



Att vara chef i kemiindustrin

En kartläggning av chefers arbetssituation

EN BRANSCHRAPPORRT FRÅN LEDARNA OCH IKEM

IKEM

Innovations- och kemiindustrierna i Sverige

!edarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Innehåll

| | |
|--|-----------|
| Sammanfattning | 4 |
| Inledning | 5 |
| • Fakta om undersökningen | 5 |
| • Fakta om kemiindustrin | 6 |
| Chefers utmaningar | 7 |
| • Bredare ansvarsområden och ökad förändringstakt | 7 |
| • Fokus på individen | 7 |
| • VUCA-time | 8 |
| • En känsla av sammanhang | 9 |
| • Att vara hållbar som chef | 10 |
| Chefer i kemiindustrin | 11 |
| • Ålder, kön och erfarenhet | 11 |
| Chefsuppdragets begriplighet | 12 |
| • Samsyn kring chefsuppdraget | 14 |
| • Snåriga beslutsvägar | 14 |
| • Tydliga mål | 15 |
| • Kommentarer kring chefsuppdragets begriplighet | 16 |
| Chefsuppdragets hanterbarhet | 17 |
| • Krav på anpassning och likformighet | 17 |
| • Personalgruppernas storlek | 18 |
| • Tiden räcker inte till | 18 |
| • Tillgänglighet efter arbetstid | 19 |
| • Lite tid att leda | 21 |
| • Inflytande över beslut | 21 |
| • Intern konkurrens | 21 |
| • Relationen till närmaste chef | 22 |
| • Feedback | 22 |
| • Kommentarer kring chefsuppdragets hanterbarhet | 24 |
| Chefsuppdragets meningsfullhet | 26 |
| • Psykiskt obehag | 27 |
| • Var femte chef överväger att lämna sitt uppdrag | 28 |
| • Arbetet känns meningsfullt | 28 |
| • Ett öppet och tillåtande klimat | 29 |
| • Mest positiva med chefsuppdraget | 29 |
| • Kommentarer kring chefsuppdragets meningsfullhet | 30 |

Sammanfattning

Att vara chef i kemiindustrin syftar till att kartlägga hur chefer upplever sin arbetssituation. Fokus ligger på chefens organisatoriska förutsättningar och i vilken utsträckning chefsuppgifterna upplevs som begripliga, hanterbara och meningsfulla. Detta är viktiga faktorer för att fungera som chef och vara hållbar över tid.

Kemiindustrin har sammantaget positiva svar på enkäten och det syns även vid jämförelse med andra branscher. Det finns dock utrymme för utveckling inom några områden såsom dialogen mellan chefen och chefens chef.



Inledning

IKEM (Innovations- och kemiindustrierna i Sverige) och Ledarna har tillsammans gjort denna kartläggning av chefers förutsättningar inom kemiindustrin. IKEM är arbetsgivarorganisationen för kemiindustrin* och företräder 1 400 medlemsföretag med cirka 77 000 anställda inom kemi, plast och materialbranscherna. I rapporten fortsättningsvis kallat kemiindustrin eller kemibranschen. Ledarna är Sveriges chefsorganisation med drygt 93 000 medlemmar som representerar chefer på hela arbetsmarknaden och på alla nivåer.

Chefsuppdragen är viktiga samtidigt som chefer verkar i alltmer komplexa miljöer. Ledarnas vision är "Alla ska ha en bra chef". En förutsättning för att uppnå det ligger naturligtvis hos den enskilde chefen beroende av förmågor, egenskaper och kompetens, men det krävs även att chefer har rätt organisatoriska förutsättningar för att framgångsrikt hantera sitt uppdrag, leda och utveckla verksamhet och medarbetare för att nå resultat och själva hålla som chefer över tid.

Väl fungerande chefer är avgörande för verksamhetens framgång och arbetsförhållandena för medarbetare. Att få förtroendet från sin arbetsgivare att inneha en chefsroll tillsammans med rätt organisatoriska förutsättningar är ett av de mest stimulerande och roliga yrken man kan ha.

Att vara hållbar som chef handlar om att uppleva sitt chefsuppdrag som begripligt, hanterbart och meningsfullt – att vilja och kunna verka som chef över tid.

Ledarna undersöker kontinuerligt hur chefer i Sverige ser på sina utmaningar och förutsättningar för chefsuppdragen; nationellt, inom olika sektorer och i olika branscher.

Fakta om undersökningen

Undersökningen genomfördes under perioden 4–20 maj 2018 med hjälp av elektroniska enkäter som skickades ut till 4 524 respondenter. Dessa är antingen medlemmar hos Ledarna eller chefer enligt uppgift från IKEM. Av dessa besvarade 707 personer enkäten, en svarsfrekvens på 16 procent vilket kan låta lågt men kan statistiskt sätt betraktas som signifikant. Respondenterna besvarade frågorna anonymt.

Eftersom undersökningen har fokus specifikt på chefer och chefers organisatoriska förutsättningar, ingår inte resultaten från de 105 individer som besvarat enkäten och uppgivit att de i nuläget inte har en chefsbefattning.

De kvarvarande 602 respondenterna omfattar chefer på alla nivåer, från högsta chef till första linjens chef. Störst är gruppen högre chefer (37 procent) tätt följt av mellanchefer (35 procent) och första linjens chefer (29 procent).

Av de 602 respondenterna uppger 16 procent att de är chefer utan underställd personal.

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

*Läkemedel, kemi, gummi & plast, raffinaderi, metall, sten, glas och cement.



