

Att vara chef

- CHEFERS UTMANINGAR OCH ARBETSSITUATION 2023



ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION



Innehåll

FÖRORD	5
SAMMANFATTNING	6
INLEDNING	8
OM UNDERSÖKNINGEN	9
BEGRIPLIGHET	10
Chefens ansvar	10
Organisation	10
Samsyn kring chefsuppdraget	11
HANTERBARHET	13
Handlingsfrihet och befogenheter	13
Medarbetargrupperna minskar	14
En större andel chefer arbetar färre timmar	15
Tider räcker fortfarande inte till	15
Tillgängligheten upplevs som positiv	15
Små förändringar i organisatoriskt stöd	16
Arbetsbelastning	18
MENINGSFULLHET	19
Sju av tio upplever chefen som rättvis	20
Arbetsuppgifternas relevans	20
En av tre chefer överväger att lämna nuvarande chefsuppdrag	21
Fyra av tio chefer har sökt annan tjänst	21
ALLA HAR EN BRA CHEF!	22
REFERENSER	23



ledarna

Ett meningsfullt yrke

Ledarna driver att du som chef ska ha de bästa organisatoriska förutsättningarna för att kunna leverera fullt ut i ditt chefsuppdrag. För att nå Ledarnas vision att "Alla har en bra chef" måste chefernas förutsättningar både debatteras och förbättras. Därför följer vi upp våra undersökningar från 2015 och 2019 för att se om du och dina kollegor fått det bättre. Svaret på den frågan är inte entydigt.

Sedan förra undersökningen har vi upplevt en pandemi, vilket sannolikt kan förklara en del förändringar. Ett exempel är att det är en större andel chefer som håller sig inom en arbetstid på högst 45 timmar per vecka än tidigare. Det hybrida arbetslivet som inträtt efter pandemin visar också på ett stort behov hos chefer när det gäller kunskap om att leda på distans. Detta är det område där chefer uppger att de får lägst stöd inom sina organisationer.

Glädjande i rapporten är att chefer fortsatt nästan alltid upplever sitt arbete som meningsfullt. Det har dessutom skett en svag ökning sedan 2019, från 87 till 91 procent. Meningsfullhet är kanske en av de starkaste drivkrafterna för att vilja fortsätta i chefsuppdraget. Ytterligare en positiv förändring är att andelen chefer som har som mest 20 direkt-rapporterande medarbetare har ökat något från 62 till 69 procent. En förutsättning vi vet är avgörande för att chefer ska ha möjlighet att vara närvarande i sitt ledarskap, även om vi menar att det sker alltför långsamt.

De flesta chefer har en hög arbetsbelastning. När det avser den emotionella belastningen upplever unga chefer upp till och med 35 år samt kvinnor i offentlig sektor denna belastning högre än totalen. Unga chefer anger också i signifikant högre utsträckning att de inte hinner slutföra sina arbetsuppgifter. I ljuset av att chefers frånvaro på grund av psykisk ohälsa ökat dramatiskt är detta ett resultat att ta på yttersta allvar. Särskilt då endast ungefär hälften av cheferna samtidigt vittnar om bristande återhämtning som är avgörande för att motverka negativ stress.

Knappt fyra av tio chefer har under det senaste året minst varje månad övervägt att lämna sitt nuvarande chefsuppdrag. Av dessa har sex av tio uppgett att de har tänkt tanken på att sluta som chef helt och hållet. Av samtliga chefer har nästan fyra av tio sökt minst en annan tjänst det senaste året. Andelen chefer som gärna skulle rekommendera andra att satsa på chefsyrket har också sjunkit något sedan 2019, från 62 till 59 procent.

Rekryteringsbehovet av nya chefer är fortsatt högt i Sverige. Då måste chefsyrket vara attraktivt. Det är viktigt att potentiella chefer får en positiv bild av chefsuppdraget för att vilja och våga ta det ansvaret. Det här stämmer till eftertanke hur vi tar hand om och stöttar både befintliga och blivande chefer i sina uppdrag.



ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA

Sammanfattning

Rapporten Att vara chef är en kartläggning av chefers upplevelse av sin arbets-situation och organisatoriska förutsättningar för att hantera chefsuppgifterna.

Detta är tredje gången Ledarna genomför denna undersökning, vilket ger förutsättningar för att följa förändringar över tid. De tidigare rapporterna publicerades år 2015 och 2019. I årets undersökning har drygt 1 600 chefer besvarat en webbenkät, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 40 procent.

En avgörande händelse som skett sedan undersökningen 2019 är covid 19-pandemin. Denna medförde restriktioner som innebar att de som kunde uppmanades att arbeta hemifrån. Uppskattningsvis omfattades cirka 30–40 procent av alla yrkesarbetande i Sverige av detta under olika perioder under pandemiåren 2020–2022.¹

Andelen chefer som i mars 2021 uppgav att de helt och hållet arbetade på distans var, enligt Ledarnas undersökning, 24 procent och de som arbetade på distans minst 3–4 dagar per vecka 41 procent.²

FÄRRE TIMMAR PER VECKA OCH MINDRE MEDARBETARGRUPPER

Årets undersökning visar att en större andel chefer än tidigare uppskattar sin veckoarbetstid till högst 45 timmar och att de i betydligt högre utsträckning än tidigare uppgav att de kan styra förläggningen av den egna arbetstiden. Detta kan sannolikt, åtminstone till en del, förklaras av just erfarenheterna från pandemiåren då många chefer helt eller delvis arbetade hemifrån. Många upplevde fördelar med detta, bland annat att arbetet blev mer effektivt och att det var lättare att balansera privat- och arbetsliv (Ledarna 2022a). Det hybrida arbetslivet har kommit för att stanna och arbete knutet till tid och rum har luckrats upp.

Endast 32 procent av cheferna uppgav att de får det stöd de behöver när det gäller distans-/hybridledarskap. Detta är ett nytt område i årets undersökning och har adderats som en direkt följd av de nya arbetssätten efter pandemin.

Resultaten visar att andelen chefer som har max 20 direktrapporterade medarbetare har ökat något. I årets undersökning är den andelen 69 procent att jämföra med 2015 och 2019 då andelen var 61 respektive 62 procent.

KNAPPT FYRA AV TIO CHEFER HAR SÖKT ANNAN TJÄNST

Knappt fyra av tio chefer (36 %) har under det senaste året minst varje månad övervägt att lämna sitt nuvarande chefsuppdrag. Av de olika alternativ de övervägt har sex av tio uppgitt att sluta som chef helt och hållet och ungefär hälften att lämna för chefsjobb hos annan arbetsgivare i annan bransch.

Av samtliga chefer uppgav 37 procent att de aktivt sökt minst en annan tjänst under det senaste året. Andelarna är signifikant större för mellanchefer, chefer upp till och med 44 år och män i offentlig sektor.

1 SCB. [Så många har jobbat hemifrån under pandemin](#) (2021)

2 Undersökning om distansarbete genomförd av Novus på uppdrag av Ledarna (2021)

HÖG ARBETSBELASTNING OCH BRISTANDE ÅTERHÄMTNING

Chefer har ofta en hög arbetsbelastning. Drygt fyra av tio chefer (42 %) uppger att deras arbetsbörda, alltid eller ofta, är ojämnt fördelad så att arbeta samlas på hög, att de inte hinner med sina arbetsuppgifter (32 %) och att de kommer efter med sitt arbete (30 %). Det är därför inte förvånande att en majoritet, liksom tidigare, upplever att tiden inte räcker till för att utveckla verksamhet och medarbetare. Dock har andelen som anser sig ha tillräcklig tid, i hög eller ganska hög utsträckning för detta, ökat något sedan 2019, från 32 till 37 procent.

Unga chefer, upp till och med 35 år, svarar i signifikant högre utsträckning att de alltid upplever att de inte hinner slutföra sina arbetsuppgifter.

Tre av tio chefer upplever också sitt arbete som känslomässigt krävande. Unga chefer upp till och med 35 år, chefer som är kvinnor samt kvinnor i offentlig sektor upplever detta i signifikant högre utsträckning än totalen (40–44 %). På motsvarande sätt är det en högre andel män, män över 35 år samt män i privat sektor som i liten eller mycket liten grad upplever arbetet som känslomässigt krävande.

Under perioden 2014 till och med 2018 ökade chefers sjukfrånvaro med 50 procent, enligt siffror från nationella företagshälsovården Previa. Frånvaro på grund av psykisk ohälsa ökade under samma period med 500 procent, allra mest bland chefer som är kvinnor.³

Tid till återhämtning och att kunna lägga tankar på arbetet åt sidan under ledig tid är viktiga aspekter för att förebygga ohälsosam stress och på sikt sjukdom. Resultaten visar dessvärre att förutsättningarna för återhämtning lämnar mycket övrigt att önska. Endast ungefär hälften av cheferna uppger att de i hög eller ganska hög utsträckning kan lägga tankar på arbetet åt sidan på sin lediga tid (51 %), har möjlighet till återhämtning efter arbetsintensiva perioder (49 %) och har ork för att göra andra saker efter arbetsdagens slut (47 %).

Sämst ställt tycks det vara bland unga chefer, upp till och med 35 år, samt chefer upp till och med 44 år när det gäller förmågan att lägga tankar på arbetet åt sidan under ledig tid. Här uppger en signifikant större andel att de endast kan detta i låg utsträckning.

