

Unga chefer – precis som alla andra?

EN JÄMFÖRELSE MELLAN CHEFER I OLIKA ÅLDERSGRUPPER



ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION



Förord

Sverige och världen står inför stora utmaningar.

Vi vet att vi behöver ställa om till ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbart samhälle.

I det arbetet har chefer och ledare en helt central roll och vi behöver locka unga människor att ta sig an de viktiga chefsuppgifterna. Vi vet också att Sverige har en äldre chefskår i jämförelse med många andra europeiska länder. Endast var fjärde chef i Sverige är under 40 år. Det gör att vi står inför stora pensionsavgångar och behovet av att både nyrekrytera och behålla chefer är stort.

Företag och organisationer måste våga satsa på och ge unga chefer stöd över tid så att de hittar sin roll och får chans att skaffa sig erfarenhet. Att vara ung och oerfaren i chefsrollen betyder inte att potential och talang saknas.

Vi vill med den här rapporten öka kunskapen om hur unga chefer upplever sin arbetssituation i jämförelse med chefer i andra åldersgrupper. Den bygger på en undersökning som omfattar drygt 2 800 chefer, varav cirka 1 000 är upp till och med 35 år, det vi benämner unga chefer.

Unga chefer utmärker sig genom att de upplever sin roll som mer oklar i högre utsträckning än äldre kollegor. Unga chefer har som regel en kortare chefsfarenhet som sannolikt kan förklara att rollen ibland kan upplevas som otydlig. Men glädjande nog så är det också de unga cheferna som i högst utsträckning upplever att de får stöd och hjälp av närmaste chef och andra chefskollegor när de behöver det.

Vår undersökning visar att unga chefer som grupp i övrigt inte sticker ut på ett anmärkningsvärt sätt i jämförelse med äldre kollegor. Däremot finns skillnader inom gruppen. Unga kvinnor som är chefer upplever en högre emotionell belastning och kvinnor svarar i betydligt högre utsträckning att de har övervägt att sluta som chef helt och hållet.

Det är chefer i åldern 36–44 år som utmärker sig inom flera områden. Det är den grupp som bland annat i högst grad signalerar tecken på utbrändhet samt i lägre grad känner sig fulla av ork och energi. Här hittar vi också dem som oftare överväger att lämna sitt nuvarande chefsuppdrag. Möjligen är en förklaring att en relativt hög andel i gruppen är mellanchefer och samtidigt i den ålder då många också har små barn.

När det gäller chefernas introduktion till nuvarande chefsuppdrag finns det mycket att önska. I gruppen unga chefer uppger nästan 2 av 10 att de inte fått någon introduktion alls och nästan hälften upplevde att den introduktion de fick endast var någorlunda eller till och med dålig. Liknande resultat återfinns i samtliga åldersgrupper. Det visar sig också att introduktionen vanligtvis omfattar mindre än två veckors tid.

Introduktion spelar en viktig roll, oavsett om du är medarbetare eller chef. Är du dessutom ung, med begränsad tidigare erfarenhet, är introduktionen och det stöd du erbjuds den första tiden än mer angelägen.

Det kostar att rekrytera chefer och det är en oerhört viktig investering. Vi behöver fler arbetsgivare som vårdar den investeringen genom att erbjuda chefer relevant introduktion och en rimlig balans mellan krav och resurser för att hantera sina chefsuppdrag, oavsett i vilken livsfas de befinner sig. En god arbetsmiljö, även för chefer, främjar ett hållbart arbetsliv och konkurrenskraftiga verksamheter och företag.



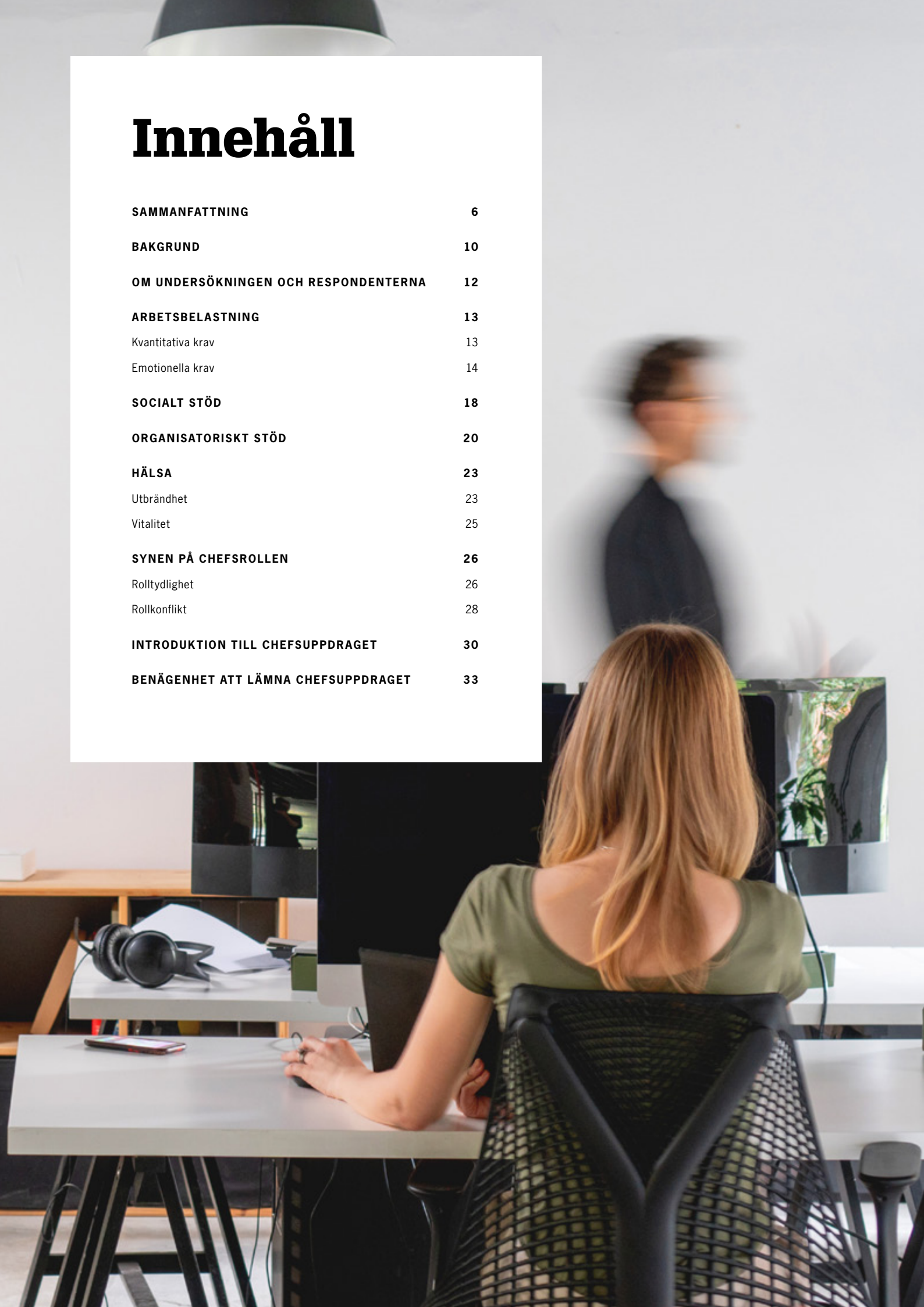
ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA

UNGA CHEFER – PRECIS SOM ALLA ANDRA?



Innehåll

SAMMANFATTNING	6
BAKGRUND	10
OM UNDERSÖKNINGEN OCH RESPONDENTERNA	12
ARBETSBELASTNING	13
Kvantitativa krav	13
Emotionella krav	14
SOCIALT STÖD	18
ORGANISATORISKT STÖD	20
HÄLSA	23
Utbrändhet	23
Vitalitet	25
SYNEN PÅ CHEFSROLLEN	26
Rolltydlighet	26
Rollkonflikt	28
INTRODUKTION TILL CHEFSUPPDRAGET	30
BENÄGENHET ATT LÄMNA CHEFSUPPDRAGET	33



Sammanfattning

Syftet med denna rapport är att fördjupa förståelsen för och kunskapen om hur unga chefer upplever sin arbetssituation i relation till äldre chefskollegor.

Detta är angeläget, inte minst mot bakgrund av att Sverige i förhållande till flera europeiska länder har en äldre chefskår, vilket gör att många verksamheter och branscher står inför stora pensionsavgångar och därmed behov av att både nyrekrytera och behålla chefer.

I rapporten redovisas resultaten av en undersökning som Novus genomfört på uppdrag av Ledarna under perioden 28 juni – 12 augusti 2022. Sammantaget har 2 824 chefer deltagit i undersökningen, varav 1 008 tillhör gruppen unga chefer (upp till och med 35 år).

Resultaten redogör för chefernas uppfattning avseende

- graden av kvantitativ och emotionell belastning,
- tillgången till socialt och organisatoriskt stöd,
- hälsa och välbefinnande,
- rolltydlighet och rollkonflikt,
- synen på introduktionen till chefsuppdraget samt
- benägenhet att lämna nuvarande chefsuppdrag.

Sammantaget visar resultaten att det inte förefaller vara extremt stora skillnader mellan hur unga chefer upplever sin arbetssituation i jämförelse med genomsnittet av samtliga sina äldre kollegor. De två områden där unga chefer skiljer sig från övriga är socialt stöd och rolltydlighet. Men här finns skillnader inom gruppen unga chefer mellan män och kvinnor som visar att kvinnornas upplevelser är mer negativa än männens i samma åldersgrupp.

Den åldersgrupp som utmärker sig med att i högre grad rapportera en negativ arbetssituation är 36–44-åringarna och den som utmärker sig att i lägre grad göra det, är chefer som är 60 år eller äldre.



Endast
1 av 4 chefer
i Sverige är
under 40 år

KVINNOR UPPLEVER HÖGRE EMOTIONELL BELASTNING

Minst hälften av cheferna, oavsett ålder, uppger att arbete alltid eller ofta samlas på hög då arbetsbördan är ojämnt fördelad. Den åldersgrupp som utmärker sig med högst andel är chefer mellan 36–44 år (61 %). Denna grupp upplever också en högre grad av emotionell belastning.

De unga cheferna rapporterar inte i samma utsträckning hög kvantitativ eller emotionell belastning. De är mest lika sina kollegor i åldern 45–59 år.

Desto fler skillnader finns inom gruppen unga chefer. Kvinnor upplever i signifikant högre grad än män i samma grupp emotionella krav i arbetet. Dessa

skillnader mellan kvinnor och män återkommer i alla åldersgrupper. Kvinnor upplever genomgående, i signifikant högre grad, emotionell belastning alltid eller ofta och i signifikant lägre grad sällan eller aldrig/nästan aldrig medan det omvända gäller för män. Det är intressant att fråga sig vad detta beror på. Handlar det om kön eller har det att göra med att arbetsmarknaden i Sverige i hög grad är könssegregerad och där mestadels kvinnor arbetar är arbetsvillkoren sämre?

Chefer som är 60 år eller äldre upplever sig mindre belastade, både avseende kvantitativa och emotionella krav.

UNGA CHEFER FÅR MEST SOCIALT STÖD

Unga chefer ligger i topp vad gäller socialt stöd. Drygt hälften anger att de alltid eller ofta får hjälp och stöd av sin närmaste chef och något fler från sina chefskollegor.

Men även med lång erfarenhet ställs chefer inför nya utmaningar och situationer där det sociala stödet är en viktig resurs. Det är mot den bakgrunden oroväckande att nästan 3 av 10 chefer sällan, aldrig eller nästan aldrig får stöd och hjälp av sin närmaste chef vid behov. Stödet från chefskollegor verkar vara mer generöst, oavsett åldersgrupp.

Det kompetensområde där flest chefer, oavsett ålder, anser att de får det stöd de behöver är arbetsrättsliga frågor. Här svarar nästan 6 av 10 att de får stöd i hög eller ganska hög grad. Områden där chefer får bäst stöd kan vara en indikation på vad arbetsgivare prioriterar som mer kritiska eller viktiga områden. Det chefer totalt sett ges bäst stöd inom, efter arbetsrättsliga frågor, är i fallande ordning rekrytering, verksamhetsplanering och budgetering, arbetsmiljöarbete samt lönesättning.

De områden som mer än hälften av cheferna upplever att de i låg eller ganska låg grad får det stöd de behöver är egen utveckling/utbildning, administrativt stöd, konflikthantering samt hållbar utveckling.

ÄLDSTA CHEFERNA MÅR BÄST

Andelen chefer som skattar sin allmänna hälsa som utmärkt eller mycket god är drygt 4 av 10, oavsett ålder. Andelen som skattar sin allmänna hälsa som någorlunda eller dålig är högst, cirka en femtedel, i åldersgrupperna 36–44 år samt 60 år eller äldre. Att stigande ålder påverkar vår allmänna hälsa är inte särskilt förvånande, men mer anmärkningsvärt är att andelen är lika stor i gruppen 36–44-åringar.

