



Hållbara chefer 10 år senare – uppföljning av forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer

Robert Holmberg

Institutionen för psykologi

Lunds universitet

Dariush Djamnezhad

Institutionen för psykologi

Lunds universitet

Magnus Larsson

Copenhagen Business School

Sammanfattning

Studien syftade till att följa upp en grupp chefer som under 2007-2008 deltog i forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara Chefer. I rapporten redogör vi för olika aspekter av organisatoriska förutsättningar och arbetsmiljö, personliga färdigheter och egenskaper samt välbefinnande och hälsa hos respondenterna.

Vi har använt en webbenkät samt intervjuer med 10 deltagare. Av 74 personer som vi fått kontakt med gav 63 samtycke att delta i studien. Av dessa har 55 besvarat enkäten. 45 av dessa ingick i interventionsgruppen i Hållbara chefer och 10 i kontrollgruppen. Könsfördelningen är 16 män och 39 kvinnor, 33 innehade chefsuppdrag våren 2018 medan 22 inte hade det. Svarsfrekvens totalt med utgångspunkt i de som tillfrågats är 53% och av de som gett samtycke att delta i studien 87%.

De viktigaste resultaten är att:

Resultaten i den här studien visar på en utveckling över tid mot ökad tilltro till egna ledarfärdigheter. Ökad erfarenhet förefaller bidra till säkerhet i rollen och ökad hållbarhet.

Chefer rapporterar höga värden av känsla av sammanhang (KASAM).

En hållbar chefsroll förutsätter tillräckliga ledarfärdigheter och personliga egenskaper men påverkas i ännu högre grad av förutsättningarna i arbetet.

Efter 10 år hade fyra av tio chefer lämnat uppdraget som chef. De som fortsatt att vara chefer rapporterade 11 år tidigare högre grad av rollklarhet, utmaning, stöd från närmaste chef, uppmuntrande ledarskap och rättvist ledarskap från närmaste chef. De rapporterade även högre värden avseende känsla av sammanhang och en lägre upplevelse av cynism i arbetet.

Resultatet visar att det skett en förändring över tid då respondenterna rapporterade att man var skickligare i sitt arbete, kunde identifiera förändringsbehov/sätta mål bättre, få med sig medarbetare, lösa problem och hade mer av social skicklighet och inflytande i sin ledarroll. Goda relationer och särskilt i förhållande till överordnade chefer uppfattas som viktigt. Möjligen kan man se sådana positiva relationer som en viktig resurs för att möjliggöra lärande, reflektion och ökad självinsikt.

Resultaten understryker betydelsen av att chefer på alla nivåer ser behovet av att uppmärksamma, reflektera över och utveckla uppdrag och roller. Detta kan vara återkommande inslag i utvecklingsinsatser men bör ses som en central del i vardagen för att ge rätt förutsättningar. Detta bygger sannolikt både på att få rätt yttre förutsättningar för att lösa ett uppdrag och att fylla utvecklingssamtal, coachande ledarskap och återkoppling med medvetenhet och syfte.

Bakgrund

Studien syftar till att följa upp arbetsförhållanden och karriärutveckling i en grupp chefer som under 2007–2008 deltog i forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara Chefer. Den aktuella undersökningen vänder sig till deltagarna i det chefsprogram som genomfördes som en del av projektet och en jämförelsegrupp som medverkade i en tidigare utvärdering (Holmberg, Larsson, Bäckström, 2009). I den här rapporten redogör vi för olika aspekter av organisatoriska förutsättningar och arbetsmiljö, personliga färdigheter och egenskaper samt välbefinnande och hälsa hos respondenterna.

Det finns en omfattande forskning om sambanden mellan förutsättningar i arbetet och utfall i form av arbetsresultat, attityder, benägenhet att byta arbete och olika typer av hälsorelaterade konsekvenser. En inflytelserik modell som både uppmärksammar strukturella och sociala förutsättningar i arbetet är Karasek och Theorells (1990) modell för krav, kontroll och stöd. Arbeten med höga krav och låg kontroll där man arbetar i högt tempo, många gånger med krävande arbetsuppgifter och har begränsade möjligheter att påverka sin situation, så kallade spända arbeten har visat sig öka risken för hjärt- och kärlsjukdom och psykisk ohälsa (Lidwall & Marklund, 2006; Magnusson-Hansson, Theorell, Oxenstierna, Hyde, & Westerlund, 2008).

I en omfattande studie av mer än 4000 chefer (Blom, Bodin, Bergström & Svedberg, 2016) fann man att chefer rapporterade högre grad av kontroll än de som inte var chefer samt att om man rapporterade att man hade kontroll i arbetet reducerades risken för att höga krav ledde till utbrändhet. Samma studie fann också att socialt stöd generellt hade betydelse för hälsorelaterade utfall och att kvinnliga chefer som rapporterade höga krav löpte särskilt stor risk för ohälsa då de inte hade tillgång till samma skyddande resurser som manliga chefer.

Arbeten med höga krav, hög kontroll och högt stöd beskrivs som aktiva och är ofta förenade med goda möjligheter för lärande och utveckling (Karasek & Theorell, 1990). Samtidigt finns det fler aspekter i arbetssituationen som kan påverka utfallet, t.ex. visar en rad studier på att stöd och positiv uppmärksamhet från närmaste chef har betydelse för hälsa oberoende av förutsättningar i form av krav och kontroll (Westerlund, m.fl. 2010), samt att rollkonflikt, obalans mellan arbete och privatliv har negativ påverkan på välbefinnande och hälsa. Lidwall och Marklund (2006) pekar även på viktiga könsskillnader då kvinnor trots att de rapporterar att de har aktiva (d.v.s. positiva och hälsobefrämjande) arbeten trots detta har större risk än män för arbetsrelaterad ohälsa. Närmaste chefs ledarskap har också visat sig ha samband med benägenheten att stanna kvar i arbetet (Dulebohn m.fl., 2012).

I den tidigare rapporten om Hållbara Chefer (Holmberg, Larsson, Bäckström, 2009) visade vi att förutsättningar på arbetsplatsen i form av krav, relation till den egna chefen och socialt stöd förklarade en betydande del av variationen i hälsorelaterade utfall som psykiskt välbefinnande, tendenser till utbrändhet och engagemang i arbetet. Dessutom bidrog individfaktorer i form av självförtroende som ledare och social kompetens till att förklara ytterligare variation när det gällde flera av dessa utfall. Slutsatsen var att både yttre förutsättningar och individfaktorer har betydelse för hållbarhet där yttre förutsättningar vägde

tyngst för att förklara variationen i väsentliga utfall som påverkar hållbarhet, vilket indikerar att detta är faktorer som är viktiga att ta hänsyn till.

Mumford m.fl. (2000) argumenterar för att en central del av chefers och ledares vardag består i att lösa komplexa problem i ett socialt sammanhang. I en översikt av (Mumford m.fl., 2017) identifierade man olika färdigheter som är väsentliga för denna typ av komplex problemlösning och de lyfter fram sådant som att kunna identifiera och definiera problem, analysera samband och förstå vad som påverkar en situation, planera, predicera möjliga utfall av ett handlingsalternativ, kreativitet, utvärdering av idéer, vishet och förmåga att artikulera visioner och ge mening.

Utvecklingen av den här typen av färdigheter och expertis som chef och ledare är erfarenhetsbaserad och nära relaterad till utvecklingen av nya och mer komplexa ledaridentiteter (Lord & Hall, 2005; Mumford m.fl., 2017). I forskningen om vilka faktorer som är avgörande för en gynnsam karriärutveckling har ett antal studier även visat att en långsiktig utveckling som chef bygger på att man har färdigheter relaterade till ledarskap för att kunna rekrytera rätt personer, utveckla sitt team eller ledningsgrupp och etablera konstruktiva relationer med medarbetare, att man har analytisk förmåga och en attityd som gör det möjligt att hantera allt mer komplexa frågor och inte fastna i specialistperspektivet. Vidare är ett återkommande tema personliga egenskaper som berör hur man bemöter och relaterar till andra människor i stort och vilken personlig mognad man har och hur detta visar sig i hur man hanterar känslor, kritik och osäkerhet (Hogan, Hogan & Kaiser, 2011; Bono m.fl. 2017). Återkommande teman i dessa studier är betydelsen av personliga färdigheter som berör just självinsikt och förmåga att hantera egna känslor på ett balanserat sätt. Förmågan att utveckla goda relationer är därför nyckelfärdigheter för långsiktig utveckling i chefsrollen.