Hur chefer upplever stödet de får i olika frågor för att hantera sitt chefsuppdrag, visar på en stor variation mellan olika områden. Inom de flesta områden upplever ungefär hälften av cheferna att de får tillräckligt stöd, i hög eller ganska hög grad. Det område där störst andel anser sig få tillräckligt stöd är arbetsrättsliga frågor (64 %) att jämföra med bottennoteringarna administrativt stöd (41 %), egen utveckling/utbildning (41 %) samt det nytillkomna alternativet, stöd inom distans-/hybridledarskap (32 %).

NIO AV TIO CHEFER UPPLEVER NÄSTAN ALLTID SITT ARBETE SOM MENINGSFULLT

Trots ofta krävande chefsbefattningar upplever drygt nio av tio chefer (91 %) nästan alltid att deras arbete känns meningsfullt. Detta är dessutom en ökning från en redan hög andel år 2019 (87 %). Kvinnor i offentlig sektor och kvinnor äldre än 35 år svarar i signifikant högre grad än totalen att arbetet nästan alltid känns meningsfullt.

Däremot har andelen chefer som gärna skulle rekommendera andra att satsa på chefsyrket, minskat något sedan 2019 från 62 till 59 procent. Arbetsledare är den chefsgrupp som är minst benägna att göra detta.

När det gäller relationen till chefens egen närmaste chef visar resultaten en positiv utveckling både avseende i vilken grad chefen uppfattas som rättvis, tillgänglig/närvarande och stödjande. En relation som tidigare

studie påvisar kan vara avgörande för viljan att fortsätta i chefsyrket (Holmberg m.fl. 2019).

Ytterligare en svag positiv utveckling kan skönjas avseende omfattningen av det som benämns illegitima arbetsuppgifter, d.v.s. uppgifter som egentligen inte hör till chefens roll. Andelen chefer som minst en gång i veckan utför denna typ av uppgifter har sedan 2015 och 2019 minskat något, även om det är för tidigt att avgöra om det är en ihållande trend eller inte.

Här utmärker sig åter de unga cheferna. Hela 43 procent av dessa undrar minst varje vecka över om arbetsuppgifter de har är vettiga och meningsfulla, att jämföra med totalen på 28 procent.

³ Falck (f.d. Previa). Kraftig ökning av chefers ohälsa. 2018

Inledning

I Sverige finns drygt 380 000 verksamma chefer – chefer i olika branscher, på olika nivåer och med olika ansvarsområden.⁴ Trots olikheter finns många gemensamma nämnare oavsett chefsuppdrag – chefer är arbetsgivarens företrädare och förlängda arm i verksamheten. Med det uppdraget följer ansvar, befogenheter och mandat att leda och fördela arbetet.

Det ställs höga krav på chefer då de har stort inflytande över verksamheten och påverkar medarbetarnas vardag. Det är genom sitt ledarskap som chefer, tillsammans med sina medarbetare, når resultat. Men för att vara en bra chef och ledare behöver chefer i sin tur ha förutsättningar i sin organisation för att utföra sina uppdrag och för att vilja och kunna vara verksamma som chefer över tid – det vi på Ledarna benämner Hållbara chefer. För att vara hållbar över tid behöver chefsuppdragen ha en balans mellan krav och resurser.

Att vara chef är en kartläggning, genomförd av Novus på uppdrag av Ledarna, av chefers upplevelse av sin arbetssituation, organisatoriska förutsättningar och inställning till chefsuppdragen. Motsvarande undersökning genomfördes också år 2015 och 2019. Rapporten vänder sig till chefer, arbetsgivare och till andra som är intresserade av chefs- och ledarskap generellt och vill öka kunskapen och förståelsen för chefers vardag.

Fokus för undersökningen är chefers organisatoriska förutsättningar, det vill säga organisatoriska strukturer samt krav och resurser som omger chefer i deras arbete. Chefer har naturligtvis också med sig olika individuella egenskaper i sina uppdrag, men rapporten Att vara chef syftar främst till att kartlägga de villkor chefer arbetar under och hur dessa förändras över tid. Tidigare studier visar att de yttre organisatoriska faktorerna har större betydelse för chefers egen hållbarhet, än individuella aspekter (Holmberg m.fl. 2009, 2019).

EN KÄNSLA AV SAMMANHANG – KASAM

Den modell, KASAM, som användes i forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer (BliwaStiftelsen 2009) ligger även här till grund för frågeställningarna. KASAM, en känsla av sammanhang (Antonovsky, 1987), innebär att ju högre känsla av sammanhang, desto bättre rustad är individen för att möta utmaningar och svårigheter – något som är en nyckel till hälsa och välbefinnande i arbetet.

Chefers uppdrag behöver vara begripliga, hanterbara och meningsfulla för att chefer ska kunna navigera i den ibland kaotiska och snabbväxande omvärlden och samtidigt uppleva en känsla av sammanhang. Resultaten från undersökningen redovisas utifrån de tre dimensionerna i KASAM; Begriplighet, Hanterbarhet och Meningsfullhet. Rapporten tar avstamp i chefsperspektivet och beskriver vilka organisatoriska förutsättningar som bidrar till att öka känslan av sammanhang.

”Fokus för undersökningen är chefers organisatoriska förutsättningar”

⁴ En uppskattning baserad på statistik från SCB och Ledarnas definition av arbetsledare.

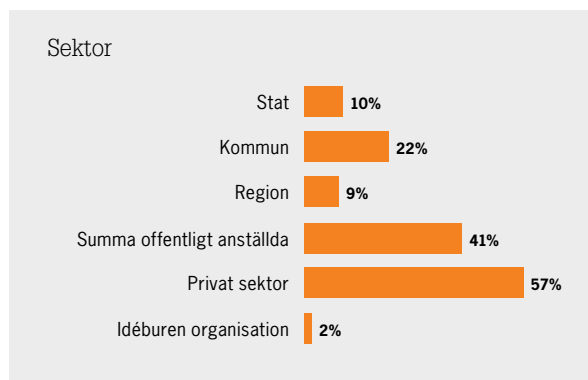
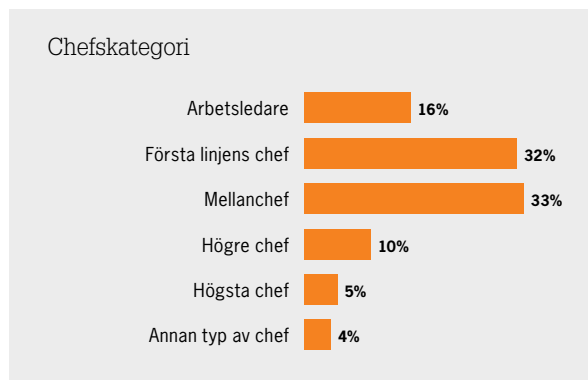
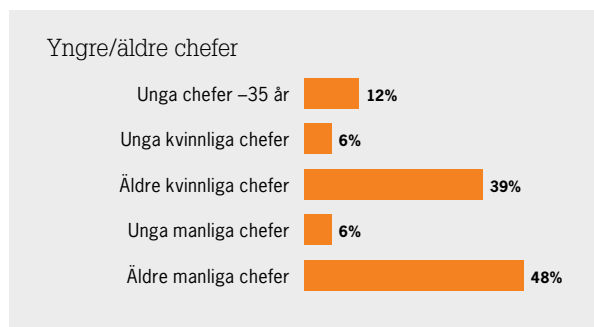
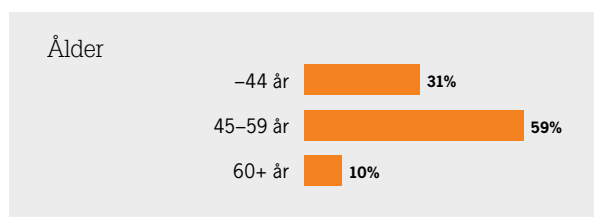
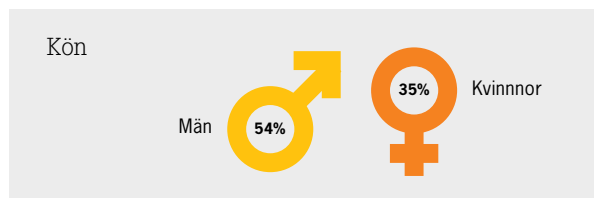
Om undersökningen

Målgruppen för undersökningen är chefer. Undersökningen är genomförd av Novus på uppdrag av Ledarna. Under perioden 24 januari–2 februari 2023 besvarade 1 642 chefer en webbenkät. Detta motsvarar en svarsfrekvens på 40 procent.⁵

Flera av frågeställningarna har ställts i tidigare undersökningar (Ledarna 2015, 2019) och där sådana resultat finns, redovisas dessa genomgående som jämförelser i diagrammen. I det fall signifikanta skillnader finns med avseende på kön, ålder, chefsnivå, bransch eller sektor; jämfört mot totalen, redovisas dessa löpande i texten. Resultatet är efterstratifierat (viktat), vilket innebär att urvalet är representativt för Ledarnas medlemmar.

FAKTA OM RESPONDENTERNA

En majoritet av cheferna i undersökningen har underställd personal, 88 procent. Chefer som är kvinnor, kvinnor i offentlig sektor samt kvinnliga chefer över 35 år har nästan alltid direktunderställda medarbetare. Här är andelen mellan 94–97 procent. Bland chefer som är män i privat sektor samt manliga chefer över 35 år är andelen utan underställd personal signifikant högre än genomsnittet, 18–20 procent.