Unga chefer utmärker sig inte avseende utbrändhet utan ligger också här väldigt nära gruppen 45–59 år. Däremot visar unga chefer som är kvinnor i högre grad tecken på utbrändhet i jämförelse med män i samma åldersgrupp. Ett liknande mönster återkommer avseende

känslomässig utmattning där andelen kvinnor som hela tiden eller en stor del av tiden varit känslomässigt utmattad är 21 procent, att jämföra med 10 procent för män i samma grupp.

De äldsta cheferna är den grupp som mår bäst mentalt. Det har sannolikt att göra med lång erfarenhet och stor trygghet i yrkesrollen. Detta kan kontrasteras mot hur chefer i åldersgruppen 36–44 år rapporterar hur de mår. I den åldersgruppen har man i högre grad än övriga saknat ork och energi hela eller en stor del av tiden samt varit känslomässigt utmattad hela eller en stor del av tiden.

CHEFSROLLEN OTYDLIGARE FÖR UNGA CHEFER

Nästan 6 av 10 chefer i alla åldersgrupper uppger att det finns klara mål för deras arbete. Mot bakgrund av att chefer är en del av ledningssystemet i en organisation och ska omsätta strategier och ledningsbeslut i den operativa verksamheten, måste det ändå anses vara en relativt låg andel.

Resultaten visar också att andelen unga chefer, i jämförelse med övriga grupper, i något lägre grad upplever att målen i mycket hög eller i hög grad är klara för deras arbete. Mer än var tionde ung chef uppger att graden av tydlighet avseende mål är mycket liten eller liten. Unga chefer vet också i något lägre grad exakt vilka deras ansvarsområden är.

Avseende tydlighet av vad som förväntas av dem i arbetet skiljer unga chefer och chefer 36–44 år sig från övriga kollegor. I dessa grupper uppger 6 av 10 chefer att de vet vad som förväntas av dem i mycket hög eller hög grad, att jämföra med äldre chefer där andelen är drygt 7 av 10 chefer.

Illegitima arbetsuppgifter är arbetsuppgifter som normalt inte associeras med chefsens yrkesroll och professionella identitet, men som ofta ändå måste utföras för att verksamheten ska fungera. Illegitima arbetsuppgifter kan också vara sådana som inte upplevs som vettiga och meningsfulla, uppgifter som beror på att andra gör misstag och det blir chefsens uppgift att rätta till misstagen eller till och med arbetsuppgifter som egentligen inte alls behöver utföras. Detta är uppgifter som bidrar till stress och därmed negativa hälsoeffekter.

Gruppen unga chefer och chefer mellan 36–44 år är de som i högst grad, knappt var tredje chef, uppger att de har illegitima arbetsuppgifter. Dessa grupper svarar också i högre grad än övriga, var fjärde chef, att de i mycket hög eller i hög grad ibland gör saker som kan verka onödiga.

STORA BRISTER I INTRODUKTIONEN TILL CHEFSUPPDRAGEN

Både medarbetare och chefer behöver få en bra introduktion i nya uppdrag. Det är förvånande att så pass stor andel av cheferna som 15 procent, oavsett ålder, uppger att de inte fått någon introduktion alls till nuvarande chefsuppdrag. För unga chefer, som i många fall gått in i sitt första chefsuppdrag, är det om möjligt ännu mer häpnadsväckande.

Av de som uppger att de fått någon form av introduktion är det knappt hälften som upplevde den som någorlunda eller dålig. Endast knappt var femte chef upplevde introduktionen som utmärkt eller mycket god.

Ungefär hälften av cheferna i samtliga åldersgrupper som fått en introduktion, uppger att den varade i högst två veckor.

NÄSTAN 4 AV 10 UNGA CHEFER ÖVERVÄGER ATT LÄMNA SITT UPPDRAG

Mot bakgrund av stora pensionsavgångar i chefskåren ligger det rimligen i arbetsgivares intresse att både behålla och attrahera nya chefer. I det perspektivet är det en oroväckande hög andel chefer som under det senaste året funderat på att lämna sitt uppdrag som chef. Störst är andelen i gruppen 36–44 år där drygt 4 av 10 chefer övervägt att lämna sitt uppdrag minst varje månad. En åldersgrupp som i flera fall signalerar att chefsjobbet kräver (alltför?) mycket av dem.

Att så många som knappt 4 av 10 i gruppen unga chefer också övervägt att lämna sitt uppdrag som chef bör tas på särskilt stort allvar mot bakgrund av att de flesta endast haft sina chefsuppdrag i mindre än tre

år. Det finns signifikanta skillnader mellan män och kvinnor i gruppen unga chefer. Det är en större andel kvinnor, drygt hälften, som övervägt att sluta som chef helt och hållet att jämföra med 4 av 10 män.

Att rekrytera chefer är kostsamt. Kostnaden för en hög oönskad chefsrörlighet är på sikt betydligt dyrare än att behålla chefer. Att erbjuda chefer relevant introduktion och en rimlig balans mellan krav och resurser för att hantera sina chefsuppdrag, oavsett i vilken livsfas de befinner sig, främjar ett hållbart arbetsliv och framgångsrika verksamheter.





Bakgrund

Sverige har en äldre chefskår i jämförelse med många andra europeiska länder. Endast var fjärde chef i Sverige är under 40 år.¹ Det gör att vi står inför stora pensionsavgångar och behovet av att rekrytera och behålla nya chefer är stort inom många verksamheter och branscher.

Det har under åren publicerats många rapporter och artiklar som pekar på att unga inte vill axla chefsuppdragen. Detta har delvis förklarats av att de inte vill riskera att arbetet ska inkräkta negativt på privatlivet. Men lika många rapporter har talat för motsatsen. En helt färsk sådan undersökning som genomförts av Sveriges Ingenjörer, visar att nära 80 procent bland ingenjörer under 40 år kan tänka sig en chefsroll.²

Att vara ung och oerfaren i chefsrollen betyder inte att potential och talang saknas. Företag och organisationer måste våga satsa på och ge unga chefer stöd över längre tid så att de hittar sin roll och får chans att skaffa sig erfarenhet. Ledarnas rapport, Ålderism utestänger chefstalanger, visar dock att 1 av 4 chefer upplevt att de ansetts för unga vid en rekrytering eller befordran.³

Samtidigt vet vi att kraven på chefer är stora och kanske börjar belastningen nå en övre gräns för vad som är rimligt. Enligt Previa har chefsers totala sjukfrånvaro ökad med 50 procent under perioden 2014–2018, där en stor andel är kopplad till långtidsfrånvaro. Chefers frånvaro på grund av psykisk ohälsa ökade med hela 500 procent, där främst kvinnor står för ökningen.⁴

För att förstå och kunna attrahera unga till chefsyrket behövs ökad kunskap om hur unga som idag är chefer upplever sin arbetssituation och -villkor. Två sådana forskningsstudier pågår under åren 2019–2023 och är en del av forskningssatsningen om unga i arbete som AFA Försäkring finansierar mot bakgrund av att de långa sjukskrivningarna ökat på senare år bland just yngre.

1 Eurostat 2020
2 [Åtta av tio ingenjörer under 40 år vill bli chef](#), Sveriges Ingenjörer (2022)

3 [Ålderism utestänger chefstalanger](#), Ledarna 2021
4 Statistik från Previa Sjuk & Frisk omfattar 170 000 personer, varav 12 300 chefer (2018)



Preliminära slutsatser från den ena av dessa båda studier, vid Umeå universitet, visar att unga chefer i privat sektor upp till och med 29 år, upplever rollen som chef som otydlig och konfliktfylld. De upplever höga emotionella krav samt bristande stöd från organisationen. Unga chefer skattar sig som mer utbrända och uppger lägre vitalitet än sina äldre kollegor. Unga kvinnor i chefsrollen mår sämre, upplever högre emotionella krav, lägre inflytande, lägre organisatoriskt stöd i relation till lika gamla män i chefsposition.⁵

I en artikel säger Hanna Irehill, doktorand och en av forskarna i studien, att enkätsvaren antyder att introduktionen på jobbet behöver vara mer omfattande för unga chefer. Det kan handla om en mentor eller någon man kan återkomma till med frågor. Irehill menar att unga chefer behöver tätare dialoger och uppföljningar samt att riktlinjer och ramar behöver vara tydligare.⁶

Den andra studien om unga chefer genomförs vid Karolinska Institutet och syftar till att få ökad kunskap om unga chefers (upp till 35 år) upplevelse av sin roll och arbetssituation.⁷ I beskrivningen av bakgrunden till projektet står bland annat att: "Mycket tyder på att de krav och förväntningar som organisationer ställer

på dagens chefer gör att det inte upplevs som eftersträvan svårt för den yngre generationen att ta på sig en chefsroll. Kraven upplevs som allt högre i en livsfas där många inleder ett familjeliv."⁸

I en artikel i Forskning&Framsteg medverkar Malin Mattson Molnar, en av forskarna i denna studie. Av texten framgår att "unga chefer mår sämre och känner sig mer stressade i sin roll jämfört med äldre chefskollegor. De har också mindre tro på sig själva, underskattar sin förmåga att leda och riskerar i högre grad utmattning och depression på grund av arbetsbelastning. Äldre chefer å sin sida är mer nöjda med sin arbetsmiljö och trygga både i sitt ledarskap och sin plats i organisationen."⁹

Ledarna har genom Novus låtit genomföra en undersökning för att ytterligare fördjupa kunskapen kring unga chefers (upp till och med 35 år) upplevelse av arbetsbelastning, egen hälsa, organisatoriskt stöd, socialt stöd samt synen på introduktionen till nuvarande chefsuppdrag. Undersökningen omfattar chefer i alla åldrar, inom både privat och offentlig sektor, för att kunna jämföra resultaten mellan olika åldersgrupper.

5 Unga chefers förutsättningar: Att leda med och mot god arbetsmiljö och hälsa. Umeå universitet (2019–2023).

6 [Därför drar de unga cheferna](#). Chefstidningen.se 2021-01-15.

7 Visst vill jag vara chef! En studie av unga ur ett individ- och organisationsperspektiv. Karolinska Institutet (2019–2023)

8 <https://ki.se/imm/chefer-och-ledarskap>

9 [Unga chefer populärare än de tror](#). Forskning&Framsteg, fof.se 2021-06-18

Om undersökningen och respondenterna

Undersökningen är genomförd av Novus, på uppdrag av Ledarna, under perioden 28 juni – 12 augusti 2022. Respondenterna är medlemmar i Ledarna och var indelade i två urvalsgrupper.

Den ena gruppen respondenter som medverkar består av 1 008 chefer upp till och med 35 år (unga chefer). Den andra gruppen består av 1 819 chefer i Ledarnas chefspanel där alla åldrar ingår.

Svarsfrekvensen i gruppen med de unga cheferna är 17 procent och för Ledarnas chefspanel 48 procent. Sammantaget har 2 824 personer besvarat frågeställningarna i enkäten.

Då det i Ledarnas chefspanel också ingår chefer upp till och med 35 år, har dessa rensats bort för att kunna göra en rättvisande jämförelse mellan gruppen unga chefer och chefer som är äldre än 35 år. Dessa motsvarar 41 individer.

Respondenterna har, för fördjupad analys, delats in i fyra olika åldersgrupper:

- Upp till och med 35 år (i fortsättningen benämnd unga chefer)
- 36–44 år
- 45–59 år
- 60 år och äldre

En analys har också gjorts inom gruppen unga chefer för att se om det finns skillnader beroende av kön. Där sådana signifikanta skillnader finns, redovisas de löpande i texten.