Ett antal studier visar också att utvecklingsinsatser har effekter på chefers kunskaper, attityder och beteende (Avolio m.fl. 2009; Collins and Holton, 2004). På ett mer specifikt plan finns det studier som intresserar sig för hur färdigheter och identiteter kan förändras och hur detta kan stimuleras med rätt förutsättningar. Mumford m.fl. (2017) argumenterar för att det finns visst forskningsstöd för att det går att utveckla chefer genom träning i strategier för att analysera situationer, bedöma sannolikheten för olika utfall och att generera originella och genomförbara idéer. Generellt har också tillfällen för självreflektion och återkoppling betydelse för utveckling av dessa färdigheter. Förutsättningen för att denna individuella utveckling skall ske är att det finns rimliga förutsättningar i arbetet och att den enskilde chefen har en situation som inte är alltför kravfylld eller spänd. Skicklig tillämpning av färdigheter förutsätter att det finns tillgång till adekvata mentala resurser och att personen inte är överväldigad av stress eller svårhanterliga emotionella reaktioner. För att man sedan skall ha möjlighet att utveckla och öka sin förmåga i dessa färdigheter krävs det sannolikt en förtroendefull relation till chefer och kollegor som ger en grund för lärande. D.v.s. ett visst mått av psykologisk trygghet (Edmondson, 1999), tolerans för misstag och tillgång till återkoppling med god kvalitet.

Enligt Lord och Hall (2005) utvecklas chefer genom erfarenhet genom att gå från novis, till erfaren och i många fall till en expertnivå. Novisen har ofta behov av tumregler och tydliga instruktioner och kommer att behöva använda avsevärd energi för att anpassa principer och tumregler till en rad unika situationer som alla behöver tolkas. Med växande erfarenhet och reflektion utvecklas förmågan att se mönster. Den erfarna ser större helheter och känner snabbt igen situationer. En konsekvens av detta är att igenkänning av mönster och applicering av olika lösningar i större utsträckning är automatiserade och inte kräver samma energi och uppmärksamhet som det gör för novisen. Experter har enligt Lord och Hall (2005) en ännu

mer utvecklad förmåga att se underliggande principer och beakta olika alternativ. Parallellt med utvecklingen av expertis menar Lord och Hall (2005) att det sker en förändring i de ledaridentiteter som chefen har tillgång till. De skisserar en utveckling från novisens fokus på sig själv som särskild, som annorlunda än medarbetarna, till den erfarnes fokus på relationen till medarbetare och till den mycket erfarna ”experten” som har lättare för att se och betona det gemensamma i verksamheten och kan uttrycka detta genom att använda pronomen som ”vi” i större utsträckning.

När det gäller ledarutvecklingsinsatser är det ovanligt med studier som innebär långsiktiga uppföljningar av karriärutveckling och välbefinnande, vilket är en brist då utveckling av de färdigheter som är väsentliga för ledare och chefer till stor del utvecklas som en konsekvens av arbetsrelaterade erfarenheter individen gör över tid (Kempster, 2009). Det är därför särskilt intressant att en utgångspunkt för projektet Hållbara chefer, var Antonovskys (1987) begrepp känsla av sammanhang (KASAM). Antonovsky definierade begreppet som:

... a global orientation that expresses the extent to which one has a pervasive, enduring though dynamic feeling of confidence that (1) the stimuli deriving from one's internal and external environments in the course of living are structured, predictable and explicable; (2) the resources are available to one to meet the demands posed by these stimuli; and (3) these demands are challenges, worthy of investment and engagement. (Antonovsky, 1987, s. 19)

Vanligen tar man upp tre delar av begreppet känsla av sammanhang: meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet som belyser olika aspekter av individens förmåga att hantera sin vardag och i synnerhet oväntade och påfrestande händelser. Känsla av sammanhang påverkas delvis av den aktuella arbetssituationen där goda förutsättningar, till exempel i form av tydlig roll och mandat, mål och tillitsfulla relationer bidra till att stärka KASAM. I forskningen har KASAM använts som ett paraplybegrepp för individens resurser att ta sig an och hantera situationer som har med stress, ohälsa och förändring att göra. Ett flertal studier med denna utgångspunkt har visat på samband mellan KASAM och psykisk hälsa och välbefinnande samt att KASAM fungerar som en moderator för olika stressorer (Antonovsky, 1987; Eriksson and Lindström, 2005, 2006; Feldt et al., 2004; Larsson and Kallenberg, 1996).

En av de få studier som undersökt samband mellan ledarutveckling/chefsutveckling och hälsa och som specifikt knyter an till känsla av sammanhang är en studie av Romanowska m.fl. (2013) som visade att ett konstbaserat program hade effekter på deltagarnas ledarstil, personlighet, känsla av sammanhang (KASAM) och copingförmåga. I en longitudinell studie av finska chefer fann Mauno, Feldt, Tolvanen, Hyvänen och Kinnunen (2011) att tidiga karriärstörande händelser, som arbetslöshet och ofrivilliga byten av arbete, hade samband med sämre psykosocial hälsa senare i karriären. Man fann också att höga värden på KASAM predicerade en lägre förekomst av karriärstörande händelser. Författarna konstaterar att KASAM är väsentligt för chefer och att det finns behov av interventioner som långsiktigt kan stärka chefers förmåga att hantera negativa karriärhändelser.

Frågeställning

Syftet med studien är att:

1. Undersöka chefernas nuvarande arbetsförhållanden och välbefinnande,
2. Undersöka chefernas karriärutveckling under åren 2009–2017 (har man fortsatt med chefsuppdrag, har man slutat och vilka förhållanden som har bidragit till detta?),

3. Undersöka samband mellan självrapporterade arbetsförhållanden, välbefinnande, känsla av sammanhang (KASAM), och själv effektivitet som ledare 2007, 2009 och 2018.

Metod

Design

Studien är en uppföljning av deltagarna i det chefsprogram som genomfördes under 2008 inom ramen för forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer. Vi har använt en webbenkät som distribuerats med verktyget Sunet Survey samt telefonintervjuer med 10 deltagare för att belysa frågeställningarna kvalitativt. Webbenkäten innehåller huvuddelen av de frågor som ställdes 2007 och 2009 för att göra det möjligt att jämföra resultat. I enkäten 2018 ingår dessutom ett antal frågor som berör stödjande och hindrande faktorer för respondenternas professionella utveckling samt vilken erfarenhet de har av att medverka i olika typer av utvecklingsaktiviteter.

Deltagare

Med hjälp av Ledarna identifierades 104 personers e-postadresser. 78 tillhörde interventionsgruppen i Hållbara chefer och 26 tillhörde kontrollgruppen i utvärderingen från 2007-2009. Vi skickade en fråga till samtliga om de ville delta i studien. 11 e-postadresser visade sig inte fungera och vi fick slutligen svar från 74 personer. Av dessa 74 uppgav 11 att de inte ville delta medan 63 samtyckte. Av dessa har 55 besvarat enkäten. 45 av dessa ingick i interventionsgruppen i Hållbara chefer och 10 i kontrollgruppen. Könsfördelningen är 16 män och 39 kvinnor, 33 innehade chefsuppdrag våren 2018 medan 22 inte hade det. Svarefrekvens totalt med utgångspunkt i de som tillfrågats är 53% och av de som gett samtycke att delta i studien 87%.

Vi har intervjuat 10 personer. Tre män och sju kvinnor. Sju av dessa innehade chefsuppdrag medan tre inte hade det vid tillfället för intervjuerna.

Instrument och dataanalys

Se bilaga 1 och 2 för beskrivning av de ingående delskalorna i enkäten. Alla resultat som redovisas är signifikanta på $p < .05$ nivå och analyser av medelvärdeskillnader har utförts med t-test för beroende eller oberoende grupper, samt ANOVA. Om inte annat anges är korrelationer beräknade med Pearson r. För överskådlighet har vi i texten minimerat antalet detaljerade värden på medelvärden, differenser, korrelationsstorlekar och t-värden och p-värden.

Etik

Projektet är prövat och godkänt av Etikprövningsnämnden, DNR 2017/1011, 2018-01-24.

Resultat

Fördelning av chefsuppdrag och sektor

Av de 55 respondenterna var det 33 (60%) som hade chefsuppdrag 2018 medan 22 (40%) inte hade det. Av de som hade chefsuppdrag var det 19 (58% som hade ett jämförbart chefsuppdrag (antal medarbetare/ansvar) som 2009. 14 respondenter (42%) hade ett större uppdrag än vad de hade 2009. 25 respondenter (46%) arbetade inom privat verksamhet medan 30 (54%) verkade inom den offentliga sektorn (stat/kommun/landsting). Denna fördelning motsvarar fördelningen i de tidigare enkäterna.

Vilka förändringar fanns i organisatoriska och sociala förutsättningar, individfaktorer och välbefinnande/hälsa mellan 2018 och de tidigare tillfällena?

Tabell 1. Resultat 2018, jämfört med resultat 2007 och 2009.

