningar, resebeställningar, dokumentation etc, dels är intervallerna mellan uppföljning och resultatrapportering tätare än förr. Många chefer vittnar om att den tid de önskar lägga på utveckling av medarbetare och verksamhet får stå tillbaka. Samma utmaning tycks finnas hos cheferna i livsmedelsbranschen. Endast fyra av tio chefer, 41 procent, uppger att de har tillräcklig tid för detta. Här finns signifikanta skillnader beroende av chefsnivå. Första linjens chefer och mellanchefer uppger i högre grad att tiden inte räcker till.

**Trots det** uppger en majoritet, 76 procent, att de i hög eller ganska hög utsträckning har goda möjligheter att planera sitt arbete.

### Inflytande över beslut

En bidragande faktor till att uppleva kontroll över sin arbetssituation är möjligheten till inflytande. Fyra av tio chefer inom livsmedelsbranschen anser att deras inflytande över övergripande beslut och verksamhetens inriktning är låg eller ganska låg. Här är skillnaderna i uppfattning helt naturligt



stora beroende av på vilken nivå i organisationen chefen är verksam. I gruppen höga chefer/företagsledande chefer uppger 89 procent att de i hög eller ganska hög utsträckning har inflytande att jämföra med första linjens chefer där 46 procent instämmer i detta. Av cheferna med kortast chefserfarenhet, två år eller mindre, uppger mer än hälften (54 procent) att deras inflytande är lågt.

### Intern konkurrens

En försvårande omständighet är om det råder intern konkurrens om resurser och personal mellan olika enheter. Inom livsmedelsbranschen uppger 32 procent av cheferna att så är fallet i hög eller ganska hög utsträckning. Här är det mellan-cheferna som i högst grad upplever denna konkurrens, 39 procent, följt av första linjens chefer, 34 procent medan chefer i gruppen högsta chef/företagsledande inte upplever konkurrens.

### Relationen till närmaste chef

Det har gjorts ett flertal undersökningar<sup>10</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>11</sup>.

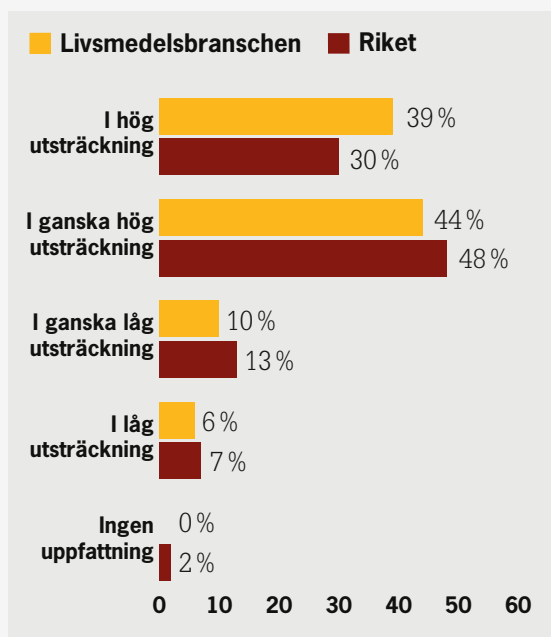
**Det är därför** glädjande att 83 procent av cheferna i livsmedelsbranschen upplever att deras chefer lyssnar till deras synpunkter och idéer. Chefer som är 35 år eller yngre upplever i lägre grad än sina äldre kollegor att deras chef är lyhörd för deras synpunkter. 30 procent av de yngre cheferna uppger att deras chef i ganska låg eller låg utsträckning lyssnar att jämföra med 11 procent i gruppen 56 år eller äldre.

### Feedback

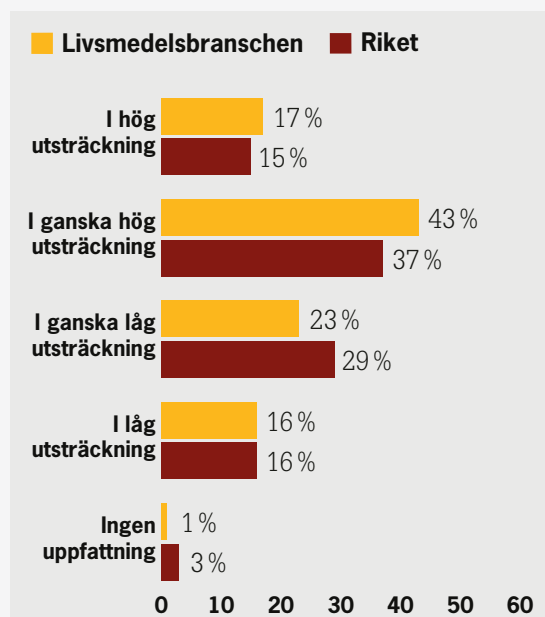
En majoritet, 60 procent, uppger att de får återkoppling avseende uppnådda resultat och 48 procent avseende sitt sätt att leda. Återkoppling avseende ledarskapet är ett mer positivt resultat i jämförelse med chefer i riket (40 procent). En signifikant högre andel kvinnor upplever i låg utsträckning att de får återkoppling på sitt sätt att leda, i jämförelse med sina manliga kollegor, 26 respektive 13 procent.