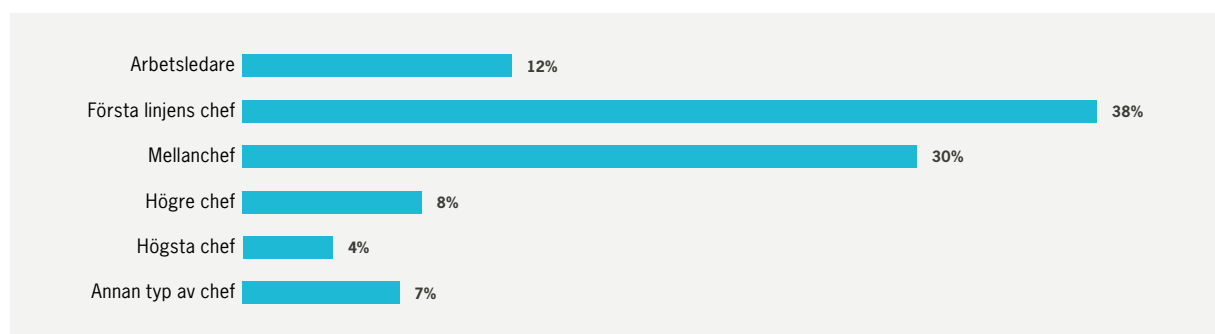
Samtliga frågeställningar i enkäten, med undantag för benägenhet att lämna chefsuppdragen samt introduktion till chefsuppdragen, är hämtade från COPSOQ som är ett verktyg för att mäta aspekter av organisatorisk och social arbetsmiljö och som vilar på vetenskaplig grund.¹⁰

Samma frågeställningar används också i de tidigare nämnda två pågående forskningsstudierna med fokus på unga chefer, vilket ger en möjlighet att senare kunna jämföra dessa studiers resultat med Ledarnas undersökning.¹¹

Hur länge cheferna innehaft sin nuvarande chefsbefattning samvarierar delvis med ålder. I gruppen unga chefer har 6 av 10 innehaft nuvarande uppdrag i mindre än tre år, att jämföra med 3 av 10 i genomsnitt. I den äldsta chefsgruppen, 60 år och äldre, har var femte chef innehaft sina nuvarande befattningar i mer än 20 år, att jämföra med fyra procent i genomsnitt.

Av respondenterna är 68 procent män och 32 procent kvinnor. En majoritet är verksamma inom privat sektor, 75 procent. Vanligast förekommande chefsnivå är första linjens chef och mellanchefer. I övrigt fördelar sig respondenterna per chefsnivå enligt nedanstående diagram.

En majoritet, 55 procent, har en utbildningsnivå motsvarande universitet/högskola och 41 procent gymnasieskola eller motsvarande.



10 Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ): Berthelsen H, Westerlund H, Bergström G, Burr H. Validation of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire Version III and Establishment of Benchmarks for Psychosocial Risk Management in Sweden. Int J Environ Res Public Health. 2020 May 2;17(9):3179. doi: 10.3390/ijerph17093179. PMID: 32370228; PMCID: PMC7246423.

11 Unga chefers förutsättningar: Att leda med och mot god arbetsmiljö och hälsa. Umeå universitet (2019–2023). Visst vill jag vara chef! En studie av unga ur ett individ- och organisationsperspektiv. Karolinska Institutet (2019–2023).

Arbetsbelastning

Höga krav i arbetet, som ofta är kännetecknande för chefs- och ledarbefattningar, behöver balanseras med beslutsutrymme och kontroll över sin arbetssituation, liksom organisatoriskt och socialt stöd.

Högt ställda krav i kombination med låg upplevelse av kontroll och lågt inflytande samt lågt socialt stöd, är väl kända riskfaktorer för ohälsa. Med krav avses produktivitetskrav och deadlines, men också psykologiska krav som rör kvalitet, komplexitet och mental belastning.¹²

Vi vet sedan tidigare att många chefer har en hög arbetsbelastning och svårt att hinna med alla delar i sitt chefsuppdrag. Detta bekräftas också av resultaten i denna undersökning.

KVANTITATIVA KRAV

En majoritet av cheferna, oavsett ålder, uppger att arbete alltid eller ofta samlas på hög då arbetsbördan är ojämnt fördelad. På frågan om det händer att chefen inte hinner slutföra sina arbetsuppgifter, svarar fler än 3 av 10 att så är fallet alltid eller ofta. Mot den bakgrunden är det inte särskilt förvånande att ungefär lika stora andelar alltid eller ofta kommer efter med sitt arbete.

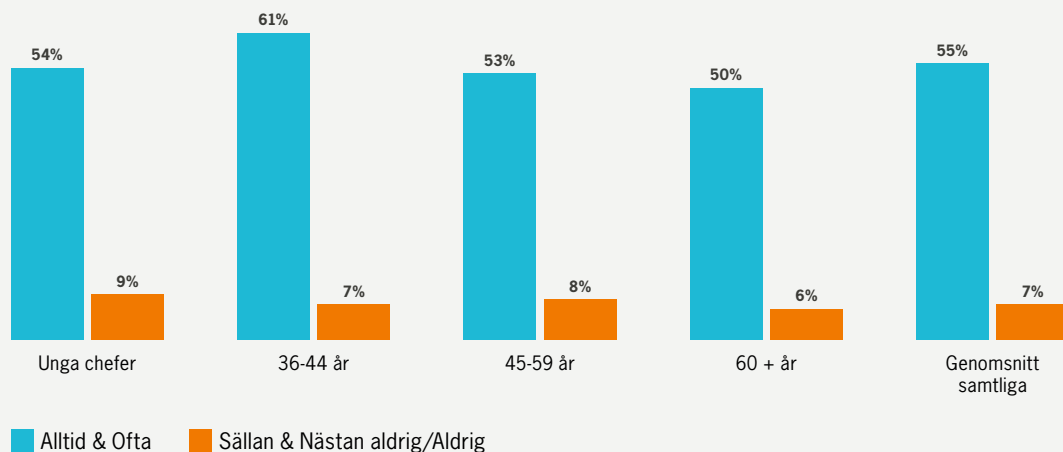
Den åldersgrupp som utmärker sig i detta fall är chefer mellan 36–44 år. De uppger i signifikant högre

grad än övriga åldersgrupper att arbete alltid eller ofta samlas på hög (61 %), att de alltid eller ofta inte hinner slutföra sina arbetsuppgifter (46 %) och att de alltid eller ofta kommer efter med sitt arbete (42 %).

En förklaring till detta kan vara att det i åldersspannet 36–44 år återfinns relativt många mellanchefer (41 %) att jämföra med totalen (33 %), en roll som innebär ett utökat ansvar i jämförelse med första linjens chefer och en position som kännetecknas av påtryckningar uppifrån, nerifrån, inifrån och utifrån organisationen. Mellanchefer är de som i praktiken ska omsätta ledningens direktiv, samtidigt som de ska föra upp information i organisationen. Det är också vanligt att i den åldern ha små barn och befinna sig i ett intensivt familjeliv som kan göra att det upplevs svårt att balansera arbets- och familjeliv.

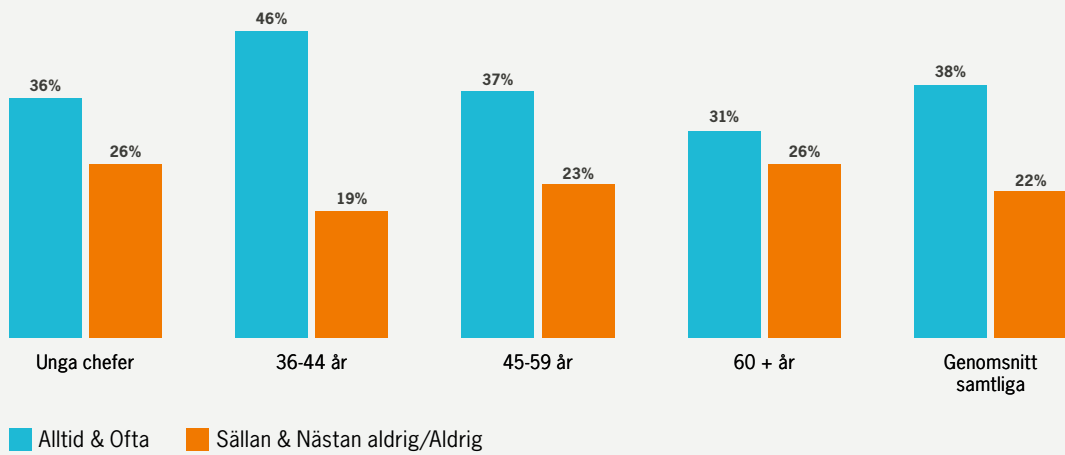
När det gäller kvantitativa krav är gruppen unga chefer mest lik kollegorna i åldern 45–59 år. Chefer äldre än 60 år är de som i lägst grad ger uttryck för en hög kvantitativ arbetsbelastning, vilket sannolikt delvis kan förklaras av lång erfarenhet och rutin.

Figur 1. Hur ofta... Är din arbetsbörda ojämnt fördelad så att arbete samlas på hög?
Andel svarande i procent.

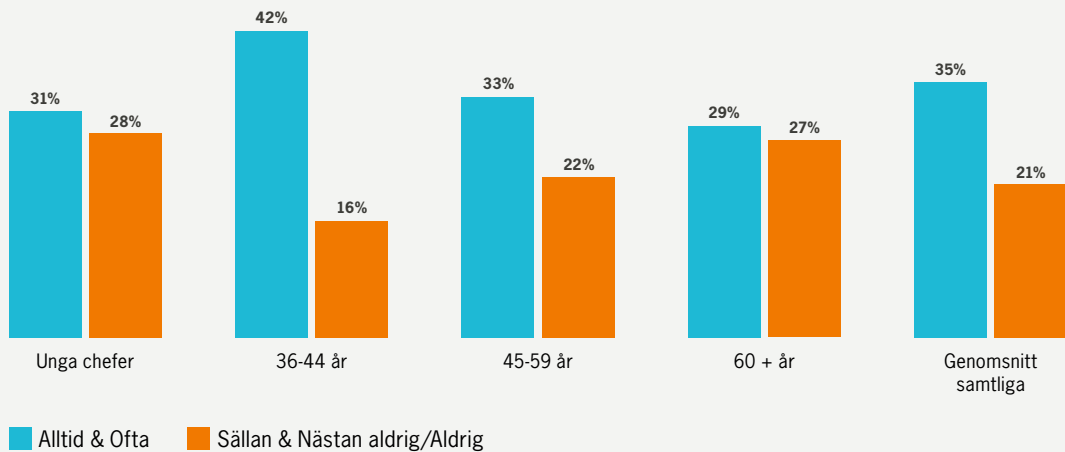


12 Krav-kontroll-stöd-modellen. Karasek, Theorell (1990).

Figur 2. Hur ofta... Händer det att du inte hinner slutföra dina arbetsuppgifter?
Andel svarande i procent.



Figur 3. Hur ofta... Kommer du efter med ditt arbete?
Andel svarande i procent.



EMOTIONELLA KRAV

Liksom för de kvantitativa kraven, utmärker sig åldersgruppen 36–44 år även avseende resultaten som rör den emotionella belastningen.

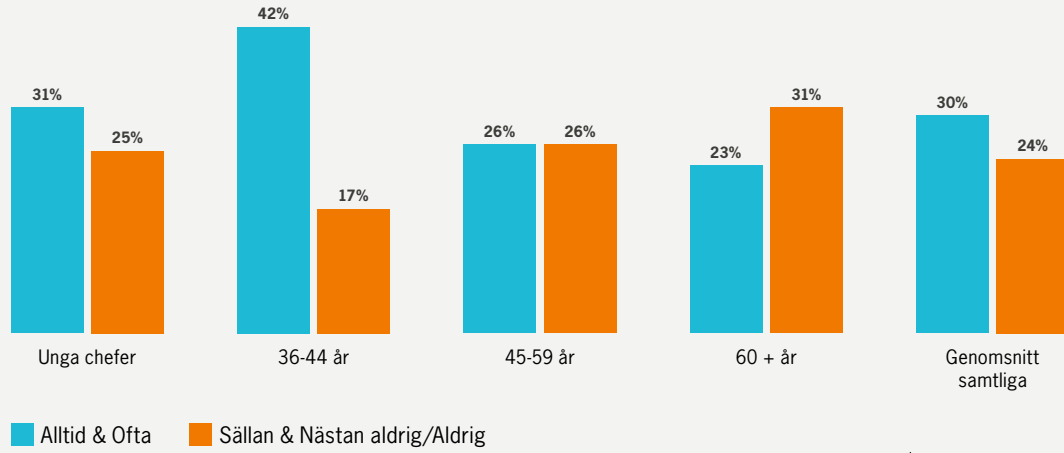
De uppger i signifikant högre grad att de alltid eller ofta genom sitt arbete hamnar i känslomässigt påfrestande situationer (42 %), att de alltid eller ofta måste förhålla sig till andra människors personliga problem (65 %) samt att de alltid eller ofta upplever arbetet som känslomässigt krävande (39 %).

När det gäller emotionella krav tycks chefer som är 60 år eller äldre, liksom avseende kvantitativa krav, uppleva sig signifikant mindre belastade när det gäller

känslomässigt påfrestande situationer och att förhålla sig till andra människors personliga problem. Även detta kan sannolikt delvis förklaras av lång chefs- erfarenhet som med tiden ökar tryggheten i rollen och ger en bekräftelse på att man kan hantera den.