Faktorer i arbetssituationen, förutsättningar	Resultat 2018 (N=48)	Jämförelse 2007	Jämförelse 2009
Kvantitativa krav	m=3,42, s=,94		
Kvalitativa krav	m=3,81, s=,62		
Utmaningar	m=4,37, s=,60		
Rollklarhet	m=4,07, s=,90		
Rollkonflikt	m=2,82, s=,90		
Inflytande/kontroll	m=3,59, s=,65	Högre än 2007, Diff = 0,30*	
Stöd från kollegor	m=4,11, s=,95		
Stöd från närmaste chef	m=3,76, s=,95		
Stöd från familj/vänner	m=3,6, s=1,2	Lägre än 2007, Diff = 0,41*	
Uppmuntrande ledarskap	m=3,59, s=,87		
Rättvist ledarskap	m=4,0, s=,80		
Socialt klimat	m=3,94, s=,78		
Innovativt klimat	m=3,86, s=,61		
Ojämlighet	m=1,46, s=,63		
Personalinriktning	m=3,45, s=,87		
Obalans arbete-privatliv			
Individrelaterade faktorer			
Skicklighet i arbetet	m=4,27, s=,44	Högre än 2007, Diff = 0,42*	Högre än 2009, Diff = 0,28*
Sätta upp mål (Direction setting)	m=4,27, s=,59		
Få med sig medarbetare (Getting comittment)	m=4,16, s=,45	Högre än 2007, diff = 0,41*	
Problemlösning (Overcoming obstacles)	m=3,94, s=,62	Högre än 2007, diff = 0,38*	
Etablera nätverk (Networking ability)e (PSI) 2018	m=4,35, s=,49		
Social Skicklighet (Social astuteness) (PSI) 2018	m=4,34, s=,50	Högre än 2007, Diff = 0,39*	Högre än 2009, Diff = 0,23*
Personligt inflytande (Interpersonal influence) (PSI) 2018	m=4,51, s=,51	Högre än 2007, Diff = 0,29*	

Faktorer i arbetssituationen, förutsättningar	Resultat 2018 (N=48)	Jämförelse 2007	Jämförelse 2009
Meningsfullhet (KASAM/SOC-13)	m=23,54, s=3,35		
Begriplighet (KASAM/SOC-13)	m=20,42, s=4,63		
Hanterbarhet (KASAM/SOC-13)	m=28,19, s=5,35		
KASAM/SOC-13 helskala	m=72,15, s=11,85		
Hälsa och välbefinnande			
General health questionnaire (GHQ-12)	m=7,36, s=5,16		
Utmattning (MBI)	m=1,94, s=1,24	Lägre än 2007, diff = 0,5*	
Ineffektivitet (MBI)	m=1,44, s=1,33		
Cynism (MBI)	m=1,10, s=.63		
Allmänhälsa - Hur skulle du bedöma din allmänhälsa nu jämfört med för ett år sedan?	m=2,75, s=.92		Sämre hälsa 2018, Diff = 0,52*

*Signifikant skillnad $p < .05$

När det gäller krav i arbetet hade gruppen en profil som liknar resultat för välutbildade personer i andra studier (Dallner m.fl., 2000). Medelvärdet för positiva utmaningar i arbetet och inflytande över beslut är relativt högt jämfört med en grupp av 2010 personer från olika arbetsplatser (Dallner m.fl. 2000). Chefer upplever också vanligen en god kontroll över sin arbetssituation. En sådan situation med relativt höga krav och hög kontroll brukar beskrivas som typisk för så kallade aktiva arbeten där förutsättningarna för lärande och utveckling är goda (Karasek & Theorell, 1990). Aktiva arbeten är ett också ett begrepp som belyser vad som kännetecknar en hållbar chefsroll.

Socialt stöd fungerar som en buffert mot höga krav och är väsentligt för den återkoppling som är en förutsättning för att utvecklas som chef. Resultaten visade på genomsnittliga värden när det gällde upplevelsen av socialt stöd. Chefers arbetssituation är komplex och den här undersökta gruppen har i de flesta fall en mellanposition där krav från olika håll är en del av vardagen, vilket märks i att man rapporterar att rollkonflikter är relativt vanliga.

Medelvärdet på KASAM (SOC-13) för hela gruppen 2018 var 72,14 ($s = 11,8$). En undersökning av 600 finska chefer från 2004 redovisade medelvärdet 66,7 ($s = 11,8$) och vid en andra mätning 68,9 ($s = 12,1$) (Feldt, Kivimäki, Rantala & Tolvanen, 2004). Jämförelsen indikerar att detta är en grupp med hög känsla av sammanhang, vilket också verkar vara vanligt i andra studier av KASAM hos chefer (Mauno m.fl., 2011). Detta förklaras till stor del av att det sker en selektion av vilka som rekryteras till chefsuppdrag och vilka som stannar kvar. Det är med största sannolikhet så att relativt höga värden på KASAM är en förutsättning för att vilja gå in i chefsuppdrag och att kunna utvecklas i rollen.

En viss indikation på i vilken utsträckning cheferna kan uppfattas som hållbara är deras psykiska välbefinnande. Deltagargruppen hade ett medelvärde på 7,4 ($s = 5,2$) (högre värden innebär sämre välbefinnande) och det kan jämföras med medelvärdet 8,86 ($n = 704$) för en grupp sjuksköterskor samt 10,09 för ingenjörer ($n = 445$) (Sconfienza m.fl., 1998). Gruppen i sin helhet beskrev sin situation på ett sätt som indikerade att deras yttre förutsättningar, såväl som individuella aspekter gav relativt gynnsamma förutsättningar för hållbarhet. Det var mycket få som hade anmärkningsvärt lågt psykiskt välbefinnande eller visade tecken på utbrändhet eller utmattning.

Resultaten från de tre undersökningarna 2007, 2009 och 2018 var relativt stabila. I synnerhet gällde detta förutsättningarna på arbetsplatsen. I några fall rapporterade respondenterna högre eller lägre värden och de skillnader som fanns berörde främst hur respondenterna svarat på frågor om hur man skattade egna ledarskapsfärdigheter. Respondenterna rapporterade att de hade mer inflytande i sitt arbete 2018 än 2007. På liknande sätt rapporterade man att man var skickligare i sitt arbete, kunde identifiera förändringsbehov/sätta mål bättre, få med sig medarbetare, lösa problem och hade mer av social skicklighet och inflytande i sin ledarroll. Samtidigt som dessa individrelaterade faktorer hade ökat något rapporterade man att socialt stöd från familj var något lägre 2018.

I enkäten 2018 rapporterade man också något lägre grad av utmattning men något lägre värden på frågan om allmänhälsa.

Vilka faktorer hade samband med en hälsosam chefsroll?

För att undersöka vilka faktorer i arbetssituationen och hos individerna som bidrog till en hållbar roll i arbetet undersökte vi vilka samband som fanns mellan dessa faktorer och det egenrapporterade psykiska välbefinnandet mätt med frågeformuläret GHQ-12, som mäter förekomst av nedstämdhet, oro, sömnproblem o dyl.

Tabell 2. Samband mellan faktorer i arbetssituationen, individfaktorer och hälsa/välbefinnande, N=55. Alla rapporterade resultat signifikanta $p < ,05$.

Samband med egenrapporterat psykiskt välbefinnande 2018 (GHQ 12),

Faktorer i arbetssituationen, förutsättningar 2018

Rollklarhet (+)
Inflytande/kontroll (+)
Stöd från närmaste chef (+)
Stöd från kollegor (+)
Uppmuntrande ledarskap (+)
Rättvist ledarskap (+)
Socialt klimat (+)
Personalinriktning (+)
Obalans arbete-privatliv (-)

Individrelaterade faktorer 2018

Skicklighet i arbetet (+)
Problemlösning (+)
Social skicklighet (+)
Meningsfullhet (KASAM/SOC-13) (+)
Begrifflighet (KASAM/SOC-13) (+)
Hanterbarhet (KASAM/SOC-13) (+)
KASAM/SOC-13 helskala (+)

Förutsättningar i arbetet och individfaktorer hade på flera punkter samband med psykiskt välbefinnande. Faktorer som rollklarhet, stöd från närmaste chef/uppmuntrande ledarskap, klimat på arbetsplatsen och de olika delskalorna som berör skicklighet i arbetet, self-efficacy samt känsla av sammanhang (KASAM) hade signifikanta positiva samband med välbefinnande och är därmed av betydelse för en hållbar roll. Obalans mellan arbete och privatliv bidrog negativt till psykiskt välbefinnande.

Jämförelser mellan olika grupper

Vi undersökte om det fanns några skillnader mellan de som hade chefsuppdrag 2018 och de som inte hade det, mellan manliga och kvinnliga respondenter, anställda i offentlig och privat sektor samt de som deltagit i programmet och de som tillhörde jämförelsegruppen. Det fanns en skillnad mellan kvinnliga och manliga respondenter i det att kvinnor rapporterade högre grad av uppskattning från sin närmaste chef. I jämförelse med privatanställda rapporterade offentliganställda något sämre allmänhälsa jämfört med det föregående året men rapporterade mindre upplevelse av ineffektivitet (en delskala i MBI som ger ett mått på förekomst på utbrändhet). Vi fann inga signifikanta skillnader mellan de som deltog i programmet 2008 och de som tillhörde jämförelsegruppen. Bland de som svarat på enkäten var det 22 respondenter som inte längre hade chefsuppdrag. Det fanns flera signifikanta skillnader mellan de som hade chefsuppdrag 2018 och de som inte hade det.