**Även när det** gäller återkoppling utmärker sig de yngre cheferna. Knappt hälften av dem, 48 procent, uppger att de får återkoppling på sina resultat och endast 24 procent på sitt sätt att leda. Motsvarande

Min chef lyssnar på mina synpunkter och idéer.



Jag får återkoppling av min chef på mina resultat.

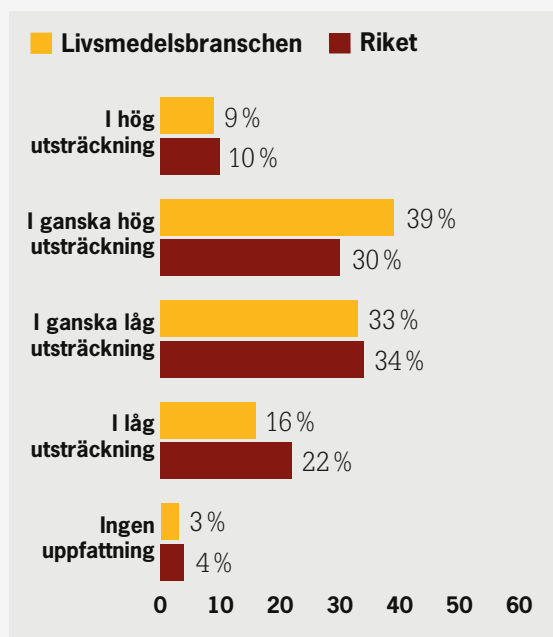


<sup>10</sup> Poolias Kompetensindikator 2012, Ledarkollen: Västsvenska Handelskammaren 2015 m.fl.

<sup>11</sup> Hållbara chefer, Biwastiftelsen 2009



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



andel för gruppen chefer 56 år eller äldre är 72 respektive 61 procent.

### Kommentarer kring chefsuppdragens hanterbarhet

Resultaten visar att hälften av cheferna (51 procent) inte anser att det är möjligt att utföra sitt arbete inom ramen för ordinarie arbetstid. En stor andel (66 procent) upplever dessutom en förväntan på att vara tillgänglig utanför arbetstid åtminstone varje arbetsdag i veckan. Chefer som är 35 år eller yngre anger i ännu högre utsträckning att arbetet inte går att utföra inom normal veckoarbetstid. Här är andelen hela 71 procent. Här återfinns också störst andel chefer (71 procent) som är minst positiva till tillgängligheten utanför arbetstid.

**Cheferna som är 35 år eller yngre** skiljer sig från övriga chefer i flera avseenden. Andelen som inte upplever att deras närmaste chef lyssnar på deras idéer och synpunkter är större, de upplever att de får återkoppling både avseende uppnådda resultat och sitt sätt att leda i lägre utsträckning än sina äldre kollegor.

**Det är svårt** att med säkerhet avgöra varför denna grupp skiljer sig på flera punkter. Kanske kan det förklaras med att unga chefer oftare har kortare chefserfarenhet och därmed andra förväntningar och behov än kollegor med lång erfarenhet.

En annan möjlig förklaring är att det skett en värderingsförskjutning knutet till generation som har att göra med synen på arbete och privatliv. Det finns undersökningar som hävdar att den yngre generationer värnar mer om sin fritid och privatliv än äldre generationer.

**Arbetslivet är på** många sätt mer gränslöst än någonsin tidigare och kanske behovet hos individen därmed blivit större att sätta sina egna gränser för att hålla på sikt.

**Oavsett orsakerna**, är det en viktig signal till arbetsgivare. Livsmedelsbranschen behöver, liksom en stor del av arbetsmarknaden, förnyra sin chefskår. Många chefer går i pension och chefsbefattningar behöver fyllas på. Det finns goda skäl att se över på vilket sätt yngre och mer oerfarna chefer introduceras i chefsrollen och inte minst vilket stöd de får för att hantera uppdraget.

### Chefsuppdragets meningsfullhet

Enligt KASAM är upplevelsen av meningsfullhet den viktigaste faktorn för motivation. Vad som uppfattas som meningsfullt skiljer mellan olika individer. Men chefsens 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.