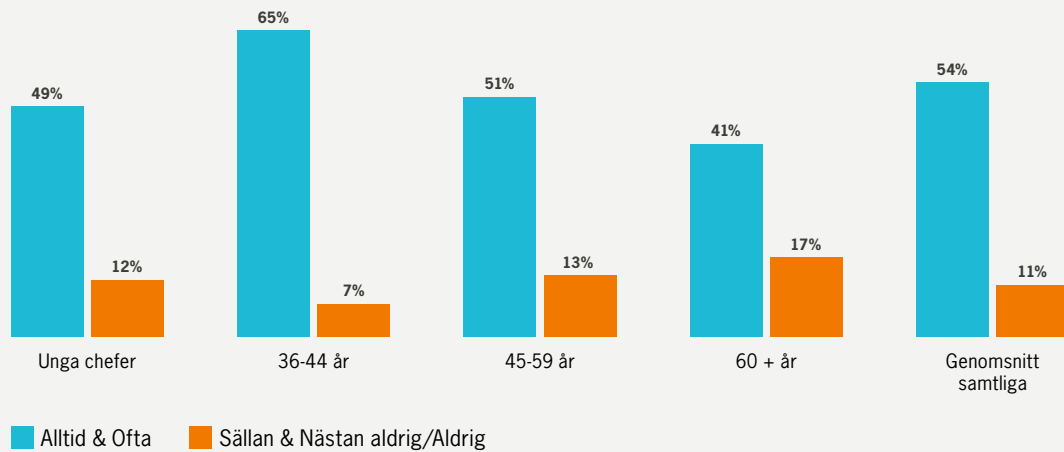
När det gäller upplevelsen av emotionella krav skiljer sig inte unga chefer signifikant från övriga ålders- grupper. Däremot finns det signifikanta skillnader mellan könen. Den skillnaden återfinns både i gruppen unga chefer och bland övriga chefskollegor för samtliga tre frågor som fångar upplevelsen av emotionella krav.

Figur 4. Hur ofta... Hamnar du genom ditt arbete i känslomässigt påfrestande situationer?
Andel svarande i procent.



	Unga chefer		Övriga chefer	
	Man	Kvinna	Man	Kvinna
Alltid & Ofta	28%	39%	26%	34%
Sällan & Nästan aldrig/Aldrig	29%	16%	30%	17%

Figur 5. Hur ofta... Måste du förhålla dig till andra människors personliga problem i ditt arbete?
Andel svarande i procent.



	Unga chefer		Övriga chefer	
	Man	Kvinna	Man	Kvinna
Alltid & Ofta	46%	57%	45%	64%
Sällan & Nästan aldrig/Aldrig	15%	8%	15%	7%

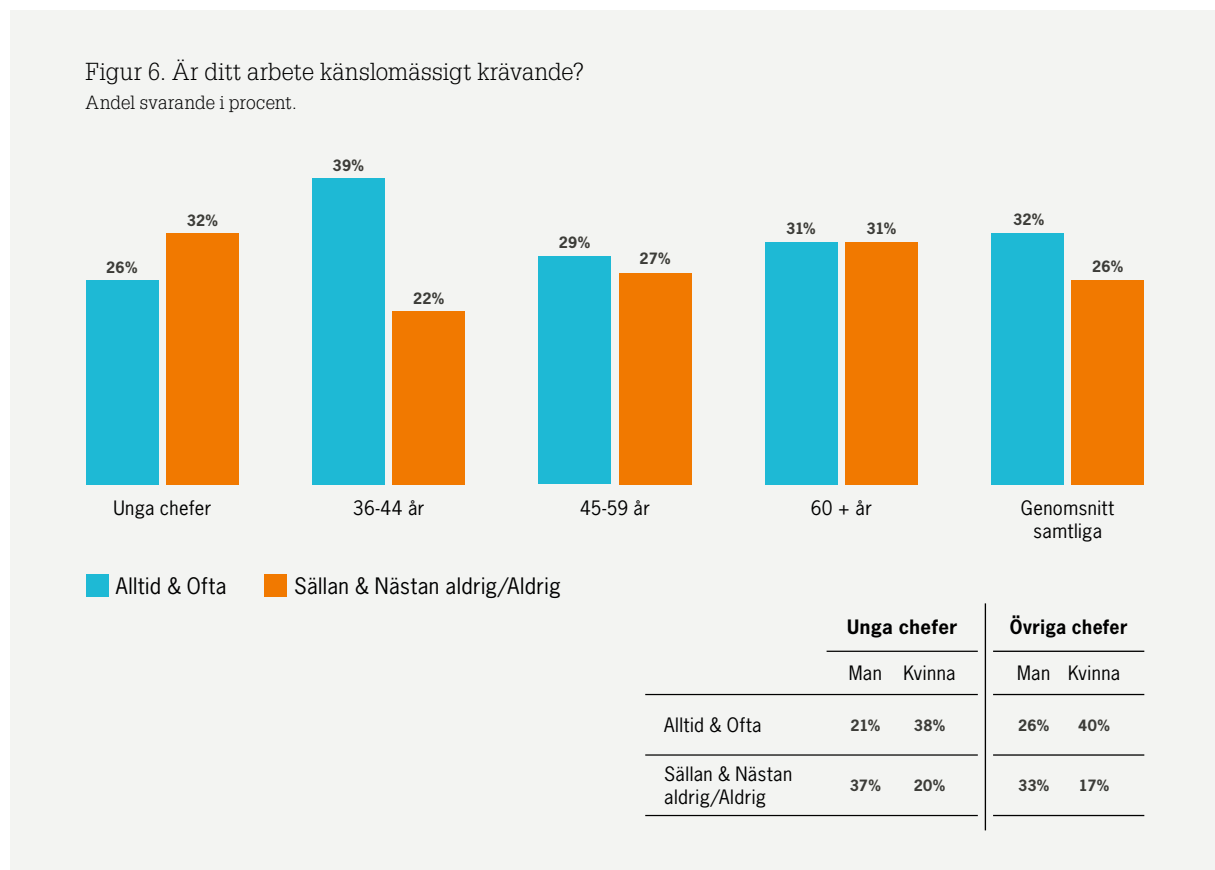


Kvinnor
upplever högre
emotionell
belastning

Kvinnor upplever genomgående, i signifikant högre grad, emotionell belastning alltid eller ofta och i signifikant lägre grad sällan eller aldrig/nästan aldrig medan det omvända gäller för män. Det är intressant att fråga sig vad detta beror på. Handlar det om kön eller har det att göra med att arbetsmarknaden i Sverige i hög grad är könssegregerad?

Inom kommuner och regioner, som hör till offentlig sektor, finns de arbetsområden som är synnerligen kvinnodominerade. Hit hör hälso-, sjukvård, äldreomsorg samt LSS Omsorg.¹³

Corin och Björk (2017) konstaterar att chefer har vitt skilda organisatoriska förutsättningar just beroende på om de är verksamma inom områden som är kvinno- eller mansdominerade. De finner att chefer i kvinnodominerade arbetsområden, såsom vård och omsorg, har betydligt större medarbetargrupper; ansträngd ekonomi, begränsat organisatoriskt stöd samt obalans mellan krav och resurser, jämfört med chefer inom mansdominerade områden, såsom teknisk verksamhet.¹⁴



13 Lönlöst att få det att fungera? Ledarna 2020.

14 Corin, B. & Björk, L. (2017). Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna. SNS Förlag.

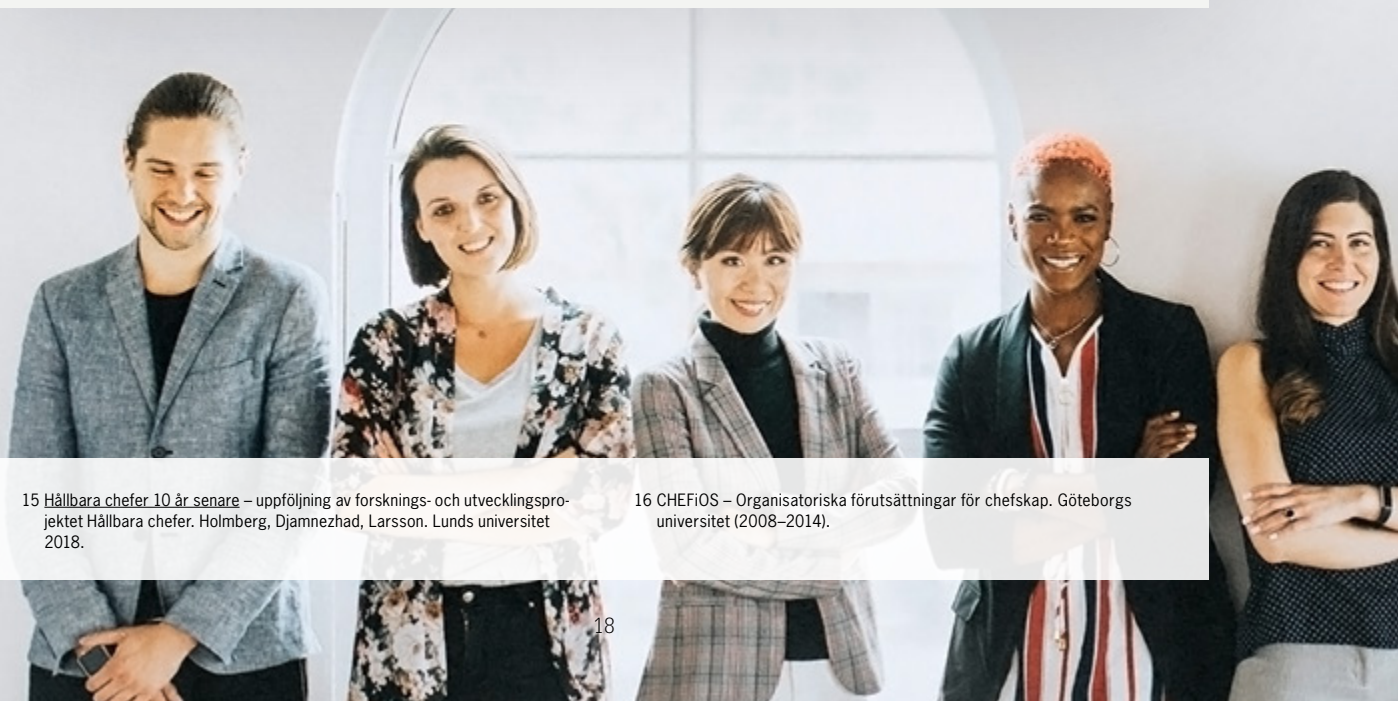
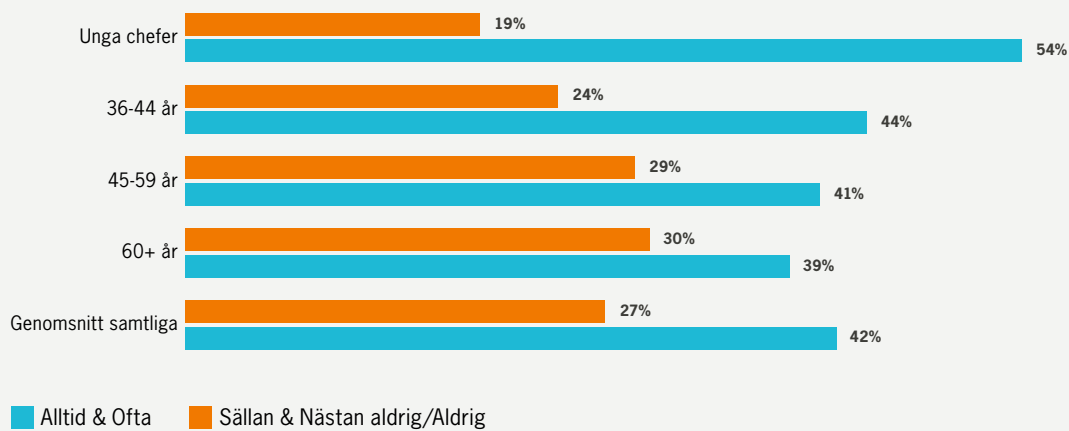
Socialt stöd

Det sociala stödet är en viktig faktor, inte minst i krävande situationer, varför chefer behöver ha tillitsfulla relationer där de kan dryfta utmaningar och få stöd och hjälp vid behov. Viktiga sådana relationer är chefens egen chef men också chefskollegor.

Relationen till sin närmaste chef kan också påverka huruvida den enskilde chefen väljer att fortsätta i chefsuppdrag eller att helt lämna yrket som chef.¹⁵

I forskningsprojektet CHEFIOS fann man att en av de särskilt betydelsefulla organisatoriska förutsättningarna för chefer är kommunikation. Här lyfts bland annat vikten av att chefen har tillgång till närmast överordnad chefsnivå för att löpande föra dialog om mål, verksamhet, budget, arbetsmiljö och regleringar i syfte att knyta samman strategisk nivå och verksamhetsnivå för att skapa en gemensam bild och förståelse av verksamheten.¹⁶

Figur 7. Om du behöver, hur ofta får du hjälp och stöd från din närmaste chef?
Andel svarande i procent.



15 Hållbara chefer 10 år senare – uppföljning av forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer. Holmberg, Djamnezhad, Larsson. Lunds universitet 2018.