Tabell 3. Jämförelse respondenter med chefsuppdrag (N=33) respektive ej chefsuppdrag (N=22). Alla rapporterade resultat signifikanta, $p < ,05$.

De som hade chefsuppdrag 2018 rapporterade *högre* värden än icke-chefer avseende:

Faktorer i arbetssituationen, förutsättningar 2018

- Kvantitativa krav
- Kvalitativa krav
- Utmaningar

Individrelaterade faktorer 2018

- Social skicklighet
- Personligt inflytande
- Meningsfullhet (KASAM)
- KASAM (helskala)

Hälsa och välbefinnande 2018

- Ineffektivitet (MBI) *LÄGRE* värde i chefsgruppen
-

De som hade chefsuppdrag rapporterade högre grad av kvantitativa och kvalitativa krav och mer utmaning i arbete, alltså ett mer aktivt arbete. De rapporterade också högre värden på social skicklighet, inflytande i ledarrollen samt meningsfullhet (KASAM) och känsla av sammanhang totalt (KASAM). De rapporterade även en lägre upplevelse av ineffektivitet (MBI). De som var chefer beskrev en arbetssituation som var utmanande i positiv mening och de rapporterade också något högre värden på personliga resurser för att hantera chefsrollen.

Tabell 4. Jämförelse mellan hur chefer respektive icke-chefer svarade i undersökningen 2007. Alla rapporterade resultat signifikanta $p < ,05$.

De som hade fortsatt en chefskarriär 2018 hade 2007 rapporterat *högre* värden avseende:

Faktorer i arbetssituationen, förutsättningar 2007

- Rolklarhet
- Utmaningar
- Stöd från närmaste chef
- Uppmuntrande ledarskap
- Rättvist ledarskap

Individrelaterade faktorer 2007

- Mening (KASAM)
- Begriplighet (KASAM)
- Hanterbarhet (KASAM)
- KASAM (helskala)

Hälsa och välbefinnande 2007

- Cynism (MBI) *LÄGRE* värde
-

Vi undersökte hur svaren i enkäten 2007 skiljde sig mellan de som fortsatt en chefskarriär och de 22 som inte längre hade chefsuppdrag våren 2018. De som fortsatt att vara chefer rapporterade 11 år tidigare högre grad av rollklarhet, utmaning, stöd från närmaste chef, uppmuntrande ledarskap och rättvist ledarskap från närmaste chef. De rapporterade även högre värden avseende känsla av sammanhang och en lägre upplevelse av cynism.

I gruppen som inte längre hade chefsuppdrag fanns det ett mindre antal som gjorde något helt annat. En klar majoritet var fortsatt verksamma i samma bransch men hade nu arbetsuppgifter som handläggare, lärare eller läkare, d.v.s. att man arbetade med uppgifter som låg inom ramen för den egna professionen eller yrket. En dryg tredjedel arbetade med verksamhetsutveckling eller projektledning utan att längre ha ett chefsansvar. Enkät och intervjuer gav begränsad information om den specifika orsaken till att man inte längre var chef. Detta varierade sannolikt från person till person men det är intressant att notera på vilket sätt dessa grupper skiljer sig redan 2007 där både förutsättningar i arbetssituationen och individfaktorer var mer gynnsamma i den grupp som fortsatte att vara chefer.

Vi undersökte också sambanden mellan hur man svarat 2007 och hur man rapporterade sitt psykiska välbefinnande 2018.

Tabell 5. Samband med egenrapporterad psykiskt välbefinnande 2018. Alla rapporterade resultat signifikanta $p < 0,05$.

Samband med egenrapporterad psykiskt välbefinnande 2018 (GHQ 12) n=55

Faktorer i arbetssituationen, förutsättningar 2007

- Kollega stöd (+)
- Uppmuntrande ledarskap (+) (tendens)

Individrelaterade faktorer 2007

- Personligt inflytande (+)
- Emotionell stabilitet (+)
- Mening (KASAM) (+) tendens

Hälsa och välbefinnande 2007

- Cynism (MBI) (-)
-

Psykiskt välbefinnande 2018 hade samband med att man 11 år tidigare rapporterade högre grad av stöd från kollegor, mer uppmuntrande ledarskap (tendens), större inflytande i ledarrollen, högre emotionell stabilitet och lägre grad av cynism (MBI).

Vad bidrar till utveckling i chefsrollen?

I enkäten frågade vi dels om vad som bidrar till utveckling som chef och dels om vad som minskade motivationen att fortsätta med uppdraget.

Tabell 6. Vad bidrar till utvecklingen som chef?

Bidrar till utvecklingen som chef	Antal omnämmanden
Relationella och personliga lärdomar	35
Kompetensutveckling	20
Tydlighet	17
Närmaste chefs ledarskap	17
Att påverka och se utveckling	16
Praktisk erfarenhet	16
Givande kollegor och medarbetare	13
Organisatoriska förutsättningar	10
Att sätta gränser	4
Feedback	4

De vanligaste exempel som respondenterna tog upp var relationella och personliga lärdomar, kompetensutvecklingsinsatser, tydlighet och närmaste chefs ledarskap.

Tabell 7. Vad minskar motivationen att fortsätta som chef?

Minskar motivationen att fortsätta som chef	Antal omnämmanden
Negativa attityder och beteenden	31
Närmaste chefs ledarskap	30
Administration och hämmande strukturer	28
Arbetsbelastning	26
Personalfrågor	10
Otydlighet	9
Ekonomi	6
Lön	4

Det som framförallt bidrog till att minska motivationen att fortsätta som chef var negativa attityder och beteenden hos medarbetare och kollegor, närmaste chefs ledarskap samt krånglig administration och hämmande strukturer. I enkäten frågade vi också mer specifikt om påfrestande respektive stödjande faktorer i arbetssituationen just nu. Den främsta orsaken till att man kunde uppfatta arbetet som påfrestande var hög arbetsbelastning (t.ex. långa dagar, brist på fritid, många arbetsuppgifter, administrativa uppgifter, för lite tid över till det man uppfattade som viktiga uppgifter, exempelvis verksamhetsutveckling). Andra påfrestningar hade att göra med svåra personalärenden, hämmande och krångliga strukturer samt brister hos överordnade chefer eller externa aktörer.

De viktigaste stödjande faktorerna utgjordes av bra chef, kollegor och medarbetare, men också att det fanns välfungerande administrativt stöd t.ex. i form av HR. Stimulerande arbetsuppgifter i sig framhölls också som väsentligt.

Vi jämförde även svaren mellan de som fortsatt med chefsuppdrag och de som inte hade gjort det.

Både de som var chefer våren 2018 och de som inte längre hade chefsuppdrag betonade liknande faktorer som främjande respektive hämmande för ett fortsatt chefsyrke. Allmänt sett lyfte deltagarna betydelsen av formell kompetensutveckling, påverkansmöjligheter, tydlighet, egna chefer, medarbetare samt relationella och personliga lärdomar som positiva bidrag i ens utveckling som chef. Det som beskrivs minska motivationen att arbeta som chef var framförallt problematiska beteenden och svårigheter hos egna chefer och medarbetare, för höga krav samt hämmande organisatoriska förutsättningar.

Trots stora likheter så skilde sig grupperna åt något på vissa punkter. Bland annat betonade före detta chefer relationella och personliga lärdomar samt organisatoriska förutsättningar i något högre utsträckning. De som fortfarande arbetade som chefer betonar kompetensutveckling, praktiska erfarenheter och att sätta gränser i något högre utsträckning.

Utifrån detta underlag tycks både nuvarande och tidigare chefer lyfta fram liknande erfarenheter och omständigheter som positiva respektive negativa aspekter av chefsyrket. Detta talar för att det finns gemensamma faktorer som främjar respektive hämmar ens fortsatta chefsyrke, snarare än att det finns kategoriska skillnader mellan grupperna. Att fortsätta eller byta spår kan då eventuellt förklaras av gradskillnader i dessa gemensamma faktorer. Det vill säga att tidigare chefer upplever ett relativt underskott av de positiva faktorerna och ett relativt överskott av de negativa faktorerna jämfört med de som har fortsatt som chefer.

Människorna som man arbetar med och organisatoriska förutsättningar i allmänhet tycks ha stor betydelse enligt deltagarnas egna utsagor.

Utveckling av chefsrollen

Vi frågade i enkäten om vilka typer av utvecklingsaktiviteter man deltagit i. Något mindre än hälften hade deltagit i specifika kurser inom olika specialområden eller ledarutvecklingsprogram. En knapp tredjedel (29%) hade deltagit i coaching/handledning. 360 feedback, mentorskap och formella längre utbildningar var mindre vanligt.