Fakta om kemiindustrin

IKEM-företagen inom branscherna petroleum-, kemi-, läkemedel- samt plast- och gummiindustrin omsatte tillsammans 460 mdkr år 2017 och sysselsatte drygt 77 000 personer. IKEM-företagen, som är i hög grad utlandsägda, finns runt om i hela landet och är ofta kommuners viktigaste enskilda arbetsgivare.

Exportvärdet för de mest exportintensiva delarna av IKEM uppgick till 270 mdkr 2017. Exportandelen var hela 85 procent.

Exempel på företag inom IKEM är Astra Zeneca, Preem, Borealis, Nouryon och Recipharm. De flesta av företagen köper och säljer till andra företag och inte direkt till konsument.

Chefers utmaningar

Att vara chef idag innebär att vara verksam i snabbväxande, konkurrensutsatta; ofta kunskapsintensiva; företag och organisationer som kännetecknas av hög komplexitet.

Snabbheten och osäkerheten både i och utanför organisationer och företag skapar både möjligheter och hinder för chefer att verka. Det är en betydligt större utmaning att vara chef idag än för 10–20 år sedan. Att chefer har rätt organisatoriska förutsättningar har blivit allt mer angeläget.

Bredare ansvarsområden och ökad förändringstakt

De senaste decennierna har chefers ansvarsområden blivit bredare och förändringstakten inom företag och organisationer har ökat som en följd av teknikutveckling, effektivisering och rationalisering. Organisationer har slimmats och antalet underställda tenderar att bli fler. Många stödfunktioner har tagits bort, som exempelvis administration, internservice och operativt stöd vid hantering av personalärenden.

Chefer har som regel ett större personalansvar och implementerar kontinuerligt förändringsprojekt av olika slag. De har blivit en sorts av förändringsagenter utan att alltid kunna påverka besluten. Med globaliseringen följer också att många chefer har långt till beslutsfattarna och nyckelkompetenser rör sig inte bara mellan olika arbetsgivare, utan också över landsgränser.

Med globaliseringen följer också att många chefer har långt till beslutsfattarna och nyckelkompetenser rör sig inte bara mellan olika arbetsgivare, utan också över landsgränser.

Fokus på individen

Sverige utmärks, i jämförelse med andra länder, av starkt individualistiska värderingar.¹ Det är självklart att medarbetare betraktas som unika individer i motsats till ett utbytbar kollektiv. Förväntningarna ökar därmed på chefens förmåga att bygga relationer till varje enskild medarbetare. Detta tar sig bland annat uttryck i individuell lönesättning, utvecklingssamtal, tät återkoppling etc. Kraven på chefers förmåga att skapa goda relationer och samspele med andra har ökat.

Dessa mångfacetterade och ibland motstridiga förväntningar innebär att ikläda sig en mängd olika roller som också kan stå i konflikt till varandra. Strateg, coach, administratör, vaktmästare, förändringsagent, beslutsfattare etc. Med detta följer en risk att chefsrollen blir otydlig och det ställer höga krav på den enskilde chefen att ha förmåga att hantera och tolerera oklarheter.

Men det är inte bara det som händer i organisationen som påverkar chefsuppdragen. Det finns också en omvärld som präglar vårt arbetsliv och chefers förutsättningar.

¹ World Values Survey. Forskningsprojekt som utforskar sociokulturella, moraliska, religiösa och politiska värderingar inom olika kulturer världen över.

VUCA-time

Ett sätt att beskriva den föränderliga omvärld vi lever i kallas VUCA-time eller VUCA-world.² Det är fenomen som vi behöver förhålla oss till och förstå hur vårt arbetsliv påverkas av dessa.

Volatility kan översättas till instabilitet eller flyktighet och beskriver förändringens hastighet, omfattning och kraft.

Uncertainty står för osäkerheten och oförutsägbarheten om vad som ska hända.

Complexity står för det kaos som omgärdar alla organisationer där alla situationer är sammanflätade och bidrar till hög komplexitet. Information finns tillgänglig i överflöd, men vad är viktigt?

Ambiguity kan översättas till dubbelhet eller otydlighet. Den information vi har till vårt förfogande kan vara svårtolkad och ibland motsägelsefull.

Volatility

Förändringens dynamik; hastigheten och de krafter som driver förändringen

Uncertainty

Oförutsägbarhet; svårighet att förutsäga konsekvenser

Complexity

Situationer består av många sammanflätade delar; informationen tillgänglig men den är överväldigande

Ambiguity

Svårtolkad information; vaghet, motsägelsefullhet och dubbla betydelser

² Begreppet VUCA-world eller VUCA-time myntades av amerikanska armén på 90-talet för att beskriva kontexten med de osäkerheter som fanns för att leda stridande förband.

En känsla av sammanhang

KASAM³ – en känsla av sammanhang, är en modell som beskriver tre viktiga aspekter för att uppleva god allmänhälsa och välbefinnande, trots perioder med stora utmaningar.

BEGRIPLIGHET (att veta) innebär att som chef förstå sitt uppdrag, sitt ansvarsområde och vilka förväntningar som finns på vad chefen ska uppnå.

Faktorer som bidrar till chefers begriplighet är⁴:

- tydliga mål
- strukturer och processer som stödjer arbetet
- fungerande kommunikation (att vara väl-informerad)
- öppen och ärlig relation med sin egen chef och sina medarbetare.

HANTERBARHET (att kunna) innebär att chefen har tillräckliga resurser och kunskaper för att hantera och fullfölja sitt uppdrag.