⁵ Cheferna är medlemmar i Ledarna som själva valt att ingå i en medlemspanel som besvarar olika frågor som berör chefer.

Begriplighet

Drygt sju av tio chefer har kontakt med sin egen närmaste chef minst någon/några dagar i veckan och åtta av tio uppger att det finns en samsyn kring chefsuppdraget med närmaste chef. Endast drygt hälften av cheferna får återkoppling på sina resultat och fyra av tio på sitt sätt att leda.

När begripligheten är hög hos en individ är förutsättningarna goda för att situationer och händelser upplevs som möjliga att ordna och förklara – de upplevs som gripbara i stället för kaosartade. Även om långt ifrån allt är förutsägbart är inställningen att saker och ting utvecklas så väl som man rimligen kan förvänta sig.

Motsatsen, att uppleva låg begriplighet, riskerar att leda till en känsla av att ständigt möta motgångar utan någon förhoppning att detta kommer att förändras. Att uppfatta sitt chefsuppdrag som begripligt (att veta) innebär att förstå sitt uppdrag, att vara klar över sina ansvarsområden och att vara införstådd med de förväntningar som finns.

Viktiga faktorer i organisationen och i arbetet som bidrar till begriplighet är:

- Tydlighet (mål, struktur, processer: vad som ska uppnås, hur det ska genomföras, när, vem som gör vad, hur/när man rapporterar resultat).
- Kommunikation (att vara välinformerad, öppen kommunikation, tolerans för misstag, att utvecklas, fungerande relationer).
- Förtroende från egen närmaste chef (förutsättning för att förstå och därmed kunna genomföra sitt uppdrag).

CHEFENS ANSVAR

En majoritet av cheferna (65 %) uppger att de har en tydlig bild av vad de som chefer har ansvar för. Samtidigt upplever två av tio chefer (19 %) att de minst varje vecka har svårt att få en tydlig bild över sitt ansvar. Dessa resultat är i princip oförändrade i jämförelse med tidigare års undersökningar.

Men här finns några grupper som signifikant skiljer sig från totalen. Mellanchefer, chefer upp till 44 år samt unga chefer upp till och med 35 år uppger i högre utsträckning än genomsnittet (35 %) att de minst varje månad har svårt att få en tydlig bild över sitt ansvar (41, 42 respektive 45 procent).

Mellanchefer har ofta en komplex yrkesroll som kan bidra till att göra det svårare att få grepp om sitt ansvarsområde. Den 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.

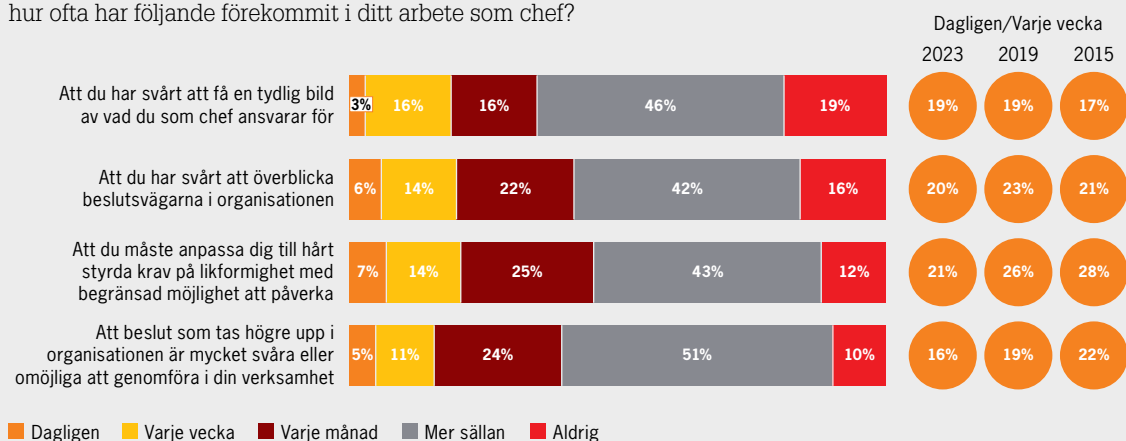
Att en större andel unga chefer, upp till och med 35 år, har svårt att få en tydlig bild av sitt ansvar är sannolikt relaterat till att de ofta också har kortare erfarenhet av chefsyrket än sina äldre kollegor. Men samtidigt uppvisar gruppen upp till 44 år samma resultat. Detta har vi noterat i en tidigare undersökning (Ledarna 2022b) där åldersgruppen 36–44 år upplever sin arbetssituation som betydligt mer pressad än övriga åldersgrupper. En del av förklaringen kan möjligen vara att en relativt hög andel av dessa är mellanchefer samtidigt som det är vanligt att i den åldersgruppen också familj och barn som kan göra att det är svårare att hitta balansen mellan arbete och privatliv.

ORGANISATION

Fyra av tio chefer uppger att de har svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen minst varje månad. I gruppen unga kvinnor upp till och med 35 år är andelen signifikant högre, 55 procent.

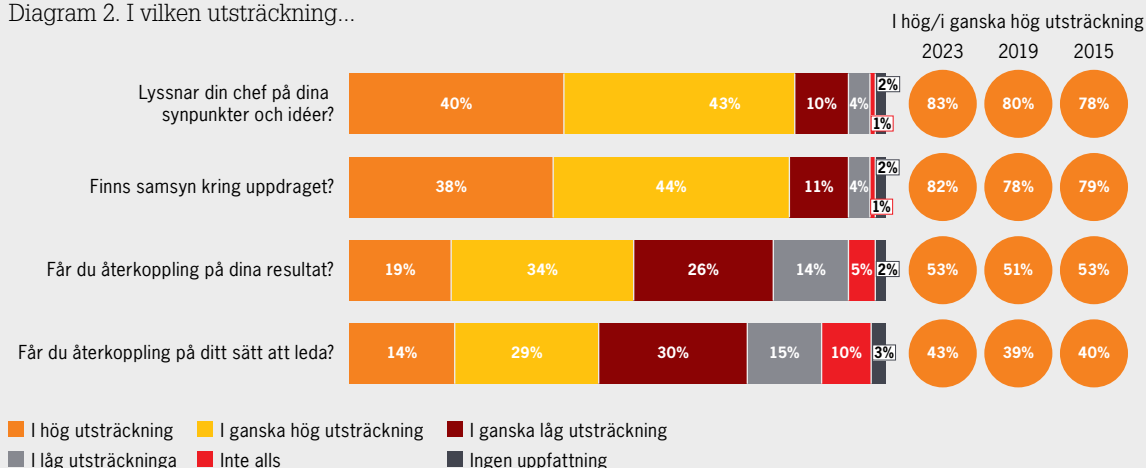
På frågan om hur ofta chefer behöver anpassa sig till hårt styrda krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka, uppger var femte chef (21 procent) att detta sker minst varje vecka. Andelen har minskat sedan år 2015 då den var 28 procent. Samma positiva förändring har skett när det gäller andelen chefer som upplever att beslut som tas högre upp i organisationen är mycket svåra eller omöjliga att genomföra. År 2015 upp gav 23 procent att detta var fallet minst varje vecka att jämföra med årets resultat på 16 procent. Varför denna förändring har skett är svårt att förklara och det återstår att se om det är en ihållande trend.

Diagram 1. Om du tänker på det senaste halvåret, hur ofta har följande förekommit i ditt arbete som chef?



Aspekter som försvårar arbetet: Frågeställningen är hämtad från Eklöf M, Pousette A, Delle L, Skagert K, Ahlborg Jr G (2010). Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI). ISM-rapport 7, Göteborg: Institutet för stressmedicin

Diagram 2. I vilken utsträckning...



SAMSYN KRING CHEFSUPPDRAGET

Drygt sju av tio chefer (74 %) uppger att de har kontakt med sin närmaste chef minst någon/några gånger per vecka. Detta är en marginell minskning i jämförelse med tidigare års undersökningar. Unga chefer, upp till och med 35 år, har i signifikant högre utsträckning kontakt med sin chef varje arbetsdag (26 %) i jämförelse mot totalen (20 %). Mot bakgrund av att de sannolikt också har kortare erfarenhet är behovet troligen större av att söka den kontakten/stödet.

Årets undersökning visar att upplevelsen kring kommunikationen med närmaste chef påvisar en positiv förändring i jämförelse med tidigare år. En större andel upplever att deras chef lyssnar till deras synpunkter och idéer (83 %) och att det finns en samsyn kring uppdraget (82 %). Mot bakgrund av de ofta snabba förändringar och omställningar verksamheter behöver göra för att anpassa sig till omvärlden och fortsatt vara konkurrens-

kraftiga, kräver att chefer i alla led har en samsyn om vad som behöver hanteras.

Andelen högre chefer instämmer i signifikant högre grad att det i hög utsträckning finns en samsyn kring uppdraget (48%) jämfört med totalen (38%).