Tabell 8. Erfarenheter av utvecklingsinsatser, N=55.

Typ av utvecklingsaktivitet	Medverkat i ganska stor utsträckning till mycket stor utsträckning	Inte alls medverkat	Betydelse för din utveckling som chef: Ganska stor:	Betydelse för din utveckling som chef: Mycket stor:
Specifika kurser t ex arbetsrätt	46%	11%	38%	6%
Ledarutvecklingsprogram	42%	22%	46%	16%
Handledning/coaching	29%	29%	20%	20%
360 graders feedback	20%	38%	26%	11%
Mentor	13%	60%	16%	15%
Akademisk utbildning t ex MBA	7%	76%	7%	4%

De som 2018 arbetade som chefer hade deltagit i mer aktiviteter än de som inte var chefer och de skattade också i genomsnitt värdet av utvecklingsinsatserna högre.

De som rapporterade att de hade deltagit i många utvecklingsaktiviteter, rapporterade också att de hade höga kvalitativa krav i arbetet, upplevde mer inslag av rollkonflikt och utmaningar i arbetet samt jobbade övertid i större utsträckning.

Intervjuer

Vilka var drivkrafterna för cheferna?

Ett gemensamt tema i många av deltagarnas berättelser var utveckling som drivkraft. Mer specifikt, att utveckla verksamheter och driva dessa i en positiv riktning. Flera deltagare kunde beskriva detta som en huvudsaklig anledning till att byta jobb eller uppdrag. Deltagare beskrev även vikten av att kunna arbeta mer strategiskt och därmed kunna påverka i ännu högre utsträckning. Att få nya positiva utmaningar.

”När jag har haft förmånen att vara chef över chefer så har vi kunnat jobba mer med verksamhetsfrågor, att säkerställa att; jobbar vi med rätt metoder? Gör vi rätt saker? Har vi rätt- samarbetar vi med rätt personer? Har vi rätt förutsättningar? Behöver vi flytta om personal? 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.”

Det som deltagarna ofta var positiva till att lämna bakom sig var mer operativa frågor, exempelvis sådant som gäller sakkunskap, personalärenden, administrativa frågor och budget. Vissa upplevde sig även som understimulerade när uppdraget handlade om att förvalta. Vissa kunde beskriva det som stiltje.

”Det var mer operativt i den mindre kommunen och jag ville utveckla mitt ledarskap. Plus att det skulle inte vara samma fokus på att spara genom hela budgetåret. Utan här fanns, i [ort] som är en mer välmående kommun så finns det också möjlighet att jobba med utvecklingsprojekt och liknande.”

”Sen var det ju att jag skulle bygga nytt och att det var uruselt när jag kom hit. Det var likadant i [tidigare kommun], jag byggde ju upp den organisationen också, och det gillar jag.”

Allmänt sett föredrog deltagarna att röra sig mot uppdrag som innebar en mer strategisk roll och fler möjligheter till att utveckla verksamheten. De föredrog att röra sig bort från uppdrag med en mer operativ roll. Flera av dem som inte hade en nuvarande chefsroll uppfattade det som mycket givande att arbeta med verksamhetsutveckling och föredrog att göra detta.

Flera deltagare beskrev även samhällsnytta som en drivkraft. Att utveckla verksamheten kunde alltså även böttna i viljan att göra skillnad för samhället.

”Det var ju under hela flyktingkrisen som jag jobbade med kommunens gränssnitt kring de frågorna. Att få vara mitt i de frågorna precis när en sådan samhällsutveckling behöver ske känns ju otroligt stimulerande, det är liksom, man behöver inte fundera kring varför man går till jobbet liksom. Varför det behövs jobbas med SFI, eller varför det behövs jobbas med matchning mot jobb och liksom, validering av kunskaper som man har med sig när man kommer från en annan akademisk utbildning som man har tillgodogjort sig i ett annat land.”

Erfarenheter av chefsprogrammet Hållbara chefer

Samtliga deltagare beskrev Hållbara chefer positivt. De flesta lyfte att helheten var bra, det vill säga syntesen av komponenterna, snarare än enskilda delar. Vissa exempel på specifika framgångsfaktorer var det kollegiala utbytet, möjligheten till självreflektion, att det fanns praktiska moment och att det skedde över relativt lång tid. Många tog upp att programmet hamnade väldigt lägligt i förhållande till deras karriär, att det gav en bra grund för mer allmänna ledarskapsfärdigheter i arbetet med människor.

”Det var väldigt bra, tyckte jag. Det tillförde mycket... massa verktyg, och ja, man kunde förstå om man ville jobba som chef eller inte jobba som chef...och det ville jag.”

”Jag fick redskap och insikt i ledarskapskursen, då kom jag till insikt, att göra analyser- var troligtvis problematiken ligger/... /jag belastade ju mig själv och min oförmåga till varför jag inte kunde, varför saker inte hände, och den insikten gav mig då ledarskapsutbildningen, att-självinsikten på att visst har man brister om man betar sig på olika sätt i olika situationer, men det är också en omgivning som har en stor påtryckning här. Som kan vara det som gör att man känner som man känner, helt enkelt. Och de verktygen och den insikten fick man ju på kursen, den självkännedom. Och det är den som har hjälpt mig att ta ett steg bakåt och inte tro att det alltid är mig och mitt som är galet, utan det finns andra faktorer som påverkar, så klart då.”

Att arbeta med människor

I deltagarnas berättelser om vad de uppfattade som viktig för framgång i chefsrollen så tenderade arbetet med människor att vara en central aspekt. Många deltagare beskrev tydlig kommunikation som en framgångsfaktor i bra ledarskap. Med detta menas ofta att relevanta parter har samma förståelse av överenskommelser. Vissa deltagare påpekade även hur brister i den egna ledningens tydlighet kunde vara ett hinder för organisationen. Flera deltagare lyfte även vikten av en inkluderande och öppen dialog, att få input från andra i verksamheten. Vissa deltagare påtalade även framgångsfaktorer så som att kunna coacha, att kunna anpassa sitt ledarskap till gruppen samt att kunna ta snabba beslut. Vissa påtalade allmänt vikten av att kunna arbeta med människor och att detta ofta kan vara viktigare än specialistkunskap.

”Om jag tittar runt omkring mig och ser mina chefskollegor, jag tittar på mitt eget ledarskap, vad jag själv tycker är gott ledarskap, så finns det ju minsta gemensamma nämnare i det...men det som jag kan tycka är utmaningen, det är väl att; när jag ser gemensamma nämnare i det jag tycker är gott ledarskap då handlar det väldigt, väldigt ofta om människor som är trygga i sig själva och tycker om att vara chefer och ledare och gillar människor. Alltså tycker inte att det är tråkigt när det är krångligt och svårt och när människor, liksom, inte bara tycker att livet är fridens och håller med, utan tycker det är stimulerande och utmanande och försöker komma vidare i sådana situationer.”

Arbetet med människor var även ett genomgående tema i deltagarnas berättelser om utmaningar. Denna aspekt kunde ibland beskrivas som särskilt påfrestande, även i relation till mycket arbetstid och högt tempo. Dessa utmaningar kunde innebära allt från konflikter till mer direkta attacker på hur man arbetar. Att vara ensam i att driva ens frågor kunde också vara påfrestande.

”Jag vill ju ta död på den myten att man inte söker sig från någonting, för det gör man ju, klart man söker sig från någonting. Så det gjorde jag ju. Jag insåg ju att den chefen, som vi hade, och jag aldrig kommer att komma överens. Hen kommer aldrig göra några personliga förändringsdrag som jag känner skulle fungera bättre med mig...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.”

”Om man säger att den mest intensiva perioden... då upplevde jag inte det som jobbigt, för att jag tyckte det var roligt, men sen när jag mårde, när det liksom tärde på mig; det var ju först

när det var det här med den här chefen som var vidrig, elakaste människan jag träffat i mitt liv. Det var riktigt jobbigt. Det var då jag klev av, och då försvann också huvudvärken.”

I kontrast till detta lyftes det kollegiala stödet och stöd från den egna ledningen som väldigt viktigt. Särskilt vid svåra tider. Att ha rätt personer och kompetenser i organisationen beskrivs också som en betydande faktor allmänt sett.

Diskussion

I diskussionen lyfter vi fram de huvudsakliga resultaten och resonerar om hur dessa kan tolkas och sätter in dem i relation till tidigare forskning inom området.