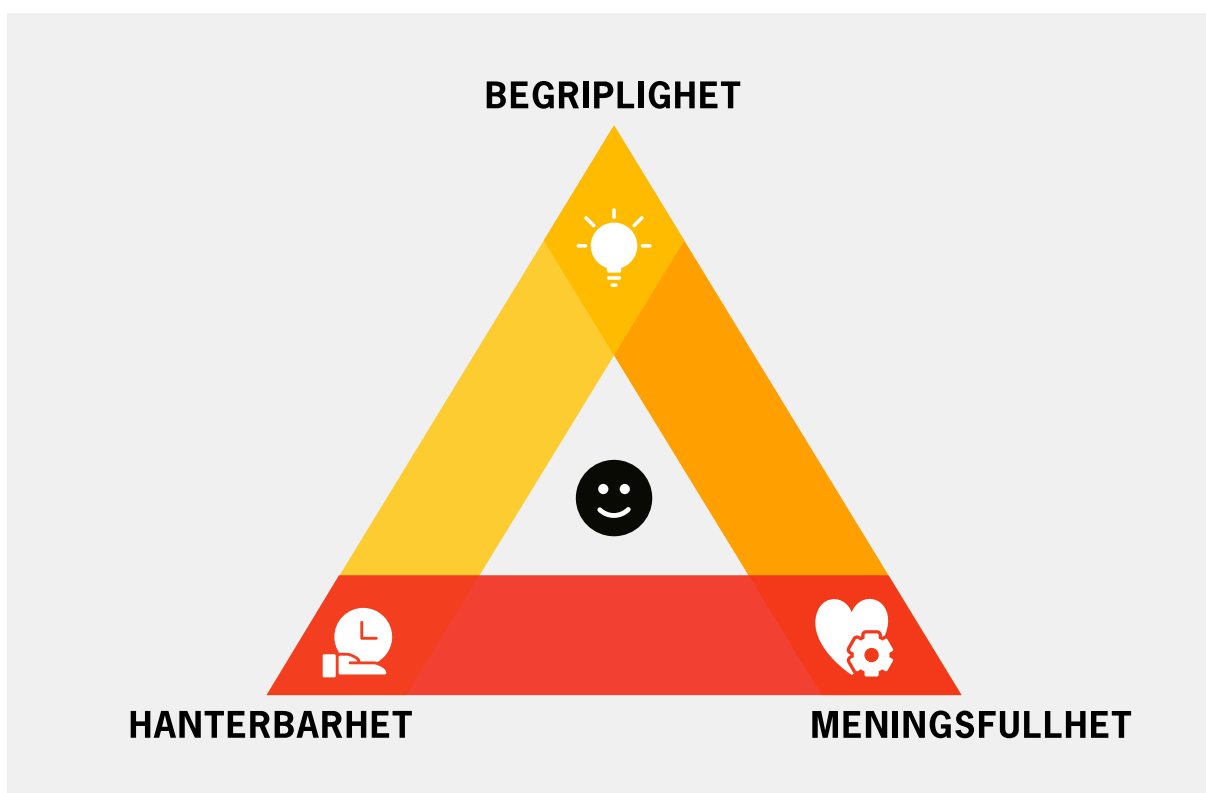
Faktorer som bidrar till chefers hanterbarhet är⁴:

- att ha mandat
- ett rimligt antal medarbetare
- att kunna delegera
- att ha tillgång till internt och externt stöd.

MENINGSFULLHET (jag vill) är den starkaste motivationsfaktorn. Den är individuell och innebär att chefer verkligen vill göra det de förväntas utföra.

Faktorer som bidrar till chefers meningsfullhet är⁴:

- tillit och trygghet i organisationen
- att egna värderingar överensstämmer med organisationens
- att ha självmedkänsla (att vara snäll mot sig själv och lyssna på egna behov)
- förmåga att hantera relationer.



³ Hälsans mysterium, Aaron Antonovsky

⁴ Chefer i ett föränderligt arbetsliv, Christin Mellner m.fl. Stockholms Universitet (2017)

Att vara hållbar som chef

De chefer som kan och vill verka som chefer över tid – att vara hållbara, behöver vissa individuella egenskaper men i ännu högre grad är chefens organisatoriska förutsättningar avgörande.

En hållbar chef kännetecknas av⁵:

- Psykiskt välbefinnande
- Låg utmattningsgrad
- Låg cynism
- Effektivitet
- Hög energi och engagemang
- God allmänhälsa
- Få/inga negativa effekter på privatliv
- Vilja att fortsätta som chef

⁵ Definition hållbar chef. Lund University Commissioned Education. Forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer, BliwaStiftelsen (2009).



Chefer i kemiindustrin

Olikheterna mellan enskilda chefer inom en bransch är naturligtvis många och spridningen avseende exempelvis ålder, erfarenhet och hur man upplever sin arbetssituation är stor. Flera av de frågor som ställts till cheferna i kemiindustrin har också ställts till chefer som är representativa för hela arbetsmarknaden⁶, vilket gör att en jämförelse i flera fall kan göras mellan chefer inom branschen och chefer i riket som helhet.

Ålder, kön och erfarenhet

I Sverige är en mindre andel chefer 35 år eller yngre. I privat sektor uppskattas den åldersgruppen till 10 procent⁷. För kemiindustrin är andelen något lägre, sex procent. Flest chefer finns inom åldersspannet 46–55 år (45 procent).