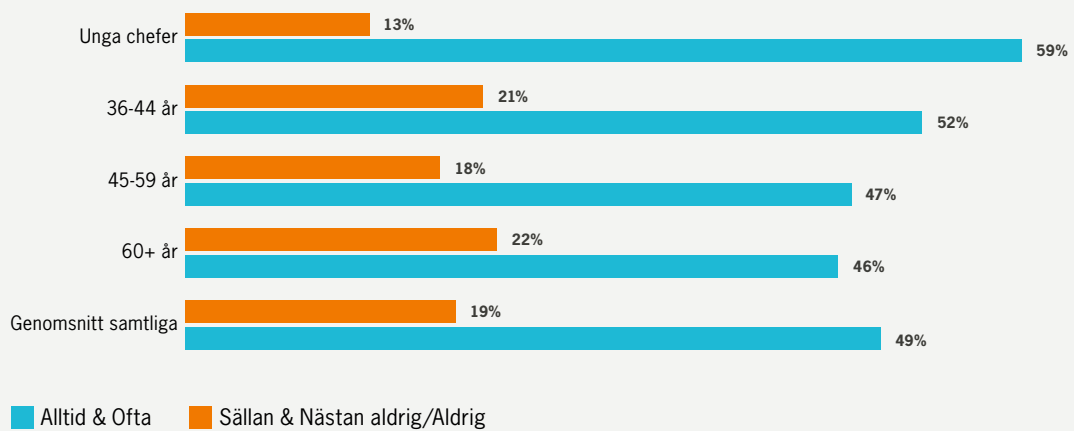
16 CHEFIOS – Organisatoriska förutsättningar för chefskap. Göteborgs universitet (2008–2014).

Den grupp som i högst grad uppger att de alltid eller ofta får stöd när de behöver är de unga cheferna. Drygt hälften (54 %) anger att de alltid eller ofta får hjälp och stöd av sin närmaste chef och något fler (59 %) från sina chefskollegor. Att vara ung och chef går ofta hand i hand med kortare chefserfarenhet och därmed sannolikt också ett större behov av att söka socialt stöd när man står inför situationer man inte tidigare hanterat.

Men även med lång erfarenhet ställs chefer inför nya utmaningar och situationer där det sociala stödet är en viktig resurs. Det är mot den bakgrunden oroväckande att nästan 3 av 10 chefer sällan, aldrig eller nästan aldrig får stöd och hjälp av sin närmaste chef vid behov. Stödet från chefskollegor verkar vara mer generöst, oavsett åldersgrupp.

Figur 8. Om du behöver, hur ofta får du hjälp och stöd från dina chefskollegor?

Andel svarande i procent.



Organisatoriskt stöd

Uppdragen som chef skiljer sig åt beroende av vilken typ av verksamhet och vilken hierarkisk nivå chefen är verksam. Många forskare har genom decennier försökt att sammanfatta och definiera vad chefsarbetet innebär på en generisk nivå. Ett sådant senare exempel är Alvesson m.fl. (2015).¹⁷

"Chefsarbete kännetecknas av hektiskt tempo, akut problemlösning, komplexitet, variationsrikedom, reaktivitet och en allmän fragmentarisk tillvaro – tämligen långt från synen på det harmoniska och välfungerande ledarskapet om att leda andra. Chefsarbete handlar i stor utsträckning om förmåga att administrera, planera, samordna, följa upp, informera, tänka ekonomiskt och bygga relationer utåt...".

Beskrivningarna har sett förvånansvärt lika ut sedan 50-talet.¹⁸ Men även om chefens övergripande uppgifter i sig inte förändrats dramatiskt, så har den kontext chefer arbetar i förändrats desto mer.

Under de senaste decennierna har stödfunktioner rationaliserats bort, såsom administrativt stöd, internservice m.m. Andra stödfunktioner har tillkommit och professionaliserats. HR har fått en mer strategisk roll och mindre av operativt stöd direkt till chefen. Samtidigt har teknikutvecklingen gått oerhört fort, vilket möjliggjort ökad rapportering och uppföljning i allt snabbare takt.

Chefer behöver tillgång till en rad olika kompetenser för att hantera bredden i uppdragen. Som arbetsgivarens företrädare behöver chefer exempelvis ha kunskap inom arbetsrätt, arbetsmiljö, verksamhetsplanering och lönesättning.

Respondenterna har uppgivit i vilken grad de får det stöd de behöver för att hantera sina chefsuppdrag, med avseende på ett antal förvalda ämnesområden. Skillnaderna mellan åldersgrupperna är relativt små.

Unga chefer uppger att de i något högre grad än sina äldre kollegor får stöd avseende administrativt stöd, konflikthantering, jämställdhet, mångfald och egen utveckling/utbildning. Inom gruppen unga chefer är det en signifikant större andel män (46 %) än kvinnor (38 %) som uppger att de får administrativt stöd i hög eller ganska hög grad.

I gruppen unga chefer är det en signifikant högre andel, i jämförelse med genomsnittet, som uppger att de inte har uppgiften lönesättning (15 % jmf. 7 %), rekrytering (12 % jmf. 5 %) samt mångfald (10 % jmf. 5 %). Skälet till att lönesättning och rekrytering inte ingår i deras uppdrag, kan troligen förklaras med chefsnivå. I gruppen unga chefer är hälften av dem arbetsledare eller första linjens chef, en chefsnivå som inte självklart omfattas av ansvar för dessa områden inom alla organisationer.

Det område där flest chefer, oavsett ålder, anser att de får det stöd de behöver är arbetsrättsliga frågor. Här svarar nästan 6 av 10 att de får stöd i hög eller ganska hög grad. Resultaten överensstämmer väl med tidigare genomförda undersökningar, där motsvarande andel var 61 procent.¹⁹

Områden där chefer får bäst stöd kan vara en indikation på vad arbetsgivare prioriterar som mer kritiska eller viktiga områden. Det chefer totalt sett ges bäst stöd inom, efter arbetsrättsliga frågor, är i fallande ordning rekrytering, verksamhetsplanering och budgetering, arbetsmiljöarbete samt lönesättning. Gemensamt för dessa är att de antingen är skyldigheter som vilar på lagar och regleringar eller är typiska managementfrågor som är grundläggande för en fungerande verksamhet.

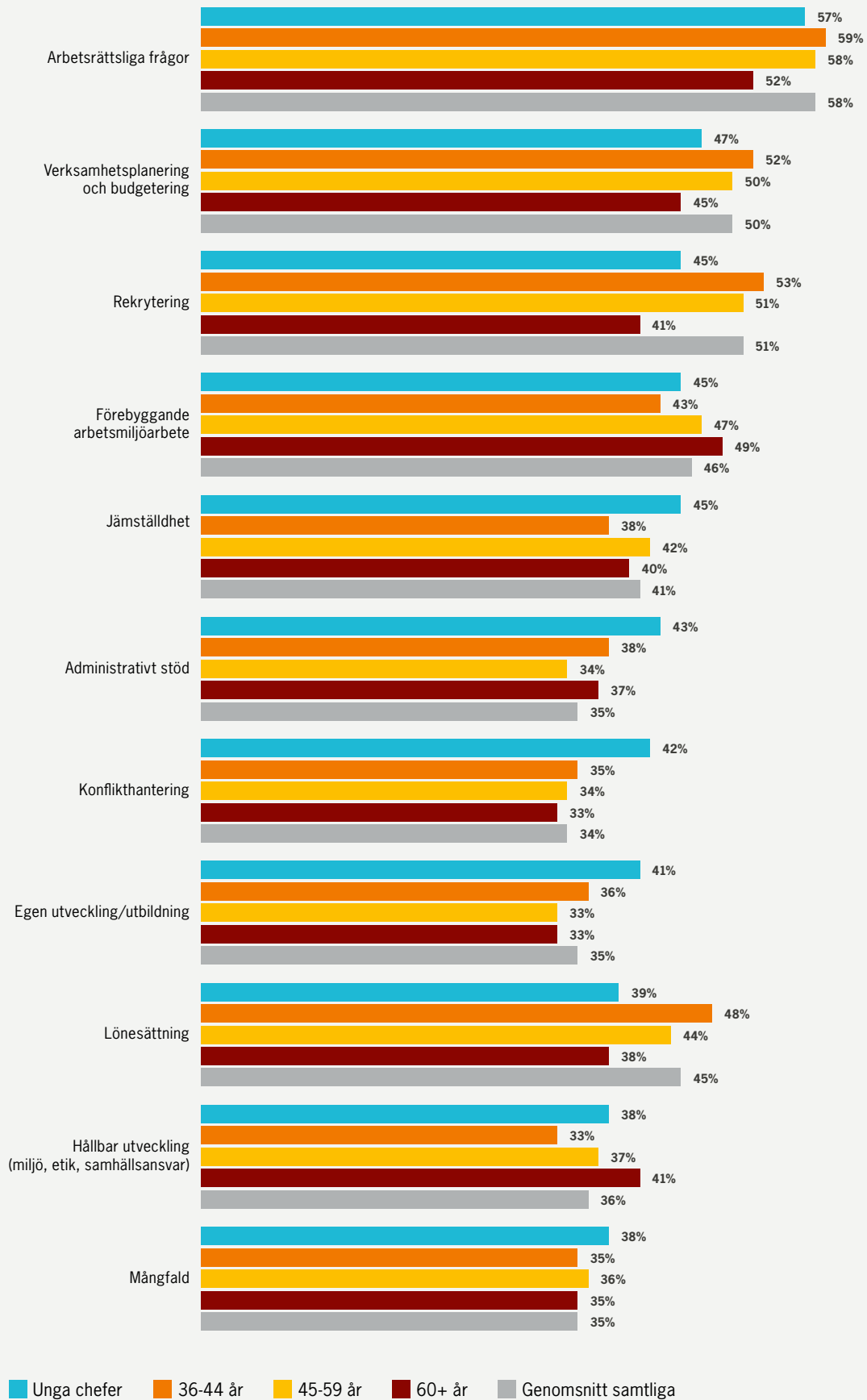
De områden som mer än hälften av cheferna upplever att de i låg eller ganska låg grad får det stöd de behöver är egen utveckling/utbildning (60 %), administrativt stöd (60 %), konflikthantering (54 %) samt hållbar utveckling (52 %).

¹⁷ När ledarskapet krackelerar. Mats Alvesson, Anna Jonsson, Stefan Sveningsson, Robert Wenglén (2015)

¹⁸ Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors. Sune Carlson (1951)

¹⁹ Att vara chef – Chefers utmaningar och arbetssituation 2019. Ledarna (2020)

Figur 9. Andel av cheferna som anger att de i hög grad eller ganska hög grad får det stöd de behöver för att hantera sina chefsuppsdrag med avseende på:
Andel svarande i procent.



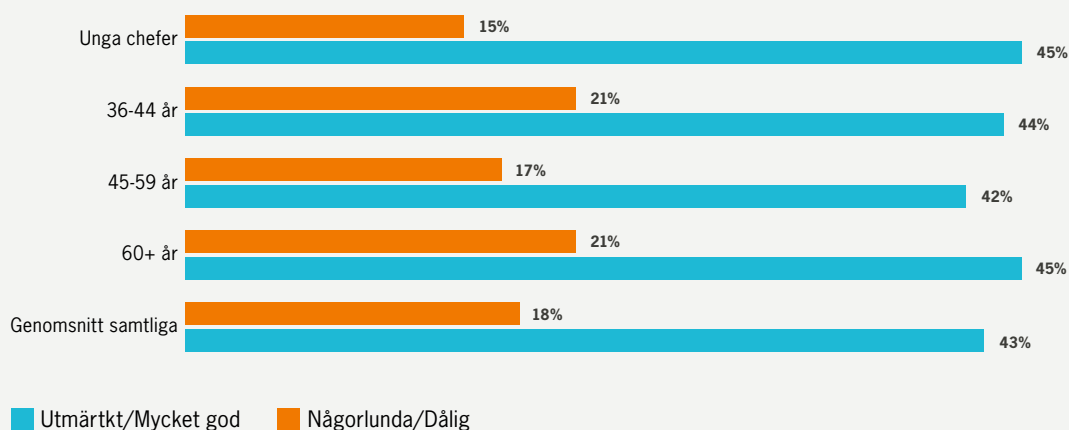
Chefer 60+
har mest ork
och energi

Hälsa

Andelen chefer som skattar sin allmänna hälsa som utmärkt eller mycket god är drygt 4 av 10, oavsett ålder.

De som i högst grad skattar sin allmänna hälsa som någorlunda eller dålig återfinns i åldersgrupperna 36–44 år samt 60 år eller äldre (21 %). Att stigande ålder påverkar vår allmänna hälsa är inte särskilt förvånande, men mer anmärkningsvärt är att andelen är lika stor i gruppen 36–44-åringar.