Den sammantagna bilden visade att undersökningsgruppen rapporterade goda arbetsförhållanden och att majoriteten rapporterade en relativt tillfredsställande nivå av välbefinnande i relation sin arbetssituation. Vi jämförde hur respondenterna hade svarat i de båda tidigare enkätundersökningarna och fann att förutsättningar i arbetet samt hälsa och välbefinnande var i huvudsak stabilt. Känsla av sammanhang (KASAM) visade sig på liknande sätt som i andra studier också vara i stort sett oförändrat vilket talar för att KASAM i huvudsak avspeglar relativt stabila personliga egenskaper som har betydelse för hur man hanterar utmaningar och krav i både arbete och privatliv. Generellt verkar också KASAM öka något med stigande ålder (Eriksson & Lidström, 2005). Däremot rapporterade man flera skillnader som berörde tilltro till den egna förmågan som ledare t.ex. skattade man att man hade mer inflytande i sitt arbete 2018 än 2007. På liknande sätt rapporterade man att man var skickligare i sitt arbete, kunde identifiera förändringsbehov/sätta mål bättre, få med sig medarbetare, lösa problem och rapporterade mer av social skicklighet och inflytande i sin ledarroll. Resultaten indikerar att tilltro till egen förmåga som chef (leadership self efficacy) och sociala förmågor (political skills) tenderade att öka över tid. En tolkning av resultatet som ligger i linje med forskning om chefers lärande är dessa förmågor utgör väsentliga och återkommande delar av chefers arbete och de är något som med rätt förutsättningar utvecklas genom erfarenhet. Det är därför rimligt att anta att resultaten avspeglar en långsiktig erfarenhetsbaserad utveckling mot ökad säkerhet i rollen. Resultaten kan också till viss del avspegla att det sker en förslitning över tid och att det finns de som inte fortsätter som chef eller eventuellt lämnar arbetslivet helt och att de som finns kvar och dessutom svarar på enkäten rapporterar en relativt bättre utveckling.

I syfte att illustrera vilka faktorer som bidrog till en hållbar chefsroll undersökte vi sambanden mellan hur man skattade sitt psykologiska välbefinnande och de frågor som rörde förutsättningar i arbetssituationen samt personliga färdigheter och egenskaper. På samma sätt som i undersökningen 2009 (Holmberg, Larsson, Bäckström, 2009) visade resultaten att både förutsättningar och individrelaterade faktorer hade samband med välbefinnande. När det gällde förutsättningar i arbetet var det framför allt den egna chefens stil och olika aspekter av klimatet på arbetsplatsen som var relaterat till välbefinnande. Personliga färdigheter som problemlösning och social skicklighet hade också positiva samband med välbefinnande. Samtliga delskalor i känsla av sammanhang (meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet) var även de relaterade till välbefinnande vilket ligger i linje med tidigare studier av betydelsen av KASAM. I de öppna frågorna framkom också att relationen till den egna chefen hade stor betydelse för motivationen att fortsätta sitt uppdrag. Sammantaget pekar resultaten på att ett gott ledarskap från närmaste chef, rollklarhet, positivt organisationsklimat, balans mellan arbete och privatliv samt en tillräcklig grund av personliga resurser i form av tilltro till egen

ledarförmåga, social skicklighet och känsla av sammanhang hade samband med en hållbar chefsroll.

Resultaten pekar på betydelsen av relationer och tillit där närmaste chef framstår som mycket betydelsefull. De exempel man tar upp i de öppna frågorna och intervjuerna visar också hur viktigt det verkar vara med tillitsfulla relationer.

De som är chefer motiveras i stor utsträckning av en vilja att utveckla och påverka. I intervjuerna framkom en bild av en strävan att arbeta med utveckling på en mer strategisk nivå då detta uppfattades som motiverande och utvecklande. Både intervjuer och enkätsvar visade att det fanns en spänning mellan denna strävan och trycket från andra arbetsuppgifter som handlade om till exempel administrativ börda, och svåra personalärenden. Särskilt när det finns bristande stöd i administration, ekonomi och HR blir detta betungande och tar fokus bort från det man uppfattar som centrala uppgifter i chefsrollen.

En viktig fråga som aktualiseras genom studien är hur brister i de organisatoriska förutsättningarna kan hanteras. Det framstår som väsentligt att både uppmärksamma hur bristande förutsättningar kan påverka chefers prestation, hälsa och välbefinnande negativt och i vilken utsträckning kompetensutveckling i sig kan väga upp detta. Med tanke på betydelsen av de organisatoriska förutsättningarna och inte minst inflytande av den närmaste chefs ledarskap kan det vara väsentligt för verksamheter att proaktivt och strukturerat arbeta med förutsättningarna. Individuell kompetensutveckling kan vara ett viktigt och uppskattat komplement men kan sannolikt inte ersätta insatser som direkt berör dessa mer grundläggande aspekter.

Spänningen mellan viljan att arbeta mer med utveckling och ”positiva” saker och det som kan beskrivas som arbetsgivarfrågor eller mer chefsrelaterade frågor återkommer både i intervjuer och enkät. Detta avspeglar sannolikt att man i en del fall önskar ett bättre administrativt stöd och en klarare roll. I intervjuerna framkom dessutom i flera fall ett stort intresse för att arbeta med utvecklingsfrågor och att vara mindre engagerad i olika arbetsgivarfrågor. Detta signalerar att det finns förväntningar på chefsrollen som inte alltid är förankrade i de behov och den situation som verksamheten har för tillfället. En hypotes kan vara att vissa chefer kan uppleva och ge uttryck för förväntningar på att vara ledare, inspiratör och strateg som delvis avspeglar en tidsanda där den här typen av ideal förs fram (Alvesson, Blom, Svenningsson, 2017). Att på det sättet slitats mellan olika krav och förväntningar kan sannolikt för vissa chefer bidra till att öka inslagen av stressande rollkonflikter.

Förekomsten av olika ideal och moden inom ledarskapsområdet kan på så sätt ha konsekvenser för de förväntningar som både chefer och medarbetare har och i sin tur prägla klimat och samspel på arbetsplatsen. Samtidigt är det rimligt att se även denna typ av förväntningar som en del av det som behöver adresseras tydligt redan i samband med rekrytering, i utvecklingssamtal och i en fortgående reflektion kring chefsrollen.

Vi undersökte också om det fanns skillnader mellan kvinnor och män, offentligtanställda och privatanställda och de som hade deltagit i chefsutvecklingsprogrammet Hållbara chefer och de som inte gjort det. Det fanns mycket få skillnader mellan kvinnor/män, offentlig/privat och inga skillnader mellan deltagare jämfört med kontrollgrupp. Kvinnor rapporterade något mer stöd från den egna chefen. Det är svårt att avgöra vad detta beror på och i vilken utsträckning det går att generalisera, men med hänsyn till den forskning som pekar på att kvinnliga chefer

och ledare kan behöva extra resurser för att hantera en krävande arbetssituation är detta ett positivt tecken. Jämförelser är emellertid svåra att göra när grupperna är så här små men när det gäller programdeltagandet kan en slutsats vara att ett program 10 år tidigare har relativt sett mindre betydelse än det sammantagna inflytandet från andra erfarenheter och förändringar som skett under tiden. I de öppna frågorna framhåller en klar majoritet av deltagarna i programmet att detta hade varit ytterst värdefullt och att de tagit med sig flera viktiga saker från programmet samt att det för de flesta kom vid en viktig tidpunkt relativt tidigt i karriären.

I undersökningsgruppen var det 33 respondenter som våren 2018 hade ett chefsuppdrag och 22 som inte hade det. Detta gav möjligheter att dels jämföra hur dessa båda grupper beskrev sin arbetssituation 2018 men också att jämföra med vad de hade svarat i tidigare enkätundersökningar 2007 och 2009. Detta innebär att vi kunde få en indikation på om det fanns faktorer som på lång sikt hade betydelse för i vilken utsträckning man fortsatte en chefskarriär eller inte.

De som var chefer 2018 rapporterade högre krav och mer utmaning i arbetet, högre grad av social skicklighet och inflytande samt känsla av sammanhang och mindre personlig ineffektivitet i arbetet. Skillnaden mellan de som hade chefsuppdrag och de som inte hade det kan sammanfattas med att chefsuppdrag i större utsträckning innebär så kallade aktiva arbeten (Karasek & Theorell, 1990) med höga krav, goda möjligheter att påverka och där det finns utrymme för aktivt lärande och utveckling. Ett chefsuppdrag innebär således en rad positiva möjligheter men chefer påverkas samtidigt av olika förutsättningar i arbetet och det framstår som väsentligt med ett positivt organisationsklimat och stöd från närmaste chef (Blom, Bodin, Bergström & Svedberg, 2016, Holmberg, Larsson, Bäckström, 2009).