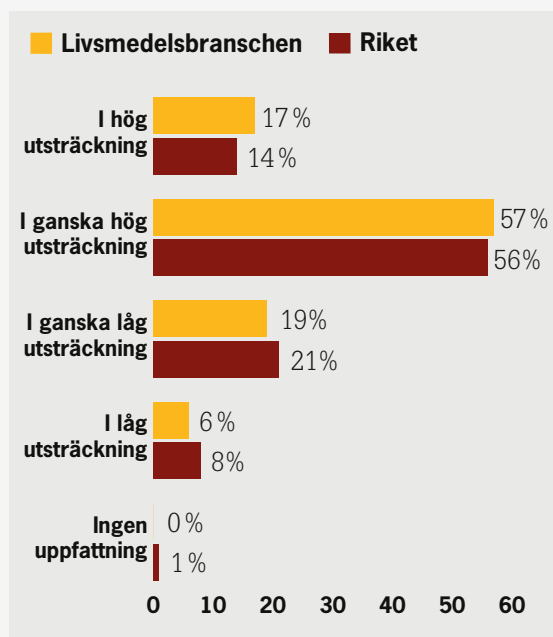
**Att känna sig** nöjd och tillfredsställd med det arbete du utför bidrar till meningsfullhet. 74 procent av cheferna inom livsmedelsbranschen tycker att de kan arbeta på ett sätt så att de känner sig nöjda med det arbete de utför, vilket är jämförbart med chefer i riket. Nöjdheten tycks öka med åldern. Av de chefer som är 35 år eller yngre uppger 60 procent att de i hög eller ganska hög utsträckning är nöjda att jämföra med 78 procent för åldersgruppen 46-55 år och 85 procent för de som är 56 år eller äldre. Likaså är högre chefer mer tillfreds med sitt arbete än chefer på lägre nivåer.

**Var fjärde chef**, 25 procent, är inte alls eller i låg utsträckning nöjd. Långsiktigt är detta naturligtvis negativt för individen och kan leda till känslor av otillräcklighet, sämre självförtroende och frustration över sin arbetsituation.





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



### Psykiskt obehag

I jobbhälsobarometern<sup>12</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 livsmedelsbranschen.

**Två av tio chefer** i livsmedelsbranschen uppger att de känt psykiskt obehag av att gå till jobbet minst några gånger i månaden. 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 31 procent att de upplevt psykiskt obehag minst några gånger i månaden, att jämföra med de som är 56 år eller äldre där 12 procent upplevt detta.

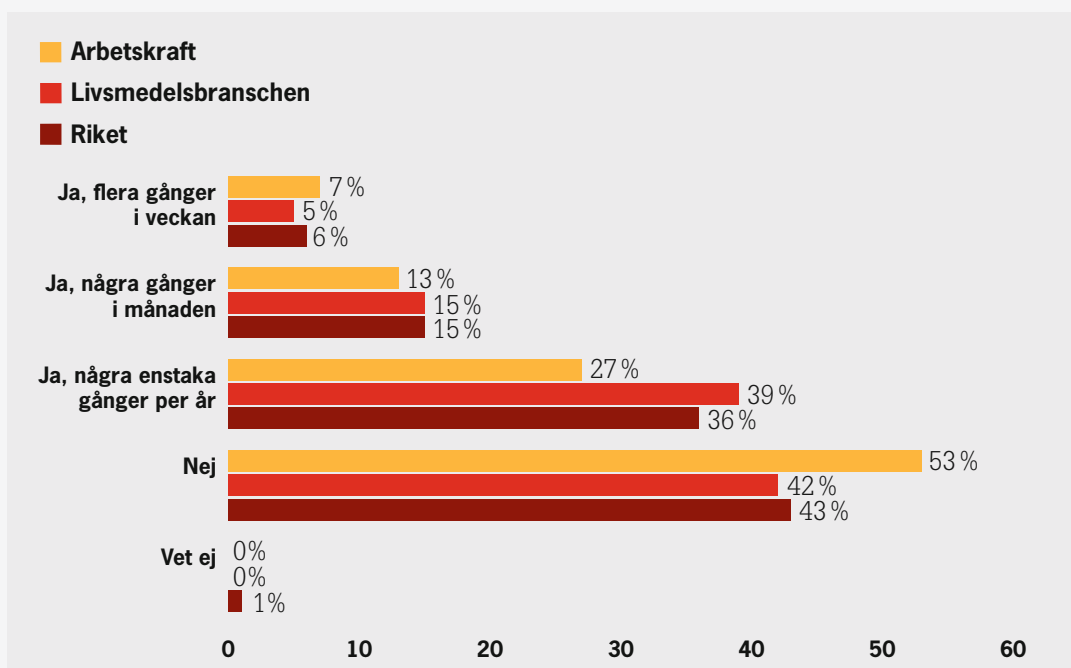
### Arbetet känns meningsfullt

Andra aspekter av meningsfullhet är att chefer upplever att de ägnar sig åt rätt saker och att de känns meningsfulla. Av cheferna i undersökningen uppger 69 procent att de ägnar sin tid åt det som är absolut viktigast och 83 procent att arbetet nästan alltid känns meningsfullt. Trots detta skulle endast knappt hälften, 54 procent, rekommendera andra chefer att arbeta i verksamheten. Chefer 35 år eller yngre är minst benägna att rekommendera, 42 procent.