Något som däremot inte har förändrats nämnvärt är andelen chefer som får återkoppling på sina resultat av sin närmaste chef. Fortsättningsvis är det endast drygt hälften (53 %) som får detta. Och liksom tidigare är andelen som får återkoppling på sitt sätt att leda ännu lägre (43 %). Sämst ställt är det i gruppen unga chefer, upp till och med 35 år, där var femte uppger att de i låg utsträckning får återkoppling på sitt ledarskap att jämföra med 15 procent för totalen. Detta kan möjligen åter förklaras med kortare chefserfarenhet och därav större behov av att få bekräftelse på att man gör rätt.

A photograph of a man and a woman in an office. The man, on the left, has a beard and glasses, wearing a light blue button-down shirt. The woman, on the right, is wearing a white button-down shirt and is smiling broadly. They appear to be looking at something off-camera. The background is a bright office window with a view of buildings.

61%

uppger att de arbetar upp
till 45 timmar en normal
arbetsvecka.

Hanterbarhet

Drygt åtta av tio chefer anser sig ha tillräcklig handlingsfrihet och befogenheter för att leda verksamheten. Samtidigt uppger en betydligt lägre andel, 37 procent, att de har tillräckligt med tid för utveckling av verksamhet och medarbetare, även om denna andel har ökat sedan år 2019 då den var 32 procent. En allt större andel chefer uppger att de under en normal arbetsvecka håller sig inom en arbetstid på upp till 45 timmar/vecka. I årets undersökning motsvarar de 61 procent att jämföra med år 2019 då motsvarande andel var 56 procent.

Vid hög upplevelse av hanterbarhet har individen både inre och yttre resurser för att möta de krav som ställs och en egen tilltro till sin förmåga att hantera det som inträffar, även då utmaningarna är stora.

Motsatsen, en låg upplevelse av hanterbarhet, riskerar att leda till en känsla av maktlöshet och avsaknad av förmåga eller resurser för att hantera olika situationer. Oavsett hur individen gör är upplevelsen då att livet behandlar hen orättvist.

Att uppfatta sitt chefsuppdrag som hanterbart (att kunna) innebär att det finns en balans i uppdraget mellan krav och tillgängliga resurser eller att resurser utvecklas i takt med höjda krav. Det kan röra både ekonomiska som personella resurser och den egna kompetensen. Tiden, eller möjligen brist på tid, är också en viktig faktor att räkna med.

Det som i praktiken bidrar till hanterbarhet i organisationer är

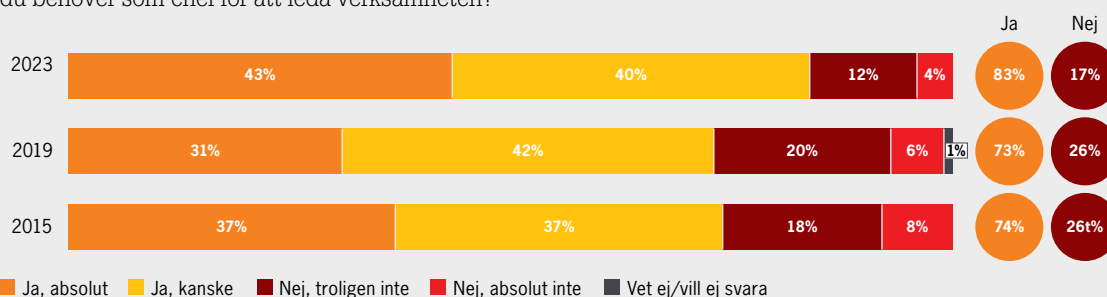
- Mandat (att kunna utföra sitt uppdrag, hantera uppgiften, ta beslut)
- Antal medarbetare (rimlighet i chefsuppdraget)
- Delegera (släppa eget kontrollbehov och ha tillit till medarbetare)
- Stöd (egen chef, chefskollegor, ventilera sin arbets-situation, bollplank, avlastning, påfyllnad)

HANDLINGSFRIHET OCH BEFOGENHETER

Mellan åren 2015 och 2019 minskade andelen chefer som absolut ansåg sig ha den handlingsfrihet och de befogenheter de behöver för att utveckla verksamheten, från 37 till 31 procent. I årets undersökning har frågan omformulerats något, varför det inte går att göra en exakt jämförelse med tidigare års undersökningar. I stället för att fråga om handlingsfrihet och befogenheter för att *utveckla* verksamheten har frågan omformulerats till handlingsfrihet och befogenheter för att *leda* verksamheten. Skälet till detta är att chefers uppdrag alltid innebär att leda en verksamhet, men inte självklart att det förväntas en ständig utveckling.

Drygt åtta av tio chefer (83 %) anser sig absolut eller kanske ha tillräcklig handlingsfrihet och befogenheter för att leda sin verksamhet. Det är inte förvånande att det bland högre chefer är högst andel som svarar ja, absolut (55 %) att jämföra med totalen (43 %). Som regel ökar både handlingsfrihet och mandat ju högre upp i chefshierarkin man är verksam.

Diagram 3. Har du den handlingsfrihet och de befogenheter du behöver som chef för att leda verksamheten?*



* Ny frågeformulering 2023. Tidigare formulering: "Har du den handlingsfrihet och de befogenheter du behöver som chef för att utveckla verksamheten?"

MEDARBETARGRUPPERNA MINSKAR

Det är glädjande att en allt större andel chefer (69 %) har som mest 20 direkt underställda medarbetare att jämföra med år 2015 (61 %) och år 2019 (62 %). Under senare år har orimligheten med och de negativa konsekvenserna av väldigt stora medarbetargrupper uppmärksamats i allt högre utsträckning, inte minst inom regioner och kommuner. Möjligen är det åtgärder för att motverka detta som också ger genomslag i årets undersökning (Ledarna 2022c).

De chefer som i högre utsträckning än totalen har 1–10 medarbetare återfinns bland högre chefer, inom kunskapsintensiva branscher samt för kvinnor i privat sektor. För offentligt anställda chefer är det en högre andel som har 11–20 medarbetare i jämförelse med totalen.

EN STÖRRE ANDEL CHEFER ARBETAR FÄRRE TIMMAR

År 2019 uppgav 56 procent av cheferna att de under en normal arbetsvecka arbetade upp till och med 45 timmar. I år har denna andel ökat till 62 procent. Mellan dessa två undersökningar har vi upplevt en pandemi, där de som kunnat uppmanats att arbeta hemifrån. Detta kan möjligen vara en förklaring till förändringen. Även efter pandemin är det många, både chefer och medarbetare, som fortsatt delvis arbetar hemifrån. Det hybrida arbetslivet har sannolikt kommit för att stanna och för många innebär det att det blir enklare att hitta balans mellan arbete och privatliv.

Av Ledarnas framtidsrapport framgår att drygt hälften av cheferna upplever att deras arbete är mer effektivt vid distansarbete och nästan sex av tio (57 %) att balansen mellan arbetstid och fritid påverkas positivt (Ledarna 2022a).

För chefer som arbetar i kunskapsintensiva verksamheter är det signifikant fler (33 %) som arbetar upp till 40 timmar per vecka i jämförelse med totalen (27 %). Liksom tidigare är det högre chefer som uppger att de i större utsträckning arbetar mer än 50 timmar per vecka, 19 procent att jämföra med totalen om 11 procent.

Sammantaget kan man konstatera att en majoritet av cheferna (73 %) fortsatt arbetar mer än 40 timmar/vecka vilket får anses vara normal veckoarbetstid.

Det har skett en rejäl ökning avseende i vilken grad chefer anser att de kan styra förläggningen av den egna arbetstiden. Åtta av tio uppger att de kan detta i hög eller i ganska hög utsträckning. Det är en ökning med 15 procentenheter sedan 2015. På motsvarande sätt har andelen som svarat i låg utsträckning eller inte alls sjunkit betydligt från 35 till 20 procent. Med stor sannolikhet är även detta en konsekvens av pandemiåren då synen på arbete i förhållande till tid och rum luckrats upp.

Diagram 4. Hur många medarbetare har du som är direkt underställda dig i din nuvarande befattning?

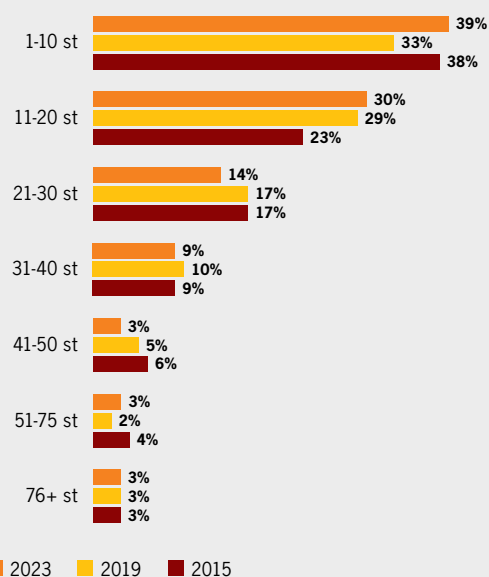


Diagram 5. Hur många timmars faktisk arbetstid har du normalt per vecka i ditt nuvarande arbete? Räkna med all tid du lägger ner – både på och utanför arbetsplatsen.