Figur 10. I allmänhet, skulle du vilja säga att din hälsa är:
Andel svarande i procent.



UTBRÄNDHET

De frågor som enligt COPSQQ²⁰ ger indikationer på utbrändhet, visar att den äldsta gruppen chefer, 60 år och äldre, är de som mår bäst mentalt. I denna grupp återfinns den högsta andelen (56 %) som endast en liten del av tiden eller inte alls saknat ork och energi samt störst andel (66 %) som endast en liten del av tiden eller inte alls varit känslomässigt utmattade.

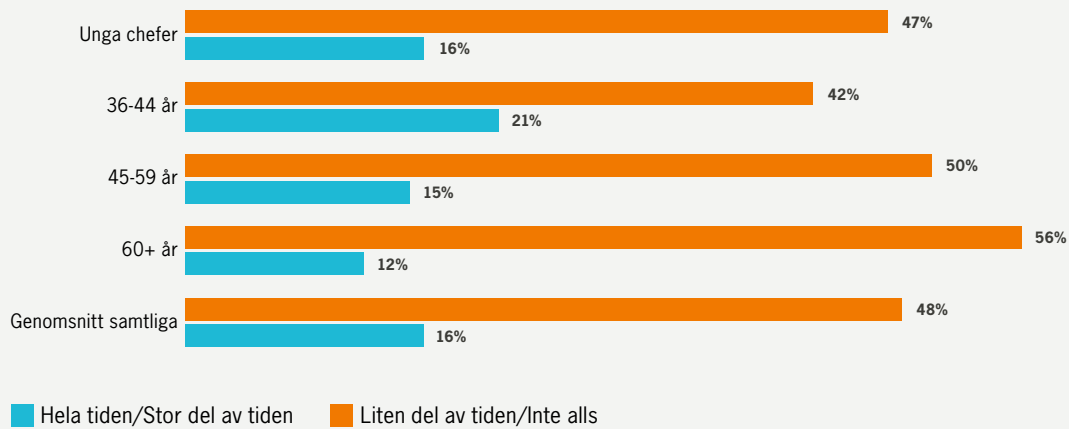
Chefer i åldersklustret 36–44 år är enligt resultaten de som i högre grad än övriga åldersgrupper saknat ork och energi hela tiden eller stor del av tiden (21 %) samt har varit känslomässigt utmattade hela tiden eller en stor del av tiden (18 %).

20 Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSQQ): Berthelsen H, Westerlund H, Bergström G, Burr H. Validation of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire Version III and Establishment of Benchmarks for Psychosocial Risk Management

in Sweden. Int J Environ Res Public Health. 2020 May 2;17(9):3179. doi: 10.3390/ijerph17093179. PMID: 32370228; PMCID: PMC7246423.

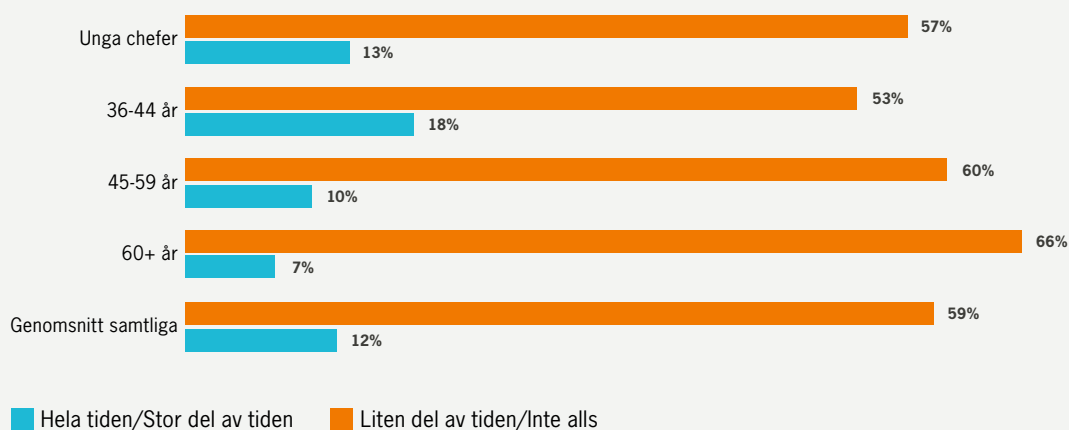
Figur 11. Hur ofta har du saknat ork och energi?

Andel svarande i procent.



Figur 12. Hur ofta har du varit känslomässigt utmattad?

Andel svarande i procent.

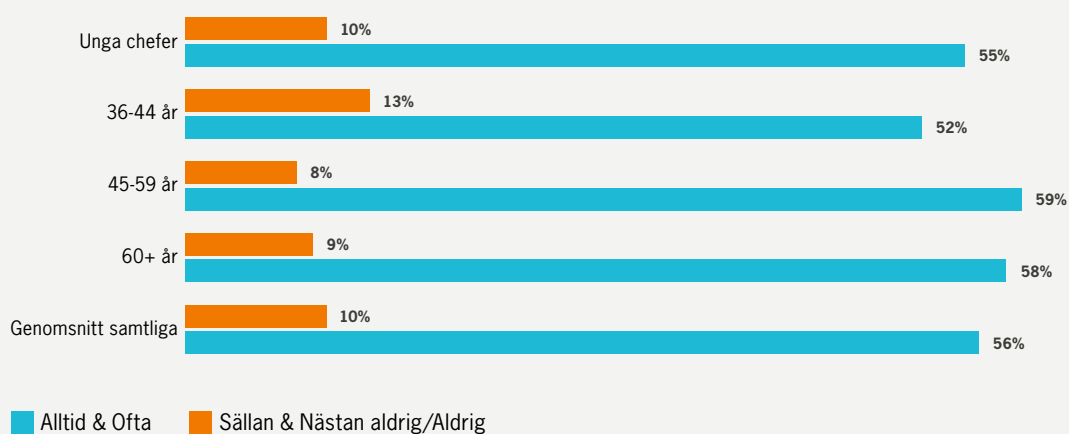


Unga chefer utmärker sig inte avseende utbrändhet utan ligger i stället väldigt nära gruppen 45–59 år. Däremot tycks unga chefer som är kvinnor i högre grad visa tecken på utbrändhet i jämförelse med män i samma åldersgrupp. Det är en högre andel av de unga kvinnorna (20 %) än unga män (13 %) som hela tiden eller en stor del av tiden saknat ork och energi.

Samma mönster återkommer avseende känslomässig utmattning där andelen kvinnor som hela tiden eller en stor del av tiden varit känslomässigt utmattad är 21 procent, att jämföra med 10 procent för män i samma grupp.

En möjlig förklaring kan, liksom tidigare beskrivits, vara den könssegregerade arbetsmarknaden då en större andel kvinnor arbetar i synnerligen kvinnodominerande arbetsområden där förutsättningarna för chefer är sämre.

Figur 13. Hur ofta upplever du följande? Jag känner mig full av energi när jag utför mitt arbete
Andel svarande i procent.



Figur 14. Hur ofta upplever du följande? Jag är starkt engagerad i mitt arbete
Andel svarande i procent.



VITALITET

Avseende vitalitet visar resultaten att nästan 6 av 10 chefer, oavsett ålder, alltid eller ofta upplever sig fulla av energi när de utför sitt arbete och en mycket stor andel, nära 9 av 10 chefer, är alltid eller ofta starkt engagerade i sitt arbete.

Den grupp som uppvisar något sämre resultat avseende vitalitet och engagemang är chefer i åldern 36–44 år, men det är inga stora skillnader.

Synen på chefsrollen

ROLLTYDLIGHET

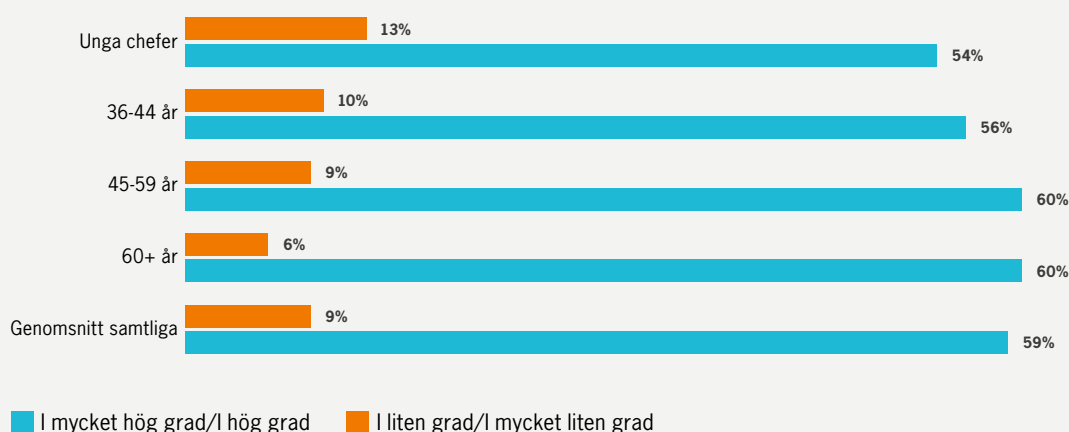
Att vara klar över sin roll och vad som förväntas är en förutsättning för att som chef kunna prioritera och ta de beslut som bäst leder fram mot målen för verksamheten. Att vara klar över sin roll och sina ansvarsområden skapar också trygghet hos individen och ger förutsättningar för att bibehålla fokus på rätt saker.

Nästan 6 av 10 chefer uppger att det finns klara mål för deras arbete. Mot bakgrund av att chefer är en del av ledningssystemet i en organisation och ska omsätta strategier och ledningsbeslut i den operativa verk-

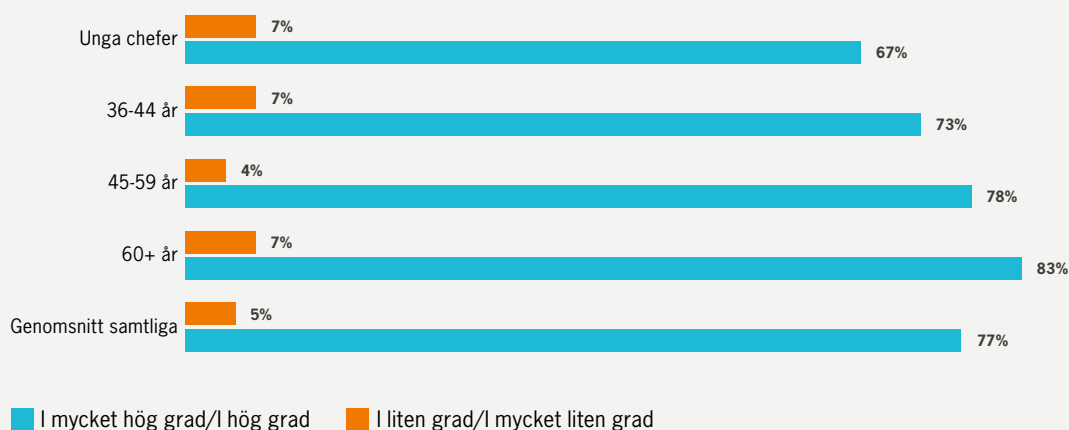
samheten måste det anses vara en relativt låg andel. En förklaring kan vara att det, i dagens komplexa och snabbväxande arbetsliv och organisationer, är utmanande att formulera tydliga mål som också håller över tid.

Resultaten visar också att andelen unga chefer, i jämförelse med övriga grupper, i något lägre grad upplever att målen i mycket hög eller i hög grad är klara för deras arbete (54 %). Mer än var tionde ung chef (13 %) uppger att graden av tydlighet avseende mål är mycket liten eller liten.

Figur 15. I vilken grad... Finns det klara mål för ditt arbete?
Andel svarande i procent.



Figur 16. I vilken grad... Vet du exakt vilka som är dina ansvarsområden?
Andel svarande i procent.





Unga chefer vet också i lägre grad exakt vilka deras ansvarsområden är (67 % att jämföra med totalen, 77 %).

Även gruppen 36–44 år uppger att de i lägre grad vet vilka deras ansvarsområden är (73 %). Kanske är förklaringen den relativt stora andelen mellanchefer i gruppen, vilka ofta har en komplex roll i organisationen, vilket kan göra att det är svårare att få grepp om sin roll.