Detta gör att behovet av att fylla på chefskåren med yngre förmågor är stort i många av Sveriges företag och organisationer.

Inom privat sektor är andelen kvinnor som är chefer 30 procent⁸. De näringar som omfattas av basindustrin är traditionellt mansdominerade, såsom gruv- och skogs-näringsen. I denna undersökning inom basindustrin representerar kvinnor 14 procent.

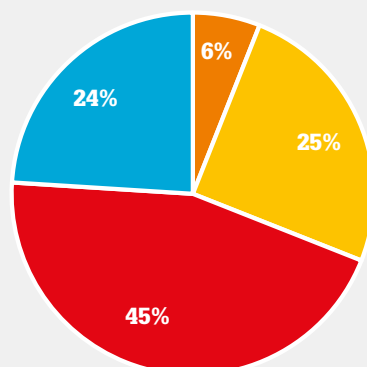
Med stigande ålder ökar också erfarenheten av chefsyrket. Hälften av cheferna i basindustrin har arbetat som chef i tio år eller mer.

⁶ Att vara chef – kartläggning av chefers utmaningar och arbetssituation i Sverige 2015, Ledarna.

⁷ Vem leder oss in i morgondagen? Ledarnas framtidsbarometer 2015.

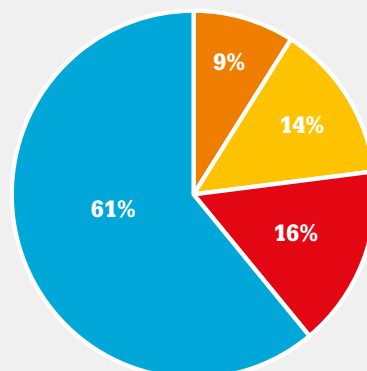
⁸ Att leda mot framtiden. Ledarnas framtidsrapport 2016.

Chefers ålder



■ 35 år eller yngre ■ 36-45 år
■ 46-55 år ■ 56 år eller äldre

Chefserfarenhet



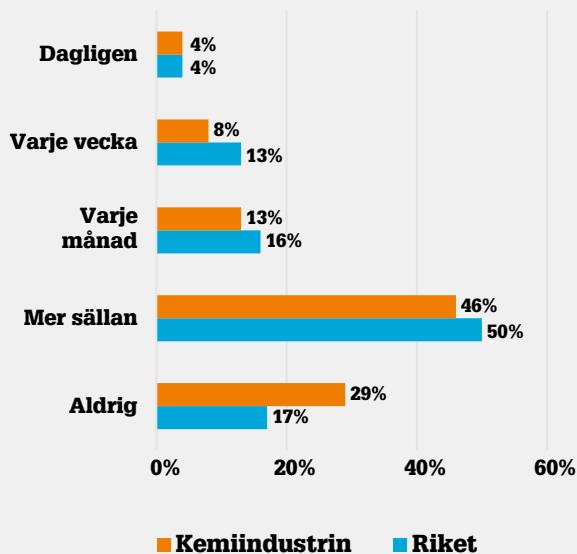
■ 2 år eller kortare ■ 3-5 år
■ 6-9 år ■ 10 år eller längre

Chefsuppdragens begriplighet

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

Chefer inom kemiindustrin uppger i högre utsträckning än chefer i övrigt att de är klara över sitt ansvar. Var fjärde chef (25 procent) i branschen har svårt att få en tydlig bild av sitt ansvar minst en gång i månaden att jämföra med 33 procent för chefer i riket. Här finns en signifikant skillnad beroende av om chefen har underställd personal eller ej. Chefer utan underställd personal upplever i högre utsträckning svårigheter att få en tydlig bild av sitt ansvar (31,6 procent) i jämförelse med chefer med underställd personal (24,2 procent). På vilken nivå chefen är verksam uppvisar också ett samband. Första linjens chefer upplever oklarhet i större utsträckning (33 procent) än mellanchefer (25 procent) och högre chefer (20 procent). I gruppen chefer med 10 års erfarenhet eller mer uppger bara två av tio (22 procent) att de minst en gång i månaden upplever sådan oklarhet att jämföra med kollegorna med kortare erfarenhet där motsvarande andel är 31-32 procent.

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



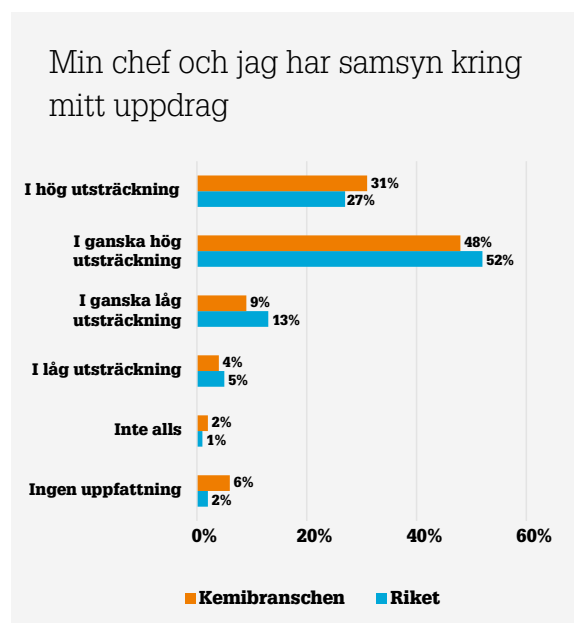


Samsyn kring chefsuppdraget

Det är om möjligt ännu viktigare än tidigare att kontinuerligt stämma av sitt uppdrag med sin egen chef och/eller uppdragsgivare för att säkerställa att det finns en samsyn kring chefsuppdraget. Chefer behöver förstå vad som är mest angeläget att prioritera i verksamheten. Först när uppdraget som chef är tydligt och begripligt kan chefen ta ställning till vad som krävs för att nå uppsatta mål och hantera de uppgifter och krav som ingår.