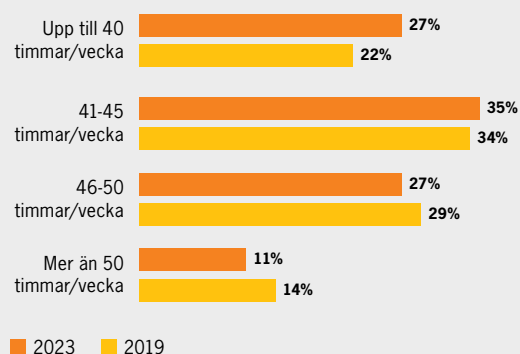
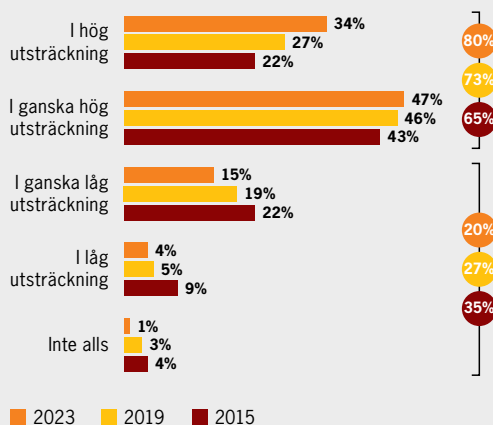
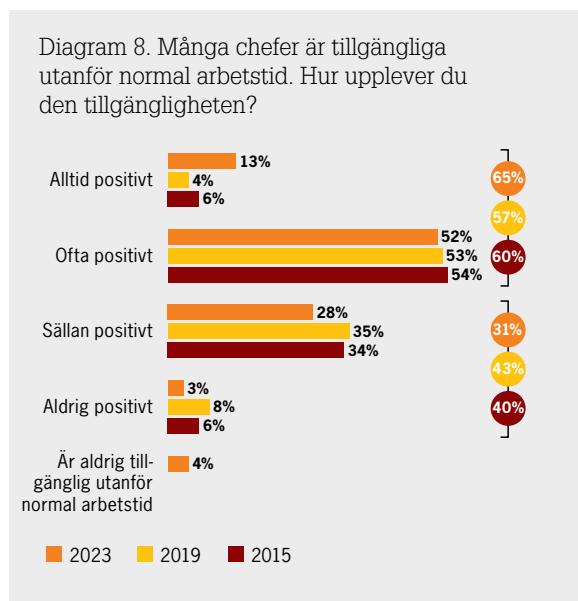
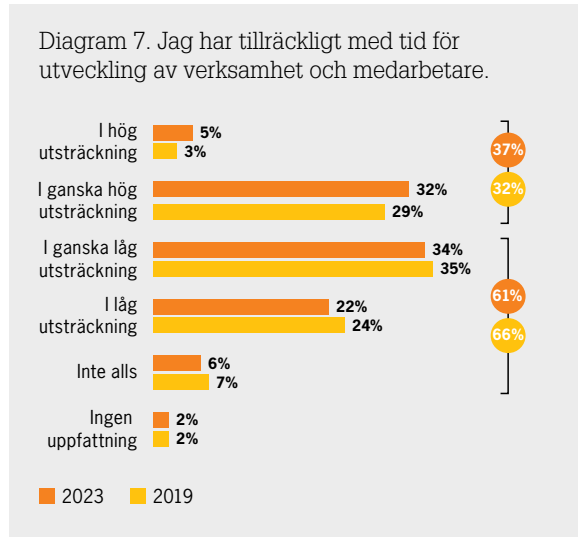


Diagram 6. I hur hög utsträckning kan du styra förläggningen av din egen arbetstid?



Högre chefer samt chefer i kunskapsintensiva verksamheter är de grupper som i högst utsträckning kan styra förläggningen av den egna arbetstiden (88 respektive 86 procent). Arbetsledare, som ofta är nära och direkt involverad i den operativa verksamheten, är den grupp som i lägst utsträckning kan göra detta (26 %).



TIDEN RÄCKER FORTFARANDE INTE TILL

En majoritet av cheferna (61 %) upplever, liksom tidigare, att de inte har tillräckligt med tid för att utveckla verksamhet och medarbetare. Detta trots att en stor andel chefer arbetar mer än 40 timmar/vecka. Knappt fyra av tio (37 %) uppger att de har tillräckligt med tid. Andelen har dock ökat något från 2019 då den var 32 procent.

Chefer i åldern 45–59 år (39 %) samt män i privat sektor (40 %) uppger i signifikant högre grad än övriga grupper att de i hög/ganska hög utsträckning har tillräcklig tid i jämförelse med totalen (37 %).

De chefer som i signifikant högre utsträckning än totalen uppger att de i ganska låg/låg utsträckning eller inte alls har tillräckligt med tid är mellanchefer (65 %) och chefer upp till och med 44 år (68 %). En förklaring kan dels vara att mellanchefer har en komplex roll, dels att många i åldersklustret upp till och med 44 år samtidigt har ett aktivt familjeliv med hemmavarande barn.

MÅNGA UPPEVER TILLGÄNGLIGHETEN SOM POSITIV

Tekniken gör att vi ständigt kan vara uppkopplade och tillgängliga, även utanför arbetstid. Detta gäller också chefer. Endast fyra procent uppger att de aldrig är tillgängliga utanför normal arbetstid.

En majoritet av cheferna upplever att tillgängligheten utanför normal arbetstid alltid eller ofta är positiv (65 %). Andelen har dessutom ökat sedan 2015 från 60 procent. Störst andel som alltid eller ofta är positiva är högre chefer (75 %) samt män över 44 år (70 %). De som i högre utsträckning än totalen aldrig eller sällan är positiva är chefer upp till och med 44 år (38 %), vilket möjligen också kan förklaras med den tid som familjelivet kräver.

SMÅ FÖRÄNDRINGAR I ORGANISATORISKT STÖD

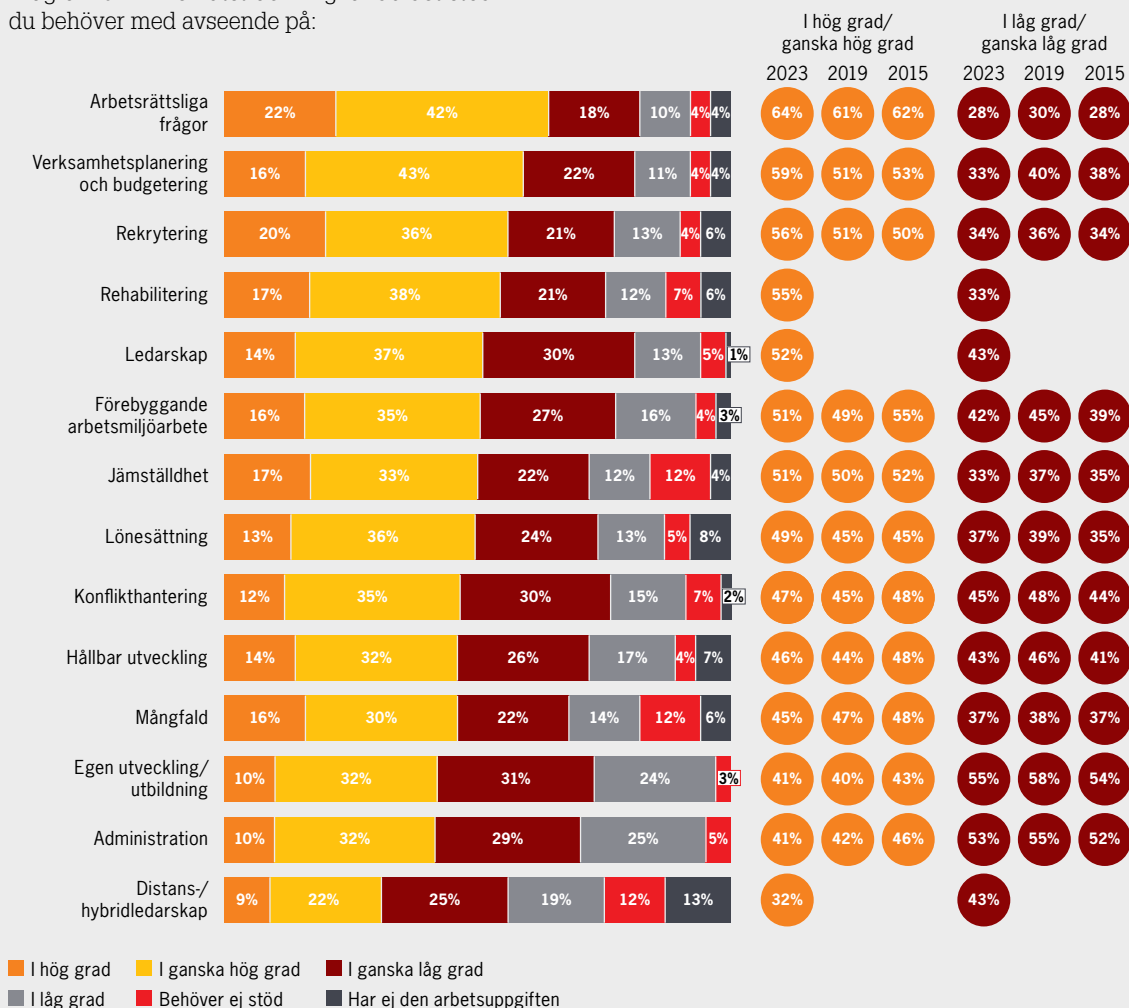
Många chefsuppdrag innefattar en bred variation av uppgifter och ansvar som alla kräver sin specifika kunskap. Hur chefer upplever vilket stöd de får i olika frågor för att hantera sitt chefsuppdrag, visar på en stor variation mellan olika områden.