Det fanns också ett antal skillnader i enkätundersökningen 2007 mellan de som hade chefsuppdrag 2018 och som inte hade det. Framförallt var det relationen till den egna chefen (mer stöd, mer uppmuntrande, mer rättvist) och känsla av sammanhang som skiljde sig. De som hade fortsatt som chefer hade alltså 11 år tidigare beskrivit sina chefer som mer stödjande och skattat sin känsla av sammanhang som högre. De hade också klarare roll, rapporterade mer utmaning och lägre grad av cynism inför arbetet. Det är möjligt att de som fortsatt att vara chefer i större utsträckning har klarat olika utmaningar och därmed utvecklat sina färdigheter genom erfarenhet. På samma sätt som Mauno m.fl. (2011) fann i sin longitudinella studie så verkar känsla av sammanhang (KASAM) vara en förklaring till hur man hanterar utmaningar över tid och kan därför vara predicerande för hållbarhet och vilja att fortsätta i en chefsroll. Mot bakgrund av de frågor vi ställt i enkäten kan vi inte uttala oss mer i detalj om vad som i varje fall bidragit till att man inte fortsatt med chefsuppdrag. Med ledning av intervjuerna bedömer vi ändå att motivationsfaktorer spelar en roll och att detta samspelar med förutsättningar i arbetet och individuella faktorer. På samma sätt som när det gäller psykiskt välbefinnande och vad som påverkar motivationen att fortsätta som chef så framstår förutsättningar i form av relationen till den egna chefen vara något som förtjänar att uppmärksammas.

Denna undersökning ger därför en indikation på att både förutsättningar och tillgång till vissa personliga resurser tidigt i chefskarriären kan ha betydelse för om man fortsätter med chefsuppdrag. KASAM kan ge en indikation på detta och att stärka detta hos chefer tidigt i karriären är en möjlighet. Klarheten i rollen och relationen till närmaste chef verkar också

vara av betydelse. Mauno m.fl. (2011) föreslår i linje med detta att insatser som kan stärka känsla av sammanhang (KASAM) kan vara viktiga för att långsiktigt stärka chefers hållbarhet och denna studie ger visst stöd åt den slutsatsen samtidigt som våra resultat också pekar specifikt på betydelsen av relationen till närmaste chef.

Detta är frågor som bör undersökas i fortsatt forskning men en försiktig slutsats är att chefer i allmänhet bör vara uppmärksamma på hur de relaterar till underlydande chefer tidigt i karriären då detta inte bara har betydelse för deras arbetsresultat och välbefinnande i nuläget utan kan ha långsiktiga konsekvenser för underlydande chefers utveckling. Ett exempel på en studie som belyser betydelsen av detta gjordes av Bono m.fl. (2017) som visade att chefer värderade tecken på brister hos underordnade chefer på olika sätt beroende på en underordnad chefs kön. Man var något mindre benägen att coacha och stödja kvinnliga medarbetare som man uppfattade vara i riskzonen att misslyckas/stöta på svårigheter i sin roll. Detta tycks stå i motsats till vår undersökning där de kvinnliga respondenterna rapporterade att de hade ett något bättre stöd av sina chefer. Studien av Bono m.fl. (2017) baseras emellertid på ett betydligt större underlag och pekar på hur en bias (snedfördelning) i hur man ser på medarbetare och ger stöd, kan få konsekvenser för möjligheten att utvecklas i en chefskarriär på lika villkor.

Vi undersökte även sambanden mellan hur man skattade sitt psykiska välbefinnande 2018 och hur man hade svarat i undersökningen 2007. Socialt stöd från kollegor, uppmuntrande ledarskap (tendens), kontroll över beslut och emotionell stabilitet hade positivt samband med psykiskt välbefinnande 2018. Skattningen av cynism i arbetet 2007 hade vidare ett negativt samband med välbefinnande 2018.

Vi undersökte även vilka erfarenheter som fanns av att delta i olika typer av utvecklingsinsatser. När vi frågade om vilken typ av insatser man deltagit i, var det allra vanligaste specifika kurser inom olika områden och ledarutvecklingsprogram.Handledning/coaching, 360 graders feedback och mentorskap var något mindre vanligt. Samtliga former av insatser hade haft betydelse för respondenternas utveckling.

Intervjuerna förstärker de mönster som framträder i enkätens öppna frågor De mest framträdande temana i intervjuerna var hur viktigt det var att få arbeta med utmaningar främst i form av utveckling av verksamhet och av medarbetare. Samtidigt betonade respondenterna både i enkät och i intervjuer att det som var svårast i rollen var det som handlade om relationer både med överordnade och med medarbetare.

Slutsatser

Chefers färdigheter utvecklas genom erfarenheter över lång tid och detta är relaterat till fördjupad expertis, tillgång till flera exempelsituationer och mer utvecklade mentala modeller (Mumford m.fl., 2017). Resultaten i den här studien visar på en utveckling över tid mot ökad tilltro till egna ledarfärdigheter. En hållbar chefsroll förutsätter tillräckliga färdigheter och personliga egenskaper men påverkas i ännu högre grad av förutsättningarna i arbetet. Den egna chefens ledarstil verkar vara en viktig faktor för den egna rollen just nu, men kan också ha betydelse för den långsiktiga karriärutvecklingen och motivationen. Det är anmärkningsvärt att så många som 4 av 10 i den här undersökningen inte längre hade chefsuppdrag och att detta har samband med både förutsättningar och känsla av sammanhang relativt tidigt i karriären. En konstruktiv relation till närmaste chef har därför med största

sannolikhet också betydelse för möjligheten till feedback, reflektion och det långsiktiga erfarenhetsbaserade lärandet.

Ett återkommande tema är betydelsen av hur man hanterar relationer i stort, till t ex medarbetare och det visar sig också att social skicklighet och inflytande har samband med hållbarhet. Detta ger även stöd åt tidigare forskning som pekat på betydelsen av interpersonella färdigheter för att långsiktigt utvecklas som chef (Hogan, Hogan & Kaiser, 2011). Det är värt att notera att en central del av vad som påverkar chefers hållbarhet och deras karriärutveckling förutom deras egenskaper och färdigheter är deras egna chefer. Detta är väsentligt för hur man bör se på utvecklingsinsatser och stöd åt chefer. Det är möjligt att ledarutveckling i större utsträckning behöver inkludera flera nivåer av ledare och dessutom ta hänsyn till det sammanhang de verkar inom, t ex i en ledningsgrupp eller den vidare ledningsmiljön i verksamheten. Resultaten understryker också betydelsen av att chefer på alla nivåer behöver se behovet av att uppmärksamma, reflektera över och utveckla uppdrag och roller. Detta kan vara återkommande inslag i utvecklingsinsatser men behöver sannolikt ses som fundamentalt för att ge rätt förutsättningar. Detta bygger sannolikt både på att få rätt yttre förutsättningar för att lösa ett uppdrag och att fylla utvecklingssamtal, coachande ledarskap och återkoppling med medvetenhet och syfte.

Referenser

- Alvesson, M., Blom, M., & Svenningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, A. (1987). *Unravelling the mystery of health. How people manage stress and stay well*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J., Reicher, R.J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., and Chan, A. (2009), 'A Meta-Analytic Review of Leadership Impact Research: Experimental and Quasi-Experimental Studies', *The Leadership Quarterly*, 20, 5, 764-784.
- Bernin, P. (2002). *Manager's working conditions – stress and health*. Akademisk avhandling. Karolinska institutet. Department of Public Health science. Division of Psychosocial Factors and Health. Stockholm.
- Blom, V., Bodin, L., Bergström, G., & Svedberg (2016). Applying the demand-control-support model in managers and non-managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 9 (1), 110-122.
- Bono, J., Braddy, P., Liu, Y., Gilbert, E., Fleenor, J., Quast, L.N., & Center, B., A. (2017). Dropped on the way to the top: gender and managerial derailment. *Personnel Psychology*, 70, 729-768.
- Collins, D. B., & Holton, E.F. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human resource development quarterly*, 15, 217-248.
- Dallner, M., Gamberale, F., Olsson, A., M., & Örelius. D. (1999). *Testning av ett samnordiskt frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet, QPS Nordic*. Arbetslivsrapport, 1999:14. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., & Örhede, E. (2000). *Användarmanual för QPS Nordic. Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige*. Arbetslivsrapport Nr 2000:19, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Dulebohn, J.D., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., & Ferris, G.R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with the Future. *Journal of Management*, 38, (6), 1715-1759.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, (2).
- Eriksson, M., & Lindström, B. (2005). Antonovsky's sense of coherence scale: a systematic review. *J Epidemiol Community Health*, 59, 460-466.
- Eriksson, M., & Lindström, B. (2006). Antonovsky's sense of coherence scale and the relation with health: a systematic review. *J Epidemiol Community Health*, 60, 376-381.
- Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2000). A mediational model of sense of coherence in the work context: a one year follow up study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 461-476.
- Feldt, T., Kivimäki, M., Rantala, A., & Tolvanen, A. (2004). Sense of coherence and work characteristics: A cross-lagged structural equation model among managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 323-342.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D.D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R., B. (2011). Management derailment. (s. 555-575). I S. Zedeck (Red.) (2011). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*. American Psychological Association.
- Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2009). *Utvärdering av projektet hållbara chefer 2006–2009*. Rapport. Lund University Commissioned Education

- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work* New York: Basic Books.
- Larsson, G., & Kallenberg, K. O. (1996). Sense of coherence, socioeconomic conditions and health. Interrelationships in a nation-wide Swedish sample. *European Journal of Public Health*, 6(3), 175-180.
- Kempster, S. (2009). *How Managers Have Learnt to Lead. Exploring the Development of Leadership Practice*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Lidwall, U., & Marklund, S. (2006). What is healthy work for women and men?- A case-control study of gender-and sector-specific effects of psychosocial working conditions on long term sickness absence. *Work* (27), 153-163.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly* 16, 591-615.
- Magnusson-Hansson, L., Theorell, T., Oxenstierna, G., Hyde, M., & Westerlund, H. (2008). Demand, control and social climate as predictors of emotional exhaustion symptoms in working Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, 737-743.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B., & Leiter, Michael P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mauno, S., Feldt, T., Tolvanen, A., Hyvönen, K., & Kinnunen, U. (2011). Prospective relationships between career disruptions and subjective well-being: evidence from a three-wave follow-up study among Finnish managers. *International Archives Of Occupational & Environmental Health*, 84(5), 501.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Mumford, M., E M Todd, C. Higgs, McIntosh, C. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly* Volume: 28 Issue 11873-3409.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235.
- Romanowska, J., Larsson, G. and Theorell, T. (2013), "Effects on leaders of an art-based leadership intervention", *Journal of Management Development*, Vol. 32 No. 9 pp. 1004 – 1022.
- Sconfienza, C. (1998). *Mätning av psykiskt välbefinnande bland ungdomar i Sverige. Användning av GHQ-12*. Arbete och Hälsa 1998: 22. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Torkelsson, E., & Muhonen, T. (2004). The role of gender and job level in coping with occupational stress.
- Westerlund, H., Nyberg, A., Bernin, P., Hyde, M., Oxenstierna, G., Jäppinen, P., Väänänen, A., & Theorell, T. (2010). Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand-control-support model, *Work*, 37, 71-79.

Bilaga 1, Delskalor i enkäten och förklaring av begrepp och teoribakgrund

Begrepp	Teori och operationalisering
Individrelaterade faktorer	
Tilltro till egen förmåga som chef	Begreppet "leadership self-efficacy" bygger på Banduras forskning om självreglering och målsättning (Paglis & Green, 2002). <ul style="list-style-type: none">• sätta upp mål (direction setting)• få med sig medarbetare (getting comittment)• problemlösning (overcoming obstacles)
Social förmåga	Begreppet "political skills" syftar på medvetenheten om och förmågan att skapa goda relationer i samband med sin yrkesutövning (Ferris m.fl., 2005) <ul style="list-style-type: none">• etablera nätverk (networking)• social skicklighet (social astuteness)• personligt inflytande (interpersonal influence)
Upplevelse av egen skicklighet (mastery)	Dessa frågor berör chefens värdering av sin egen professionella förmåga.
Känsla av sammanhang ¹	KASAM (SOC-13 frågor). Syftar till att mäta Antonovskys begrepp känsla av sammanhang vilket har samband med stresstålighet och i första hand psykisk hälsa (Antonovsky, 1987; Eriksson & Lindström, 2005; Eriksson & Lindström, 2006; Larsson & Kallenberg, 1999; Feldt, Kivimäki, Rantala & Tolvanen, 2004)
Hälsa och välbefinnande	
Psykisk hälsa	GHQ 12 (12 frågor). Instrumentet används för att undersöka psykisk hälsa i normalpopulationer (Sconfianza, 1998)
Burnout	MBI-GS (16 frågor) Utmattning Cynism Ineffektivitet, Prestationsförmåga Instrumentet används för att mäta reaktioner på långvariga och negativa förhållanden i arbetet (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001)
Allmänt hälsotillstånd	1 fråga från QPS Nordic (Dallner, Gamberale, Olsson & Örelius, 1999)

¹ Känsla av sammanhang uppfattas här som huvudsakligen en oberoende, personlighetsrelaterad variabel vilken kan ha medierande och modererande effekter på samband mellan arbetsmiljö och hälsa. Taru, Kinnunen och Mauno (2000) föreslår att känsla av sammanhang är mer föränderligt än vad Antonovsky ursprungligen antog och kan ses som en medierande faktor mellan arbetsmiljö och hälsa.

Faktorer i arbetssituationen*

Kvantitativa och kvalitativa krav	Karasek och Theorell (1990) utvecklade den så kallade krav-kontroll-modellen. Omfattande forskning pekar på att höga krav och låg kontroll är förenat med ohälsa, särskilt hjärt- och kärlsjukdomar.
Kontroll och utmaningar i arbetet	Karasek och Theorell (1990) formulerade en hypotes om aktivt lärande där höga krav i kombination med hög kontroll leder till att man ser arbetet som en positiv utmaning och därigenom lär genom erfarenhet och utvecklas.
Klarhet i arbetsrollen och rollkonflikt	En klar arbetsroll och låg förekomst av rollkonflikter har stor betydelse för hälsa och välbefinnande. Omfattande forskning indikerar att rollklarhet och rollkonflikt har starka samband med utbrändhet och ohälsa.
Feedback, socialt stöd från arbetskamrater, chef samt vänner och familj	En viktig aspekt av socialt stöd är feedback. Vidare är adekvat feedback centralt för möjligheterna att utvecklas som chef och ledare (Lord & Hall, 2005).
Närmaste chefens ledarskap: utveckling respektive rättvisa	Samarbetet med den närmaste chefen har stor betydelse för upplevelsen av arbetssituationen. Dessa skalor belyser dels i vilken utsträckning den närmaste chefen stimulerar och stödjer utveckling och vilken utsträckning ledarskapet kännetecknas av rättvisa.
Klimat	Klimatet är en faktor som kan stimulera eller begränsa möjligheterna för personalen att utvecklas.
Socialt klimat	Uppfattas klimatet som socialt och positivt eller som regelstyrt och konkurrensinriktat? Klimatuppfattningar har samband med trivsel, tendens att stanna i arbetet och med utbrändhet (Dallner, Gamberale, Olsson & Örelius, 1999)
Innovationsinriktning	Innovationsinriktat klimat ger utrymme för att pröva nya saker.
Jämlikhet	Lika möjligheter för män och kvinnor.
Personalinriktning	En aktiv personalpolitik har betydelse för både prestation, trivsel och hälsa (Dallner, Gamberale, Olsson & Örelius, 1999)
Samband mellan arbete och privatliv	Arbetets påverkan på privatlivet och svårigheter att hitta en balans påverkar särskilt kvinnliga chefer (Bernin, 2002; Torkelson & Muhonen, 2003).

*Frågor om faktorer i arbetssituationen är hämtade från formuläret QPS Nordic (Dallner, Gamberale, Olsson & Örelius, 1999)

Bilaga 2, Reliabilitetsmått för de olika delskalorna

De instrument och skalor som används i enkäten är följande:

Maslach Burnout Inventory (MBI-GS) (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001)

(utmattning, $\alpha=,745$, cynism, $\alpha=,787$, ineffektivitet, $\alpha=,082$).

General Health Questionnaire (GHQ-12) (Sconfienza, 1998), ($\alpha=,82$).

En fråga om **självskattad allmänhälsa** (Dallner, Gamberale, Olsson & Örelius, 1999)

Självskattad skicklighet/mastery i arbetet (Dallner, Gamberale, Olsson & Örelius,

1999) ($\alpha=,74$). **Själveffektivitet i ledarrollen/leadership self-efficacy**, Paglis & Green (2002).

- identifiera förändringsbehov och sätta upp mål (direction setting, $\alpha=,79$),
- få med sig medarbetarna (getting comittment, $\alpha=,83$)
- hitta lösningar på olika problem i arbetet (overcoming obstacles, $\alpha=,74$).

Känsla av sammanhang (KASAM) (SOC-13), Eriksson & Lindström, 2005; Eriksson & Lindström, 2006), ($\alpha=,85$).

Arbetsförhållanden belyses med frågor från Dallner, Gamberale, Olsson & Örelius, (1999),

kvantitativa krav ($\alpha=,70$), **kvalitativa krav** ($\alpha=,69$), **utmaningar i arbetet** ($\alpha=,71$),

rollkonflikt ($\alpha=,70$), **rollklarhet** ($\alpha=,86$), **stöd** från kollegor ($\alpha=,83$), **stöd** från chef ($\alpha=,83$), **stöd** från familj och vänner ($\alpha=,77$). **Uppmuntrande ledarskap** från den närmaste, chefen ($\alpha=,86$), **rättvist ledarskap** av den närmaste chefen ($\alpha=,83$). **Socialt klimat** på arbetsplatsen ($\alpha=,85$), **innovativt klimat** ($\alpha=,64$), **ojämlikhet** (diskriminering avseende kön, och ålder) ($\alpha=,68$). **Personalinriktning** (positiv och utvecklande personalpolitik inom organisationen), ($\alpha=,83$)