Det är positivt att en majoritet chefer inom kemiindustrin, 79 procent, upplever att det i hög eller ganska hög utsträckning finns en samsyn kring deras chefsuppdrag med närmast överordnad chef. En samsyn kring uppdraget minskar risken för felaktiga prioriteringar och andra missförstånd. Den grupp av chefer som upplever högst grad av samsyn är första linjens chefer (83 procent) att jämföra med högre chefer där andelen är 74 procent. Många av dessa har sannolikt inte någon högre chef i linjen, vilket kan förklara att 14 procent uppgivit att de inte har någon uppfattning kring frågeställningen.



Snåriga beslutsvägar

Liksom för chefer i riket finns en mindre andel chefer i branschen som upplever svårigheter att överblicka beslutsvägarna i organisationen. 16 procent anger att detta uppstår så ofta som dagligen eller varje vecka. En konsekvens av snåriga och otydliga organisationsstrukturer är att onödigt tid behöver läggas på att få klarhet i och förstå hur beslut tas och förankras.

” Företaget jag jobbar i befinner sig i ett 'Joint Venture' där det är många oklarheter just nu.

Här finns ett tydligt samband med chefens ålder. Ju äldre chef, desto mindre svårigheter att överblicka beslutsvägarna. I gruppen chefer som är 35 år eller yngre uppger nästan hälften (46 procent) svårigheter att jämföra med chefer som är 56 år eller äldre där andelen motsvarar 23 procent. På samma sätt visar resultaten att erfarenhet har ett liknande samband, det vill säga att ju längre tid som chef, desto mindre svårigheter att överblicka beslutsvägarna. Nästan hälften (49 procent) av cheferna med erfarenhet motsvarande två år eller kortare upplever minst en gång per månad att det är svårt att överblicka beslutsvägarna att jämföra med de med längst erfarenhet, tio år eller längre, där andelen är 29 procent.

Den grupp som tycks ha bäst överblick är högre chefer, vilket ter sig naturligt då dessa som regel i sitt uppdrag arbetar med övergripande frågor och ofta är de som tar beslut som rör helheten.



Tydliga mål

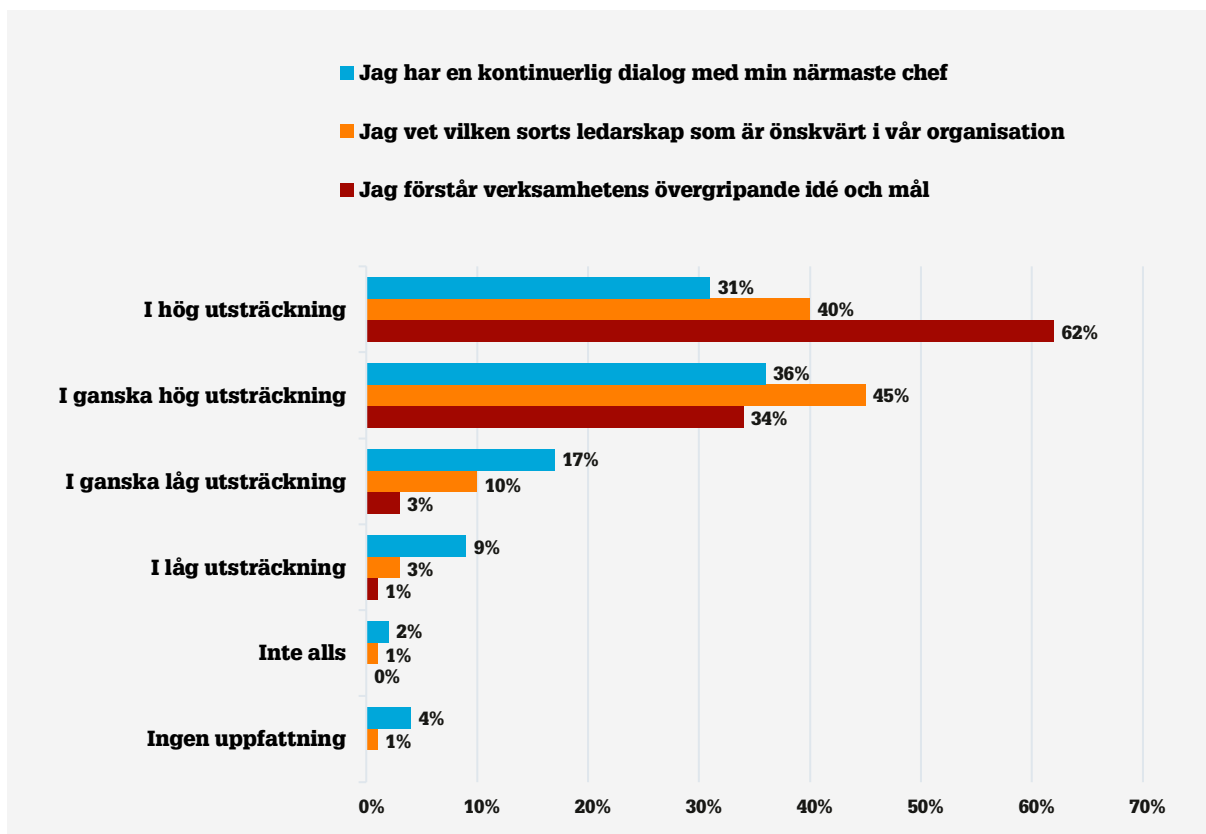
Chefer är utsedda av och företräder arbetsgivaren. De är viktiga förebilder och ambassadörer för det företag eller den organisation de är verksamma i. Det förutsätter en god förståelse för verksamhetens övergripande idé och mål.