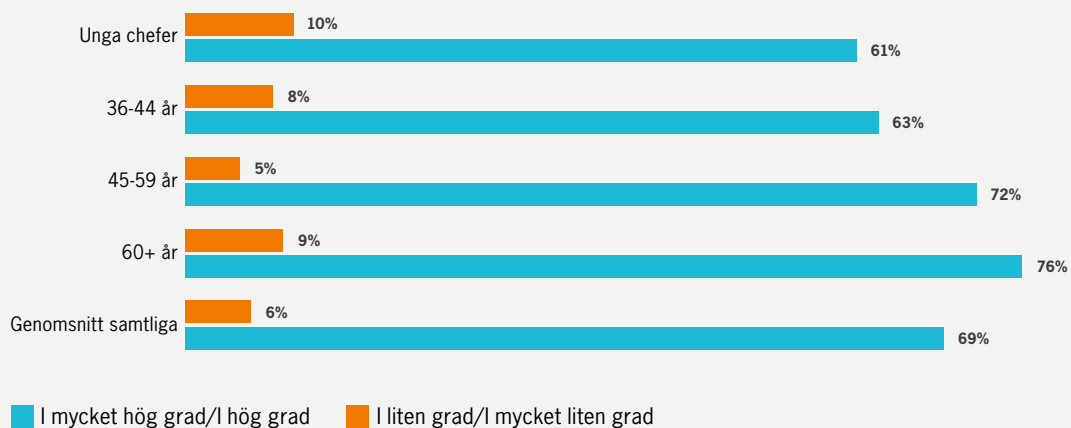
Det är många intressenter som har olika, och ibland motstridiga, förväntningar på chefer och ledare. Internt har medarbetare och närmaste chef/ledning olika förväntningar, liksom ytterligare andra utanför organisationen, såsom kunder eller brukare.

Även avseende tydlighet av förväntningar skiljer unga chefer och chefer 36–44 år sig från övriga kollegor. I dessa grupper uppger 6 av 10 chefer att det vet vad som förväntas av dem i mycket hög eller hög grad, att jämföra med äldre chefer där andelen är drygt 7 av 10 chefer.

Rollklarheten visar sig öka med stigande ålder, vilket troligen kan förklaras av erfarenhet och chefsnivå. Med längre erfarenhet ökar förståelsen för mål och krav och ju högre upp i hierarkin chefen är verksam, desto större inflytande över den övergripande strategin som lägger grund för målsättningen.

Figur 17. I vilken grad... Vet du precis vad som förväntas av dig i ditt arbete?

Andel svarande i procent.



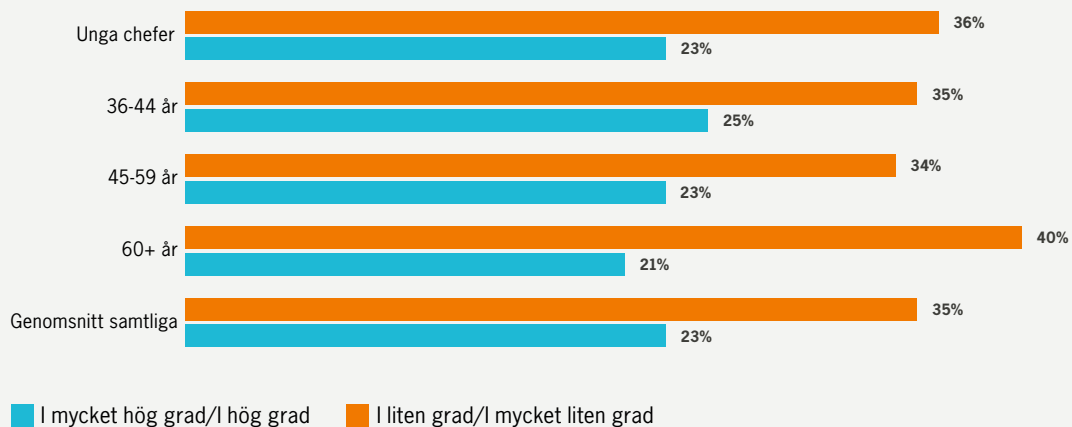
ROLLKONFLIKT

På frågan om det ställs krav som strider mot varandra i arbetet svarar respondenterna relativt likvärdigt oavsett ålder. Gruppen chefer 60 år och äldre svarar i något högre grad att sådana krav ställs endast i liten eller i mycket liten grad. Kanske kan detta också ha med erfarenhet och chefsnivå att göra så att det blir lättare att sortera i vilka krav som är överordnade andra. Lite mer än var femte chef upplever dock motstridiga krav i hög eller mycket hög grad och störst andel återfinns i gruppen 36–44 år (25 %).

Inom gruppen unga chefer uppger kvinnor i signifikant högre grad (30 %) än män (22 %) att det i mycket hög eller i hög grad ställs krav som strider mot varandra i arbetet. Det kan sannolikt åter förklaras av att kvinnor i högre utsträckning är verksamma inom synnerligen kvinnodominerade områden som kännetecknas av hög komplexitet och en stor mängd intressenter.

Figur 18. I vilken grad... Ställs det krav som strider mot varandra i ditt arbete?

Andel svarande i procent.



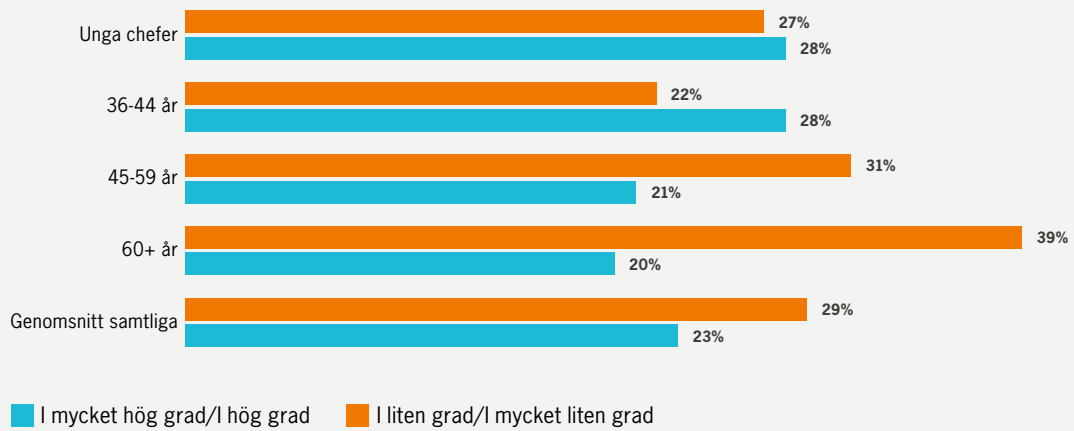
Det finns i arbetsmiljöforskningen det som benämns illegitima arbetsuppgifter. Detta är uppgifter som normalt inte associeras med chefs yrkesroll och professionella identitet, men som ofta ändå måste utföras för att verksamheten ska fungera.²¹

Unga kvinnor
upplever i högre
grad motstridiga
krav än unga
män

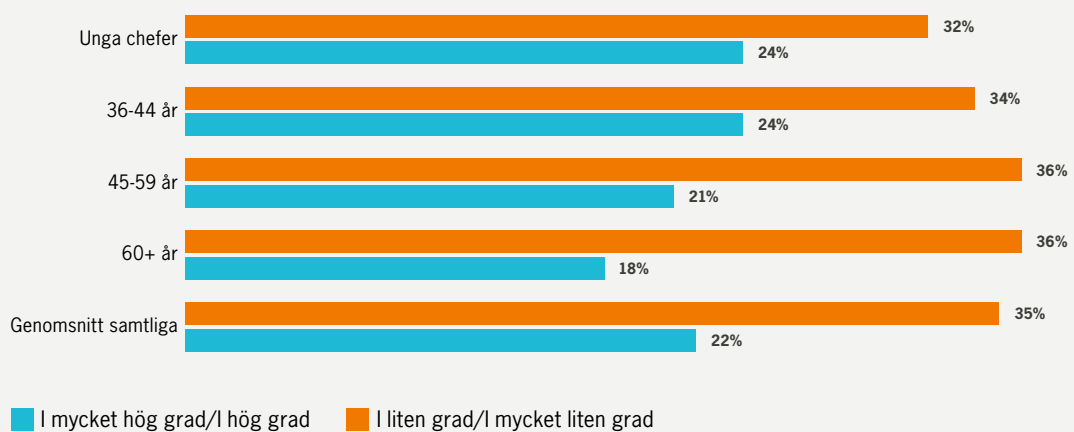
21 Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N. & Härenstam, A. (2013). "I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational

control and resource deficits", i Work and Stress, August 2013.

Figur 19. I vilken grad... Måste du ibland göra något som egentligen borde ha gjorts annorlunda?
Andel svarande i procent.



Figur 20. I vilken grad... Måste du ibland göra saker i ditt arbete som kan verka onödiga?
Andel svarande i procent.



Illegitima arbetsuppgifter kan också vara sådana som inte upplevs som vettiga och meningsfulla, uppgifter som beror på att andra gör misstag och det blir chefens uppgift att rätta till misstagen eller till och med arbetsuppgifter som egentligen inte alls behöver utföras. Detta är uppgifter som bidrar till stress och därmed negativa hälsoeffekter.

Gruppen unga chefer och chefer mellan 36–44 år är de som i högst grad uppger att de har illegitima arbetsuppgifter. 28 procent, i bägge grupperna, menar att de i mycket hög eller i hög grad ibland gör sådant som egentligen borde ha gjorts annorlunda. Dessa grupper svarar också i högre grad än övriga att de i mycket hög eller i hög grad ibland gör saker som kan verka onödiga (24 %).

Introduktion till chefsuppdragen

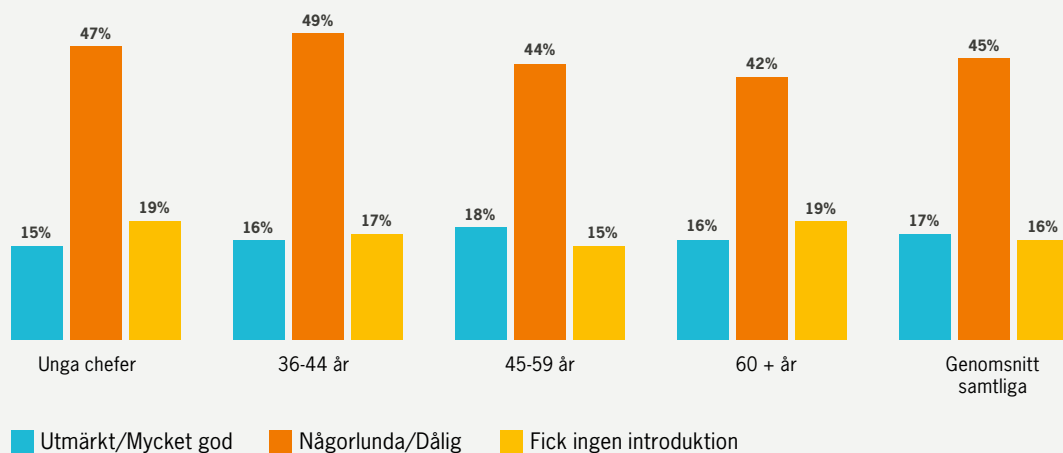
I rapporten *Framtiden efter det nya normala*, framgår att endast hälften av medverkande chefer uppger att det finns en strukturerad introduktion för nyanställda på deras arbetsplatser.²²

En strukturerad process för introduktion av nyanställda avser att underlätta det som ofta kallas "on-boarding", vilket innefattar att den nyanställda förvärvar färdigheterna och den sociala kunskapen som krävs för att komma till rätta i sitt arbete. På vilket sätt nyanställda tas emot på sin arbetsplats och introduceras i sina uppgifter påverkar både arbetsprestation och arbetsglädje och gör dessutom ofta startsträckan för att komma in i arbetet kortare. Detta gäller oavsett om man rekryteras för chefsuppdrag eller andra uppgifter.

Det är därför förvånande att så pass stor andel av cheferna (16 %), oavsett ålder, uppger att de inte fått någon introduktion alls till nuvarande chefsuppdrag. Av de som uppger att de fått någon form av introduktion är det knappt hälften (45 %) som upplevde den som någorlunda eller dålig. Endast 17 procent upplevde introduktionen som utmärkt eller mycket god.

Introduktion spelar en viktig roll och för gruppen unga chefer torde den om möjligt vara ännu mer angelägen, då det är unga chefer som i regel också har betydligt kortare cheferfarenhet. Men skillnaderna mellan de olika åldersgrupperna är försumbara.

Figur 21. Hur chefer upplevde sin introduktion till nuvarande chefsuppdrag
Andel svarande i procent.