Inom de flesta områden upplever ungefär hälften av cheferna att de får tillräckligt stöd, i hög eller ganska hög grad. Det område där störst andel anser sig få tillräckligt stöd är rörande arbetsrättsliga frågor (64 %) att jämföra med bottennoteringarna administrativt stöd (41 %), egen utveckling/utbildning (41 %) samt det nytillkomna alternativet, stöd inom distans-/hybridledarskap (32 %).

Pandemin tvingade många chefer att utan förkunskap snabbt ställa om från ett traditionellt ledarskap på plats, till just distansledarskap när medarbetare arbetade hemifrån. Av Ledarnas rapport Framtiden efter det nya normala (Ledarna 2022a) framgår att just ledarskapskompetens för att leda på distans är något var tredje chef ser som ett utvecklingsbehov. Resultatet visar dock på att stödet för detta ännu inte finns på plats utan att chefer själva får hantera ledarskapet och pröva sig fram under dessa förhållanden efter bästa förmåga.

Motsvarande frågeställning om organisatoriskt stöd ställdes också år 2015 och 2019. Vid en jämförelse mellan år 2015 och 2023 har stödet ökat något inom områdena arbetsrättsliga frågor, verksamhetsplanering och budgetering, rekrytering samt lönesättning.

Diagram 9. I vilken utsträckning får du det stöd du behöver med avseende på:



Alternativen rehabilitering, ledarskap samt distans-/hybridledarskap är nyttillkomna områden i årets undersökning, varför några jämförelser inte anges för tidigare år.

Samtidigt har andelen som får tillräckligt stöd minskat inom områdena arbetsmiljö, jämställdhet, konfliktshantering, hållbar utveckling, mångfald, administration samt egen utveckling/utbildning.

Kvinnor i offentlig sektor uppger i signifikant högre utsträckning att de får stöd i hög eller ganska hög utsträckning avseende arbetsrättsliga frågor (70 %), verksamhetsplanering och budgetering (65 %), ledarskap (57 %) samt lönesättning (60 %) i jämförelse med totalen.

En signifikant större andel unga chefer, upp till 35 år, uppger att de i ganska låg eller låg grad får stöd avseende verksamhetsplanering och budgetering (41 %) och mångfaldsfrågor (44 %) i jämförelse med totalalen.

Män i offentlig sektor uppger i högre grad stöd i ganska låg eller låg utsträckning avseende förebyggande arbetsmiljöarbete (51 %), lönesättning (48 %) samt konfliktshantering (52 %).

ARBETSBELASTNING

Upplevd arbetsbelastning avser både mängden arbete (kvantitativ belastning) och känslomässig påverkan (emotionell belastning). De frågeställningar som omfattar arbetsbelastning är hämtade från QOPSOQ som är ett verktyg för att mäta aspekter av organisatorisk och social arbetsmiljö och som vilar på vetenskaplig grund.⁶

Kvantitativ belastning

Undersökningen visar att fyra av tio chefer alltid eller ofta upplever att arbetsbördan är ojämnt fördelad så att arbete samlas på hög (42 %), att de inte hinner slutföra sina arbetsuppgifter (32 %) och att de kommer efter med sitt arbete (30 %).

Unga chefer, upp till och med 35 år, svarar i signifikant högre utsträckning att det alltid händer att de inte hinner slutföra sina arbetsuppgifter (13 %) jämfört med totalen (5 %).

⁶ 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.

Diagram 10. Hur ofta...

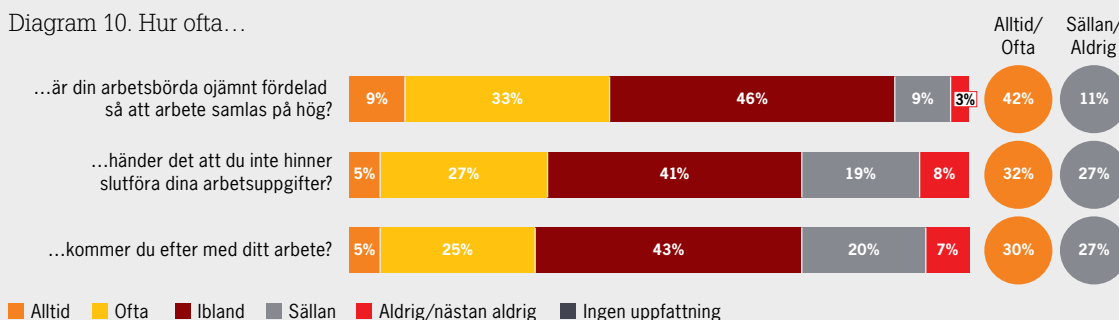
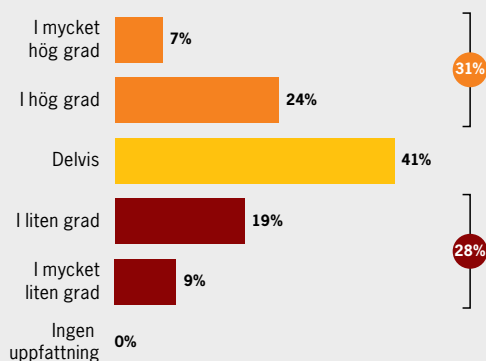


Diagram 11. Är ditt arbete känslomässigt krävande?



Emotionell belastning

Tre av tio chefer upplever, i mycket hög eller i hög grad, sitt arbete som känslomässigt krävande. Tre grupper av chefer upplever detta i signifikant högre grad i jämförelse med totalen. Dessa är kvinnor (40 %), unga chefer (43 %) och kvinnor i offentlig sektor (44 %). En pågående forskningsstudie om unga chefer vid Karolinska Institutet har också funnit att unga chefer känner sig mer stressade i sin roll i jämförelse med äldre kollegor och riskerar i högre grad utmattning på grund av arbetsbelastning (KI 2019).

På motsvarande sätt är det män (36 %), män äldre än 35 år (37 %) samt män i privat sektor (40 %) som i liten eller mycket liten grad upplever att deras arbete är känslomässigt krävande.

Nästan tre av tio chefer (29 %) hamnar alltid eller ofta i känslomässigt påfrestande situationer genom sitt arbete. Kvinnor upplever detta i signifikant högre grad (36 %) samt chefer upp till och med 44 år (37 %).

Å andra sidan upplever män i privat sektor och män äldre än 35 år sällan eller aldrig detta i signifikant högre grad (29 %) i jämförelse med totalen (21 %).

På frågan om cheferna måste förhålla sig till andra människors personliga problem i sitt arbete svarar hälften att detta alltid eller ofta är fallet. En signifikant högre andel som svarat alltid eller ofta i jämförelse med totalen är kvinnor i offentlig sektor (67 %), chefer i offentlig sektor (62 %) samt chefer upp till och med 44 år (56 %).

De chefer som i signifikant högre utsträckning än totalen (11 %) svarar att de sällan eller aldrig behöver förhålla sig till andras personliga problem i arbetet, är högre chefer (16 %) samt män i privat sektor (16 %).

Diagram 12. Hur ofta hamnar du genom ditt arbete i känslomässigt påfrestande situationer?

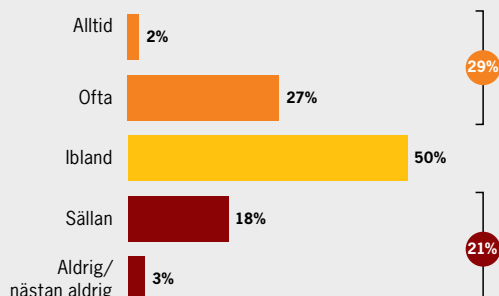
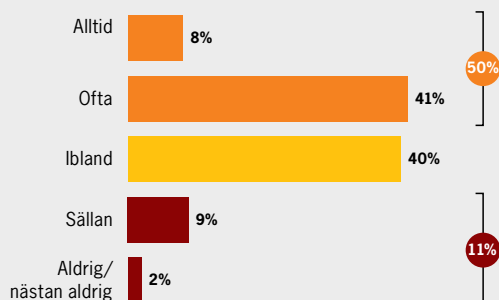


Diagram 13. Hur ofta måste du förhålla dig till andra människors personliga problem i ditt arbete?





ALLVARLIG BRIST PÅ ÅTERHÄMTNING

Att ha tid till återhämtning efter intensiva arbetsperioder och att kunna lägga tankar på arbetet åt sidan under ledig tid är viktiga faktorer för att förebygga ohälsosam stress.