När det gäller kemiindustrins chefer uppger nästan alla, 96 procent, att de i hög eller ganska hög utsträckning är införstådda med de idéer och mål som är vägledande för verksamheten. Gruppen unga chefer, 35 år eller yngre, skiljer sig dock från övriga då de i lägre utsträckning anger att de förstår de övergripande idéerna och målen, 92 procent. Samband finns också när det gäller cheferfarenhet. Ju längre tid som chef, desto högre grad av förståelse.

Mellanchefer uppger också i lägre utsträckning (93 procent) än första linjens och högre chefer att de är införstådda med mål och idéer.

En stor andel, 85 procent, är också införstådda med vilken sorts ledarskap de förväntas praktisera. Bland högre chefer samt chefer med 10 års erfarenhet eller längre är andelen störst (90 procent).

Knappt sju av tio chefer (67 procent) uppger att de har en kontinuerlig dialog med sin närmaste chef. För dessa chefer finns goda förutsättningar för att stämma av sitt uppdrag och föra dialog kring eventuella utmaningar i verksamheten och i ledarskapet. En signifikant lägre andel höga chefer uppger att de har en kontinuerlig dialog med sin chef (63 procent) och en av tio har svarat att de inte har någon uppfattning. En förklaring till detta kan vara att dessa helt enkelt inte har någon överordnad chef i linjen.





Kommentar kring chefsuppdragens begriplighet

Kemiindustrin är en bransch med en stor andel erfarna chefer. Med erfarenhet följer som regel en större trygghet och förståelse för sitt ansvarsområde, vilket också visar sig i resultaten. Chefer med underställd personal är mer klara över sitt ansvar i jämförelse med kollegorna utan underställd personal. En möjlig förklaring till detta skulle kunna vara att en stor del av chefers tid, som har underställd personal, ägnas naturligt åt medarbetarna. Ansvar för personal, arbetsledning, arbetsmiljö m.m. är en viktig del av deras chefsuppdrag. Å andra sidan motsägs det av att första linjens chefer i högre grad uppger oklarheter än andra chefsnivåer. Första linjens chefer har som regel underställd personal och ofta större arbetsgrupper än andra chefsnivåer. Ytterligare en motsägelse är att denna grupp, trots detta, i högre grad än andra chefsnivåer uppger att de har en samsyn kring sitt uppdrag med sin närmaste chef.

Sammantaget upplever var fjärde chef i kemiindustrin att de minst varje månad har svårt att få en tydlig bild av vad de ansvarar för och två av tio chefer saknar samsyn kring sitt uppdrag med sin närmaste chef. En förutsättning för att skapa ökad klarhet är dialog med överordnad chef eller uppdragsgivare.

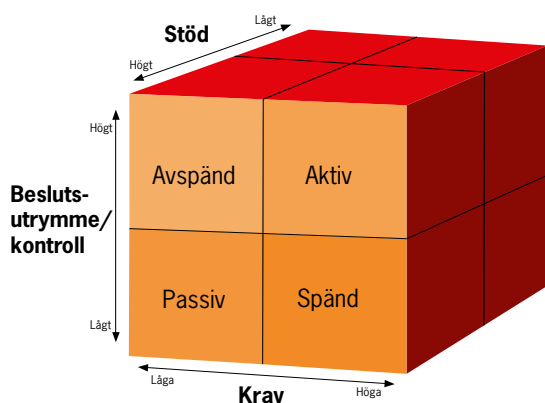
Här finns möjlighet till förbättring, då endast 67 procent av cheferna uppger att de har en kontinuerlig dialog med sin närmaste chef. Minst varje månad uppger 35 procent av cheferna att de har svårigheter att överblicka beslutsvägarna i organisationen. Även här finns utrymme för förbättringar. En organisationsskiss eller beslutsordning är aldrig heltäckande. I alla organisation finns avvikelser som inte finns nedtecknade, utan som man som chef förstår efterhand.

Nästan alla chefer (96 procent) uppger att de är införstådda med verksamhetens idéer och mål. Yngre chefer uppger detta i något lägre utsträckning än äldre. Högst förståelse har chefer med lång erfarenhet. Chefer med lång erfarenhet samt höga chefer är i högre grad införstådda med detta. Med lång erfarenhet, sannolikt ofta inom samma organisation, är detta något som blir allt tydligare med tiden. Högre chefer å sin sida är de som sätter normer och i policydokument kommunicerar vad som är önskvärt.

Chefsuppdragens hanterbarhet

Krav-kontroll-stöd⁹

För att chefer ska kunna hantera sitt uppdrag i alla delar och samtidigt fungera väl och må bra, förutsätter det en balans mellan uppdragets krav och vilket stöd och vilka resurser chefen har. Kraven på chefer är med all rätt högt ställda mot bakgrund av det ansvar och den påverkan chefer har på verksamheter och medarbetare. Men höga krav förutsätter möjligheten till kontroll och inflytande över sin arbetssituation. Det har dels att göra med chefens egen kompetens och förmåga, men i ännu högre utsträckning vilka förutsättningar organisationen tillhandahåller. Högt ställda krav i kombination med låg upplevelse av kontroll och inflytande över situationen samt lågt stöd, är en välkänd riskfaktor för ohälsa.