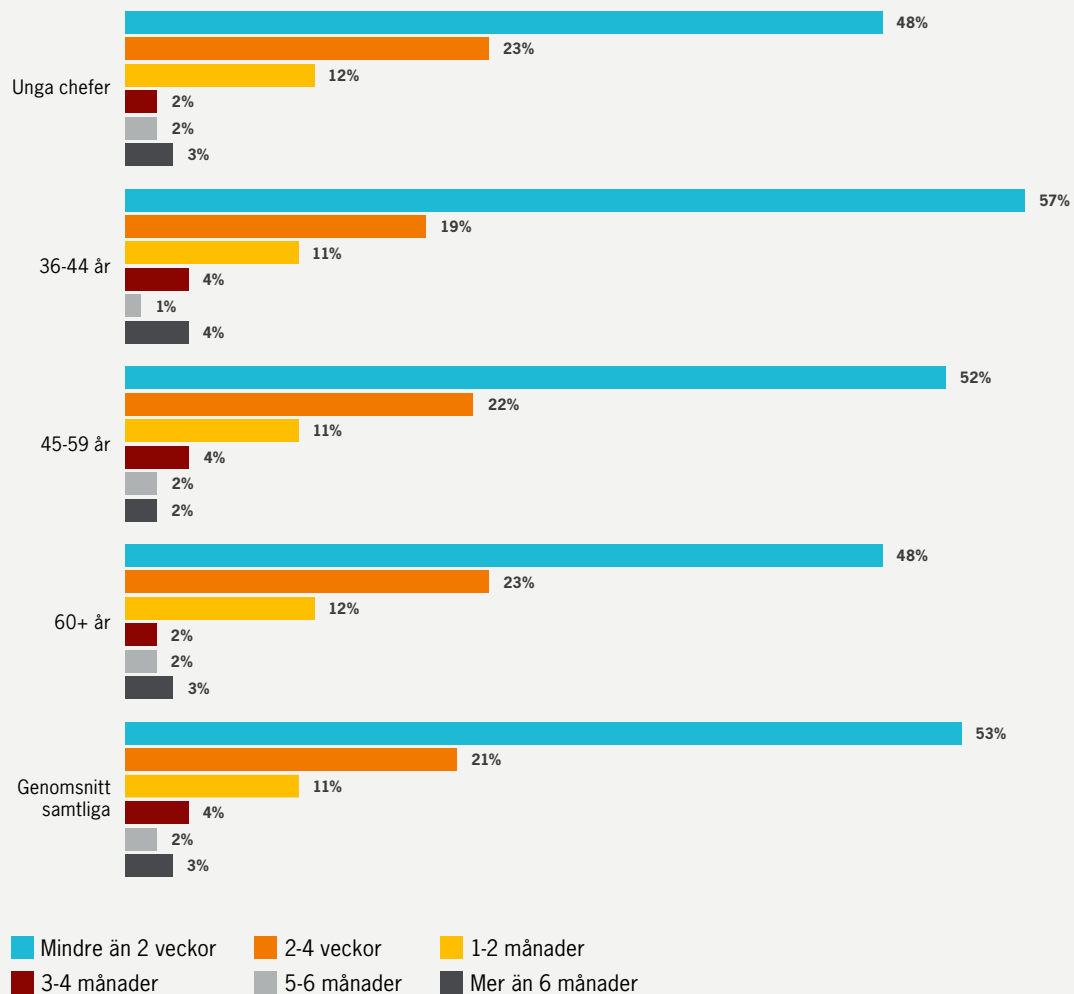
²² *Framtiden efter det nya normala* – 5 000 chefer om nuläge och utveckling i arbetsliv, organisation och ledarskap i pandemins kölvatten. Ledarna (2022).

För de som uppgivit att de fått introduktion är den, utan jämförelse, vanligaste omfattningen i tid mindre än två veckor. I gruppen 36–44-åringar är andelen högst (57 %) som uppger en introduktion som omfattar mindre än två veckor. Bland unga chefer är andelen något mindre (48 %), vilket ligger närmare cheferna i åldern 45 år och äldre.

Ungefär två av tio chefer har fått en introduktion som omfattar 2–4 veckor och en av tio 1–2 månader. Andelen chefer som fått en introduktion längre än så är försvinnande liten.

Vi kan konstatera att en stor andel av cheferna själva inte upplevt någon högre kvalitet i den introduktion de fått och att den ofta omfattat väldigt begränsad tid. Men för att dra ytterligare slutsatser av detta behöver vi veta vilket stöd de faktiskt fick i början av sitt uppdrag och om de önskat något annat stöd än de faktiskt fick. En majoritet av cheferna (61–70 %) har i öppna svar beskrivit just detta.

Figur 22. Över hur lång tid varade introduktionen?
Andel svarande i procent.





I gruppen unga chefer är det mest vanligt att det stöd de fick i början av sitt nuvarande chefsuppdrag kommit från närmaste chef eller överlämning från tidigare chef. Därefter följer dem som inte upplevt att de fått något stöd alls, stöd av kollegor samt möten med mentor.

”Jag hade en samordnare som kunde svara på frågor. Min chef mötte upp mig, gav mig lösenord och sen stod jag på egna ben.”

”Nära stöd från direkt chef samt chefskollega.”

”Fick svar av min chef på de frågor jag ställde, ingen riktig 'introduktion' men det gick relativt bra ändå.”

”Inget alls, fick beskrivningen 'använd sunt förnuft'.”

Bland chefer i de äldre åldersgrupperna är det vanligast att de inte fått något stöd alls. På plats två anges någon form av introduktion, följt av stöd från kollegor samt mentor.

”Inte något. Förväntades nog att jag skulle fixa det.”

”Knappt något då min chef hade andra uppdrag och troligen inte måttade med en introduktion samtidigt.”

”Strukturerad onboardingplan. Tidigare chef fanns kvar som mentor.”

På frågan om cheferna hade önskat något annat stöd än det de fick svarar de flesta i gruppen unga chefer nej, vilket får tolkas som att dessa chefer varit nöjda med det stöd de fått. Näst vanligast är önskemål om en mer systematiserad introduktion, följt av utbildning samt stöd av mentor.

”Jag hade önskat en mer ordentlig introduktion med mer utbildning”.

”Möjligtvis en mentor första året med regelbundna träffar, t.ex. en gång i månaden.”

Bland övriga chefer, 36 år och äldre, har flest uppgivit att de hade önskat mer stöd från andra chefer följt av en introduktion.

”Ja, mer stöd och engagemang från närmaste chef.”

”Mer dialog med chef och chefskollegor.”

”Någon slags introduktion till arbetsplatsen och ledningsgruppen.”

Det tredje vanligaste svaret är ja, det vill säga att de hade önskat något annat stöd än det de faktiskt fick, samt på fjärde plats stöd av mentor.

”Ja, självklart hade det varit önskvärt att ha en mentor.”



Benägenhet att lämna chefsuppdragen

Mot bakgrund av den höga ålder som kännetecknar Sveriges chefskår och stora pensionsavgångar ligger det rimligen i arbetsgivares intresse att både behålla och attrahera nya chefer.

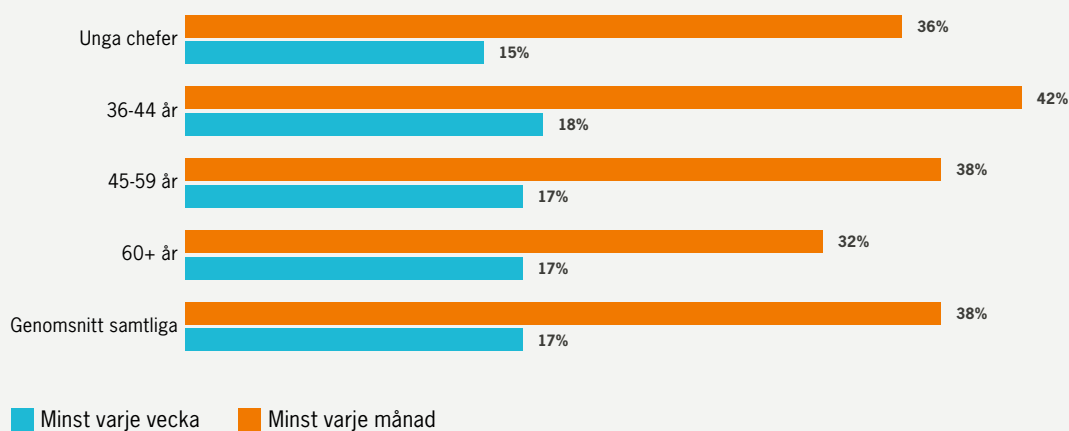
I det perspektivet är det en oroväckande hög andel chefer som under det senaste året funderat på att lämna sitt uppdrag som chef. Störst är andelen i gruppen 36–44 år där drygt 4 av 10 chefer övervägt att lämna sitt uppdrag minst varje månad. En åldersgrupp som i flera fall signalerar att chefsjobbet kräver (alltför?) mycket av dem.

Att så många som 36 procent i gruppen unga chefer också övervägt att lämna sitt uppdrag som chef bör tas på särskilt stort allvar mot bakgrund av att de flesta endast haft sina chefsuppdrag i mindre än tre år. De chefer som minst varje månad övervägt att lämna sitt uppdrag har också fått ange alternativ till vad de vill göra i stället. På totalen uppger störst andel (55 %) nytt chefsjobb hos en annan arbetsgivare i annan bransch, tätt följt av att sluta som chef helt och hållet (54 %). Men här finns skillnader mellan de olika åldersgrupperna.

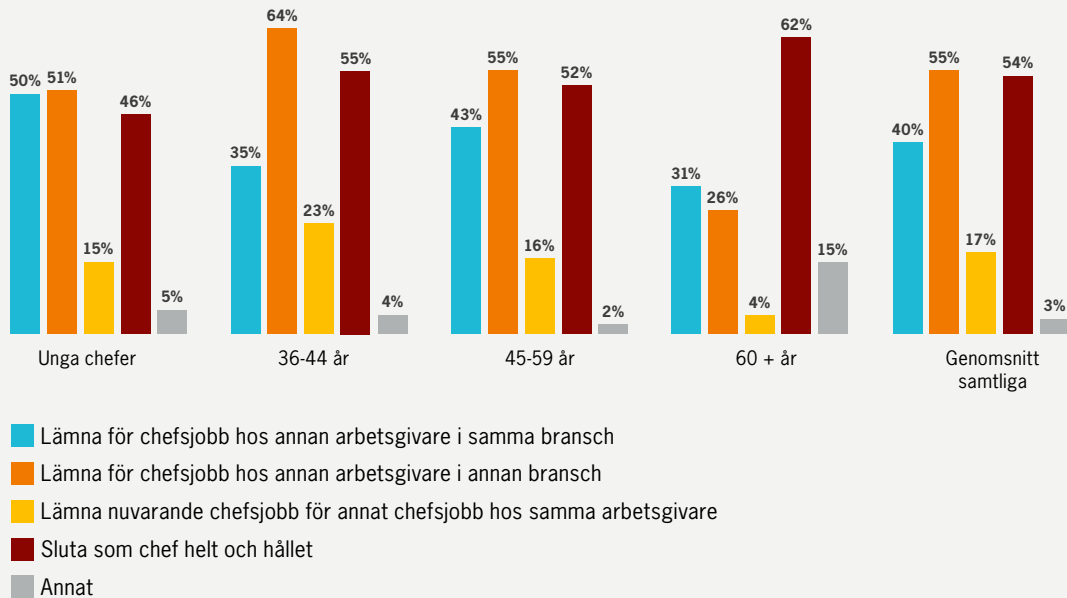
Gruppen 36–44 år uppger i signifikant högre grad (64 %) än övriga alternativet att ta chefsjobb hos annan arbetsgivare i en annan bransch. I tidigare nämnda rapport, Framtiden efter det nya normala, visar resultaten att 39 procent av cheferna tror att chefer oftare kommer att byta bransch när de byter jobb och att detta kan vara "en indikation på att cheferna upplever att deras kompetens i allt högre grad kan flyttas över branschgränser".

Av de som vill sluta som chef helt och hållet återfinns högst andel i gruppen 60 år eller äldre (62 %), vilket rimligen kan tolkas som att de är mindre benägna att satsa på nytt jobb eller ny karriär efter 60-årsstrecket. Lägst andel återfinns i gruppen unga chefer (46 %), vilken ändå får anses oroväckande efter relativt kort tid i chefsyrket.

Figur 23. Har du under det senaste året övervägt att lämna ditt uppdrag som chef, i så fall hur ofta? Andel svarande i procent.



Figur 24. Du angav att du det senaste året övervägt att lämna ditt uppdrag som chef. Markera de alternativ som du övervägt. Andel svarande i procent.



Inom gruppen unga chefer finns det signifikanta skillnader mellan män och kvinnor. Det är en större andel kvinnor som övervägt att sluta som chef helt och hållet (55 %) att jämföra med män (41 %). En betydligt större andel unga män (56 %) överväger att lämna för att ta chefsjobb hos en annan arbetsgivare i samma bransch, att jämföra med unga kvinnor där andelen är (39 %).

De respondenter som markerat alternativet "Annat" har i fritext angivit vad de avser. Några alternativ som återkommer är att starta eget, gå in som interimchef eller tidigarelägga sin pensionering.

Fler unga kvinnor än män överväger att sluta som chef helt och hållet



Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 95 000 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.