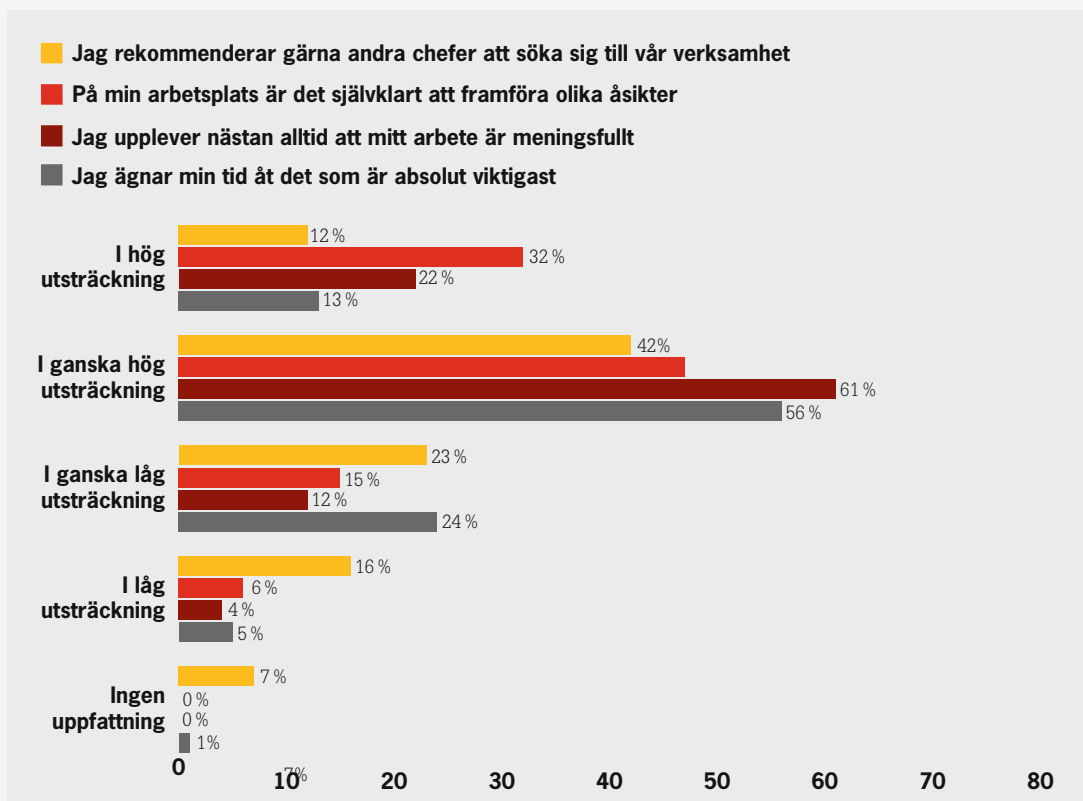
### Ett öppet och tillåtande klimat

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 livsmedelsbranschen, 79 procent, menar att det är självklart att framföra olika åsikter.

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



<sup>12</sup> Jobbhälsobarometern, delrapport 2017:1, Sveriges Företagshälsor



### Kommentarer kring chefsuppdragens meningsfullhet

Det är positivt att en stor majoritet av cheferna i branschen upplever att deras arbete nästan alltid känns meningsfullt (83 procent) och att de flesta uppger att de ägnar sin arbetstid åt det som är absolut viktigast (69 procent). Sju av tio chefer (74 procent) tycks vara tillfreds med det arbete de utför.

**Trots detta skulle** bara hälften (54 procent) rekommendera andra chefer att söka sig till verksamheten.

**Även här bör** de yngre chefernas upplevelse tas i särskilt beaktande. De upplever i högre utsträckning än sina kollegor psykiskt obehag av att gå till jobbet och är minst benägna att rekommendera andra chefer att söka sig till verksamheten.



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



**Frågor om rapporten eller kring branschen?**

Kontakta avtal- och branschansvarig, Annika Hage Nederström, Ledarna.

E-post: [annika.hage.nederstrom@ledarna.se](mailto:annika.hage.nederstrom@ledarna.se)



# Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 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.