Krav på anpassning och likformighet

I kemiindustrin upplever 38 procent av cheferna att de minst varje månad behöver anpassa sig till hårt styrda krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka. En betydligt mindre andel än för chefer i riket där motsvarande andel är 52 procent. En förklaring till detta kan vara att andelen högre chefer är relativt stor i denna undersökning för kemiindustrin.

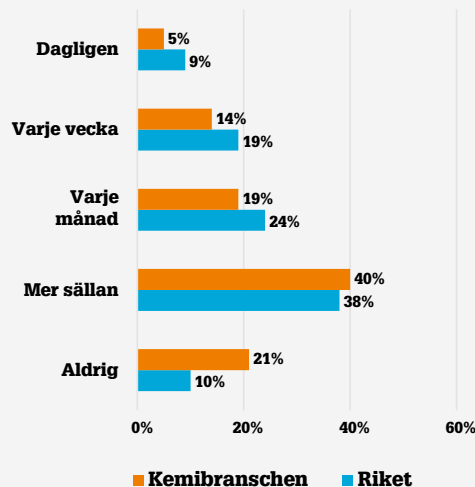
⁹ Krav-kontroll-stöd-modellen. Karasek, Theorell

” *Snarare krav på stor flexibilitet, väldigt korta tidslinjer och höga prestationskrav.*

Ju högre upp i hierarkin chefer är verksamma, desto större handlingsutrymme. Och här visar resultaten signifikanta skillnader i upplevelse beroende av på vilken nivå i organisationen cheferna är verksamma. Hälften av första linjens chefer (49 procent) uppger att de behöver anpassa sig, att jämföra med högre chefer där andelen är 26 procent.

En förklaring till varför många chefer ändå upplever ett bristande handlingsutrymme är olika styr- och managementmodeller som snart sagt implementerats i alla företag och organisationer. För att styr- och managementmodeller ska få reell effekt i verksamheten krävs att de implementeras fullt ut, berörda får utbildning samt uthållighet och transparens.

Hur ofta, under det senaste halvåret, har det förekommit att du måste anpassa dig till hårt styrda krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka?



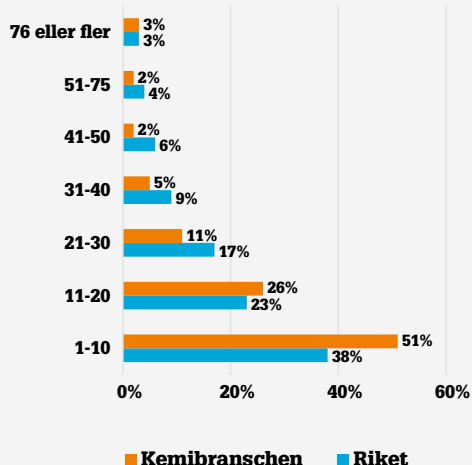
Personalgruppernas storlek

En annan viktig aspekt för chefers hanterbarhet är hur stora personalgrupper chefen har att ansvara för och leda. Att hantera personalfrågor som exempelvis rehabiliteringsärenden, hålla utvecklings- och lönesamtal, ge löpande återkoppling m.m. är sedan länge delegerat till chefer i linjen. I grunden är detta positivt, då chefen är den som bäst känner sina medarbetare och verksamhetens behov. Men ju fler medarbetare en chef har ansvar för, desto mer tid behöver chefen avsätta till den här typen av uppgifter.

Det är väl känt att i alltför stora personalgrupper ökar risken för konflikter, förekomst av informella ledare och bildande av subgrupper. Det finns olika åsikter om hur stor en medarbetargrupp helst bör vara. Vi menar att det beror på vilken typ av verksamhet som bedrivs, hur medarbetargruppen är sammansatt och under vilka förhållanden de utför sitt arbete. Men avgörande är att chefer har en rimlig möjlighet att lära känna och bygga relationer till var och en, inte minst för att i tid uppmärksamma signaler på om något inte står rätt till.

Fördelningen av hur stort antal medarbetare cheferna inom kemiindustrin har visar att det är färre än i jämförelse med chefer i riket. Det innebär att endast var tionde chef (12 procent) har 31 medarbetare eller fler. Mer än hälften av cheferna (51 procent) har högst 10 direkt underställda medarbetare. Skälen till detta positiva resultat kan vara flera. Dels kan det bero på organisationsstrukturer i branschen, dels att många av respondenterna är högre chefer, vilket som regel innebär ett betydligt lägre antal direkt underställda.

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



¹⁰ Att vara chef – kartläggning av chefers utmaningar och arbetssituation i Sverige 2015, Ledarna.

”

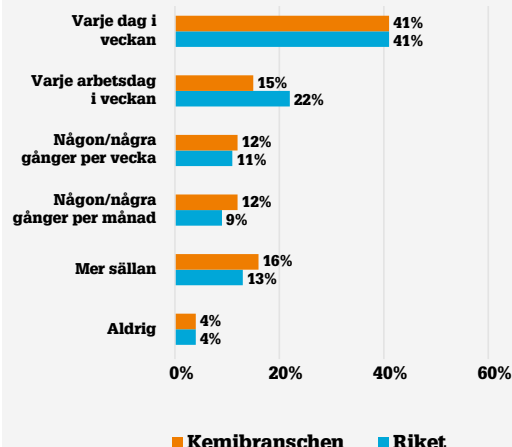
Eftersom jag förutom att vara chef är väldigt operativ och innehar flera roller, så är min tid att leda ganska begränsad. Det är otillfredsställande.