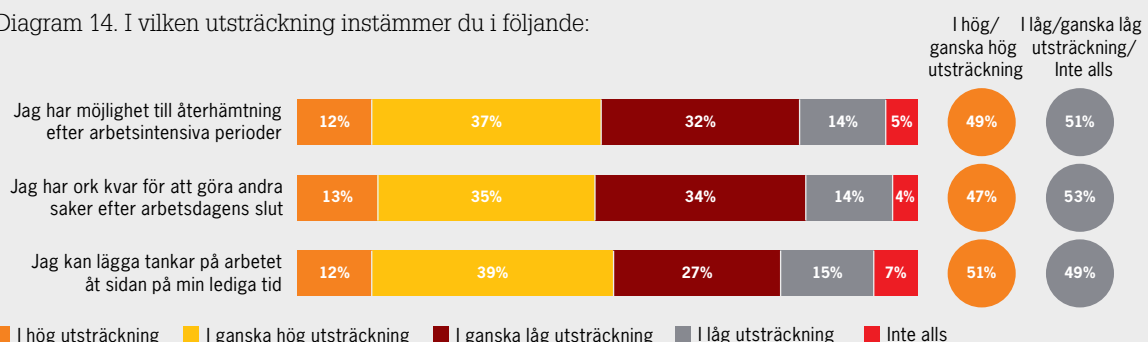
Mot den bakgrunden är det oroande att hälften av cheferna, 49 procent, uppger att de i låg, ganska låg utsträckning eller inte alls kan lägga tankar på arbetet åt sidan under sin lediga tid; 51 procent att de endast har möjlighet till återhämtning efter arbetsintensiva perioder i låg, ganska låg utsträckning eller inte alls samt 53 procent att de endast i låg, ganska låg utsträckning eller inte alls har ork kvar för att göra andra saker efter arbetsdagens slut. En konsekvens av detta är att det

riskerar att påverka privat- och familjeliv negativt liksom chefers egen hälsa.

När det gäller förmågan att lägga tankar på arbetet åt sidan under ledig tid tycks det vara sämst ställt bland unga chefer och chefer upp till och med 44 år. Dessa grupper har i signifikant högre grad i jämförelse med totalen (15 %), svarat att de endast kan göra detta i låg utsträckning (23 respektive 20 procent).

En signifikant större andel högre chefer anger att de har ork för att göra andra saker efter arbetsdagens slut i hög utsträckning (18 %) och kan i hög utsträckning lägga tankar på arbetet åt sidan under ledig tid (19 %).

Diagram 14. I vilken utsträckning instämmer du i följande:



Frageställningarna rörande återhämtning är hämtade från [Prevents enkät](#) om organisatorisk och social arbetsmiljö.

Meningsfullhet

Nio av tio chefer upplever att arbetet nästan alltid är meningsfullt och sex av tio skulle gärna rekommendera andra att satsa på chefsyrket. Trots detta har drygt en av tre chefer minst varje månad övervägt att lämna sitt nuvarande chefsupdrag.

En stark känsla av meningsfullhet handlar om att uppleva vissa frågor och områden som viktiga och engagerande. Sådant som är värt känslomässig investering och engagemang. En låg känsla av meningsfullhet innebär i stället att få saker betyder särskilt mycket och det som ändå är viktigt upplevs som mer krävande och betungande.

Vår starkaste motivationsfaktor är att vi upplever just meningsfullhet (jag vill). Vad som upplevs meningsfullt är individuellt. Upplevelse av mening kan vara kopplad till bekräftelse, relationer, att se resultat, belöning eller en känsla av att göra skillnad. Faktorer i organisationen som bidrar till meningsfullhet är:

- Tillit till egen närmaste chef
- Överensstämmelse mellan egna och organisationens värderingar
- Att arbetsuppgifterna är relevanta och känns meningsfulla

Att vara chef innebär ett stort ansvar och är ofta både stimulerande och utmanande och krävande och givande. Det är glädjande att en så stor andel, drygt nio av tio chefer (91 %), nästan alltid upplever sitt arbete som meningsfullt. Detta är dessutom en ökning från 2019 då andelen var 87 procent.

Kvinnor i offentlig sektor (37 %) och äldre chefer som är kvinnor (36 %) svarar i signifikant högre grad än övriga att de i hög utsträckning nästan alltid finner arbetet meningsfullt.

Trots den stora andel chefer som nästan alltid upplever sitt arbete som meningsfullt skulle knappt sex av tio (59 %) gärna rekommendera andra att satsa på chefsyrket. Detta är en minskning från 2019 då motsvarande andel var 62 procent. De grupper av chefer som är mest benägna att rekommendera chefsyrket är högre chefer (69 %) och män i offentlig sektor (67 %). Minst benägna att rekommendera yrket är arbetsledare där 37 procent svarar i ganska låg/låg utsträckning eller inte alls.

Diagram 15. I vilken utsträckning instämmer du i följande påstående? "Jag upplever nästan alltid att mitt arbete är meningsfullt."

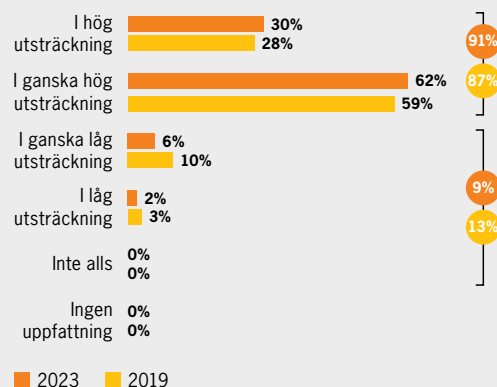
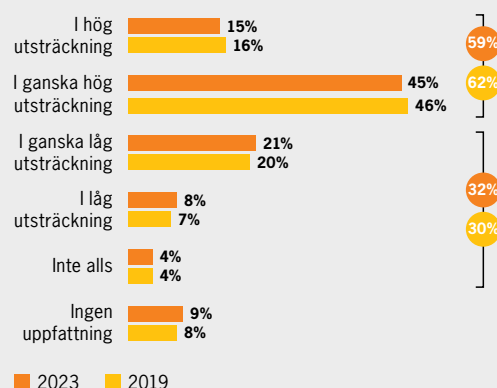


Diagram 16. I vilken utsträckning instämmer du i följande påstående? "Jag rekommenderar gärna andra jag möter att satsa på chefsyrket."



SJU AV TIO UPPLIVER DEN EGNA CHEFEN SOM RÄTTVIS

Relationen till närmaste chef har i tidigare studie (Holmberg m.fl. 2019) visat sig vara en viktig faktor för att över huvud taget vara motiverad att fortsätta att utvecklas i chefsyrket. Det som anses vara viktigt är att chefen uppfattas som rättvis, tillgänglig och stödjande.

I jämförelse med år 2019 visar resultaten en positiv förändring. Drygt 7 av 10 uppfattar sin chef både som rättvis och tillgänglig/närvarande. Något färre uppfattar sin chef som stödjande (67 %). Om den positiva förskjutningen är en ihållande trend eller inte är för tidigt att avgöra.

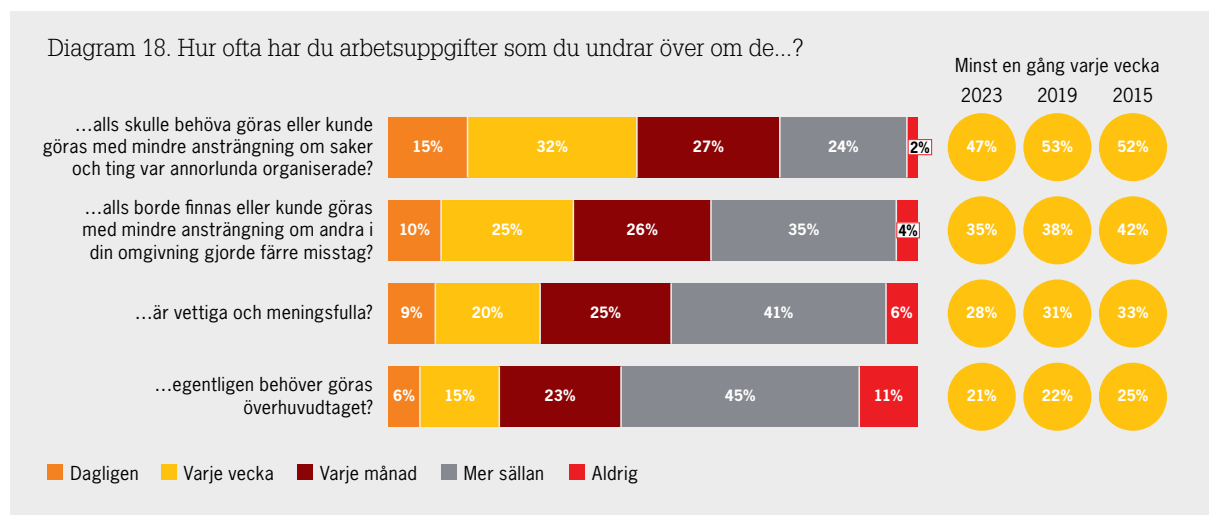
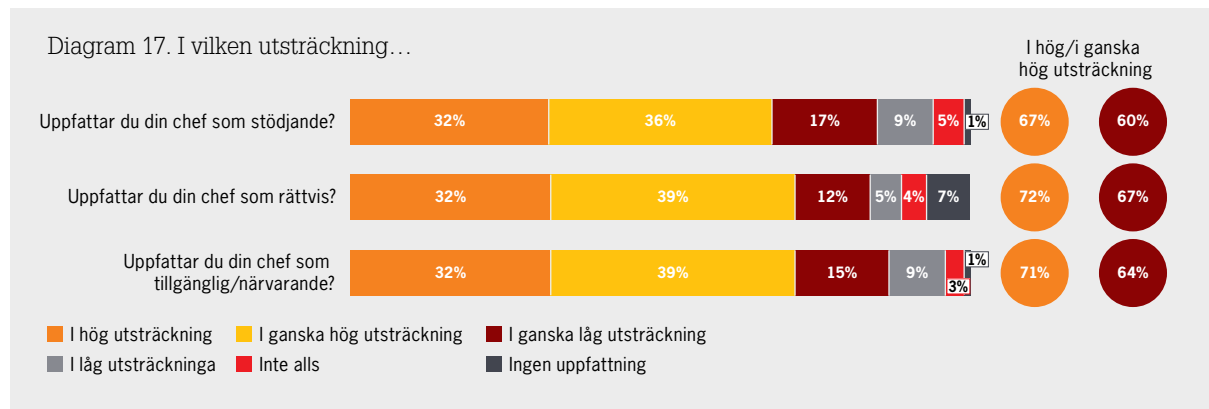
ARBETSUPPGIFTERNAS RELEVANS

Resultaten visar en liten, men fortsatt positiv utveckling då det som benämns illegitima arbetsuppgifter minskar i omfattning. Arbetsmiljöforskningen benämner uppgifter som normalt inte associeras med chefens yrkesroll och professionella identitet, men som ofta ändå måste utföras för att verksamheten ska fungera, illegitima uppgifter. Om ingen annan på arbetsplatsen ser till att utföra dem hamnar de till slut i knät på chefen, som har det yttersta verksamhetsansvaret. (Björk m.fl. 2013).

Resultaten för gruppen unga chefer, upp till och med 35 år, visar inom samtliga påståenden signifikanta skillnader i jämförelse med totalen. För uppgifter som de undrar över om de skulle behöva göras om saker och ting var annorlunda organiserade, uppger 83 procent av dem att de minst varje månad undrar över detta, att jämföra med totalen 74 procent.

De upplever också i högre utsträckning att de minst varje vecka har uppgifter som de undrar om de alls borde finnas eller kunde göras med mindre ansträngning om omgivningen gjorde färre misstag, 42 procent att jämföra med totalen 35 procent.

Andelen unga chefer som minst varje vecka undrar över om uppgifter är vettiga och meningsfulla är 43 procent, att jämföra med totalen 28 procent. Samma mönster gäller uppgifter som de undrar över om de egentligen behöver göras överhuvudtaget. Här svarar 31 procent att de har sådana uppgifter minst varje vecka att jämföra med totalen där andelen är 21 procent.



Frageställningen är hämtad från: Aronsson, G., Bejerot, E., & Härenstam, A. (2012). Onödiga och oskäliga arbetsuppgifter bland läkare. Samband mellan illegitima arbetsuppgifter och stress kartlagt i enkätstudie. Läkartidningen, 48, 2216–2219.



EN AV TRE CHEFER ÖVERVÄGER ATT LÄMNA NUVARANDE CHEFSUPPDRAG

På frågan om cheferna under det senaste året har övervägt att lämna sitt nuvarande uppdrag som chef, svarar nästan fyra av tio chefer att de gjort detta minst varje månad.

En större andel högre chefer (36 %) svarar att de aldrig övervägt att lämna sitt chefsuppdrag att jämföra med totalen på 26 procent. Chefer upp till och med 44 år svarar i högre grad att de övervägt detta varje vecka (18 %) i jämförelse med totalen (13 %) och arbetsledare svarar i högre grad mer sällan (45 %) än totalen (38 %).

Att överväga att lämna nuvarande chefsuppdrag betyder inte med automatik att man vill sluta som chef, utan kanske helt enkelt en vilja att byta chefstjänst. Av de 36 procent chefer som svarat att de övervägt att lämna sina uppdrag minst en gång i månaden uppger nästan sex av tio att de övervägt att sluta som chef helt och hållet. Här har respondenterna haft möjlighet att välja flera alternativ som de övervägt om de lämnar nuvarande chefsuppdrag. Drygt hälften (51 %) skulle ta chefsjobb hos annan arbetsgivare i en annan bransch och 40 procent hos annan arbetsgivare i samma bransch.

De chefer som i högre utsträckning än totalen uppger att de övervägt att sluta som chef helt och hållet är arbetsledare (72 %), offentligt anställda (66 %) samt kvinnor i offentlig sektor (67 %).

FYRA AV TIO CHEFER HAR SÖKT ANNAN TJÄNST

Att överväga att lämna nuvarande chefsuppdrag är en sak, men frågan är om cheferna också aktivt gjort slag i saken. Under det senaste året uppger nästan fyra av tio chefer (37 %) att de sökt minst en annan tjänst.

Andelen är signifikant högre för mellanchefer (44 %), chefer upp till och med 44 år (44 %), män i offentlig sektor (45 %) samt chefer i Stockholms län. Att andelen chefer i Stockholm i högre grad sökt andra tjänster kan sannolikt bero på att arbetsmarknaden har mer att erbjuda där än i många andra städer.

Den grupp som i signifikant högre utsträckning än totalen svarat nej på frågan är chefer äldre än 60 år. Det beror sannolikt på att de upplever sig vara i slutet av sin yrkeskarriär och väljer att stanna i nuvarande befattning.

Diagram 19. Har du under det senaste året övervägt att lämna ditt uppdrag som chef?

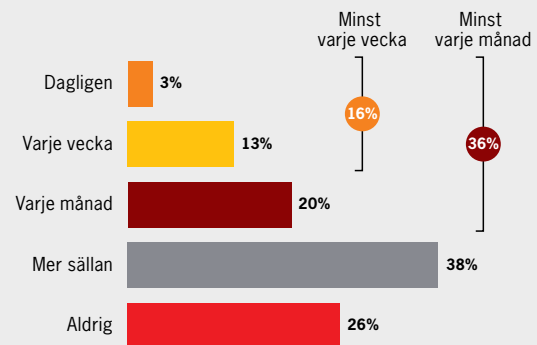


Diagram 20. Du angav att du det senaste året övervägt att lämna ditt uppdrag som chef. Markera de alternativ som du övervägt.



Alla har en bra chef!

(UR LEDARNAS FÖRBUNDSPOLITISKA PROGRAM)


Alla har en bra chef – så lyder Ledarnas vision. Chefer tillför verksamheter värde genom ledarskap. Samtidigt är chefers vardag fragmenterad och komplex, fylld med kommunikativa insatser och med ständig omprioritering av arbetsuppgifter.

Chefer har en avgörande roll för verksamheters framgång. Att leda fram till resultat är chefens viktigaste uppgift. Ett gott ledarskap är grundläggande för att skapa resultat. Även om ledarskapet är personligt och formas av individens värderingar, förmågor och drivkrafter så är chefens organisatoriska förutsättningar avgörande för att ledaregenskaperna ska kunna omsättas i praktiken.

Ledarna vill sätta fokus på ledarskapets värde. Chefer ska få vara chefer, ta ansvar för och leda verksamhet och medarbetare. Det förutsätter en bra balans mellan arbetsbelastning, resurser, krav och stöd. Ett gott ledarskap gör det möjligt för medarbetare att utveckla sin potential och bidra till att verksamheter når bättre resultat. Chefer har också ett stort ansvar och en viktig roll för ett inkluderande arbetsliv i syfte att uppnå målen om mångfald, jämställdhet och hållbarhet.

Att vara chef är ett stimulerande och utvecklande uppdrag, även om vardagen ofta är fragmenterad och komplex, fylld med kommunikativa insatser och med ständig omprioritering av arbetsuppgifter. I en snabbt föränderlig värld vittnar många chefer om meningsfulla uppdrag, samtidigt som de upplever brist på tid för egen reflektion och utveckling, för medarbetarna samt för strategisk planering. Att med kort varsel hitta lösningar på vardagliga problem och störningar kan vara både utmanande och kreativt, men tar också tid och kraft från det långsiktiga uppdraget att leda och skapa resultat.

Effektivisering och rationalisering ska inte ske på bekostnad av ökad administrativ börda för chefer och sämre förutsättningar att fullgöra sitt chefsuppdrag. I slimmade organisationer har många viktiga stödfunktioner tagits bort och chefer har fått ökat administrativt ansvar för dokumentations- och rapporteringssystem, utöver i princip alla förekommande personalfrågor. Detta riskerar att leda till ökad stress, sämre förutsättningar att leda och i förlängningen försämrade resultat. En viktig del i en god arbetsmiljö för såväl chefer som medarbetare, är att ha tid för att medarbetare blir sedda, hörda och bekräftade av sin närmaste chef. Ledarna bedriver ett aktivt arbete för att nå visionen om att alla har en bra chef. För att nå dit krävs tid och organisatoriska förutsättningar för att utöva ett gott ledarskap.



Ledarna bedriver ett aktivt arbete för att nå visionen om att alla har en bra chef.



Referenser

Antonovsky, A (1987). *Hälsans mysterium*. Natur & Kultur.

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.

BliwaStiftelsen (2009). *Hållbara chefer* – en idéskrift om forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer.

Corin, L., Björk, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. SNS förlag.

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

Homberg, R., Djamnezhad, D., Larsson, M. (2019). *Hållbara chefer 10 år senare* – uppföljning av forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer. Lunds universitet.

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

Ledarna (2015, 2019). *Att vara chef* – kartläggning av chefers utmaningar och arbetssituation.

Ledarna (2019). *Chef i nöd och lust* – förutsättningar för en lång och hållbar chefskarriär.

Ledarna (2022a). *Framtiden efter det nya normala*.

Ledarna (2022b). *Ung och chef – precis som alla andra?*

Ledarna (2022c). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommuner och regioner – en kunskapssammanställning*.

Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 96 000 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.