Tiden räcker inte till

Att få tiden att räcka till är en utmaning och chefer arbetar som regel mer än andra, i genomsnitt 47 timmar per vecka och nästan fyra av tio chefer, 38 procent, anser att de arbetar för mycket¹⁰.

I kemiindustrin uppger nästan hälften av cheferna, 48 procent, att arbetet inte är möjligt att utföra inom normal veckoarbetstid. Detta medför en ökad risk för kronisk stress och en känsla av att aldrig riktigt räcka till, att inte känna sig nöjd och tillfreds med det jag utför. Chefer utan direkt underställd personal, 63%, upplever i högre utsträckning att arbetet är möjligt att utföra inom normal arbetstid jämfört med chefer med underställd personal, 50 procent.

I vilken utsträckning förväntas du vara tillgänglig utanför normal arbetstid via telefon, sms eller e-post?



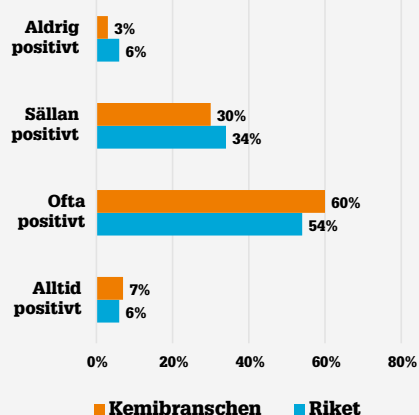
Tillgänglighet efter arbetstid

En majoritet av landets chefer upplever att det finns en förväntan på att de ska vara tillgängliga utanför normal arbetstid via telefon, sms eller e-post. Motsvarande gäller också för chefer i kemiindustrin. Detta är faktorer som är viktiga att vara uppmärksam på, då arbetet riskerar att negativt inkräkta på chefers privatliv, svårigheter att kombinera chefsyrket med familjeliv samt minskade möjligheter till återhämtning. En upplevd förväntan på tillgänglighet är signifikant högre bland chefer med underställd personal (81,3 procent) än hos kollegerna utan underställd personal (68,4 procent). I gruppen högre chefer uppger nästan nio av tio (87 procent) att de förväntas vara tillgängliga att jämföra med de andra chefsnivåerna där andelen motsvarar 73-75 procent.

”*Då jag sitter i ledningen av företaget finns förväntan att finnas nåbar.*”

Det är inte bara arbetet som gör sig påmint genom teknikens hjälp. Att ständigt vara uppkopplad är inte ovanligt, oavsett om det handlar om arbets- eller privatliv. För många är detta en självklarhet och en del av vår livsstil. Till detta ska läggas att många verksamheter inom kemiindustrin bedrivs i skift och pågår dygnet runt.

Hur upplever du tillgängligheten utanför normal arbetstid?



En majoritet av cheferna, 67 procent, upplever dock denna tillgänglighet som övervägande positiv. Minst positiva till tillgängligheten är gruppen chefer i åldersspannet upp till 35 år (47 procent) och mest positiva är chefer som är 56 år eller äldre (76 procent). Här finns också samband med chefsnivå och upplevelse av att var tillgänglig. Ju högre chef, desto mer positiv. 75 procent i gruppen högre chef upplever detta positivt att jämföra med första linjens chefer där motsvarande andel är 56 procent.

”

Inget krav från min chef, men jag har valt att vara tillgänglig som stöd till mina medarbetare då behov föreligger.”



Arbetet kräver alltmer administration, vilket innebär alltför lite tid till att vara en synlig ledare. Nya standarder inom kvalitet och miljö, lagkrav som GDPR, kartläggningar etc.

Lite tid att leda

Chefer, oavsett bransch, ägnar stor del av arbetstiden åt administration. Orsakerna är flera. Dels har teknikutvecklingen möjliggjort att varje enskild individ själv kan hantera mötesbokningar, resebeställningar, dokumentation etc, dels är intervallerna mellan uppföljning och resultatrapportering tätare än förr. Många chefer vittnar om att den tid de önskar lägga på utveckling av medarbetare och verksamhet får stå tillbaka.

Samma utmaning finns hos cheferna i kemiindustrin. Endast tre av tio chefer, 34 procent, uppger att de har tillräcklig tid för detta. Resultaten visar att det finns ett samband mellan både chefsens ålder och erfarenhet och i vilken utsträckning man anser att man har tillräcklig tid för utveckling. För chefer som är 35 år eller yngre är andelen endast 24 procent att jämföra med den äldre gruppen, 56 år eller äldre där andelen är 47 procent. Ju kortare chefserfarenhet, desto sämre med tid.

Samma resultat visar sig när det gäller chefsnivå. Av första linjens chefer är det endast en av fyra (26 procent) som upplever att de har tillräckligt med tid för utveckling, mellanchefer 32 procent och högre chefer 43 procent.

Samtidigt uppger en majoritet, 73 procent, att de i hög eller ganska hög utsträckning har goda möjligheter att planera sitt arbete. Högre chefer upplever möjligheterna bättre (79 procent) än första linjens chefer (65 procent).

Inflytande över beslut

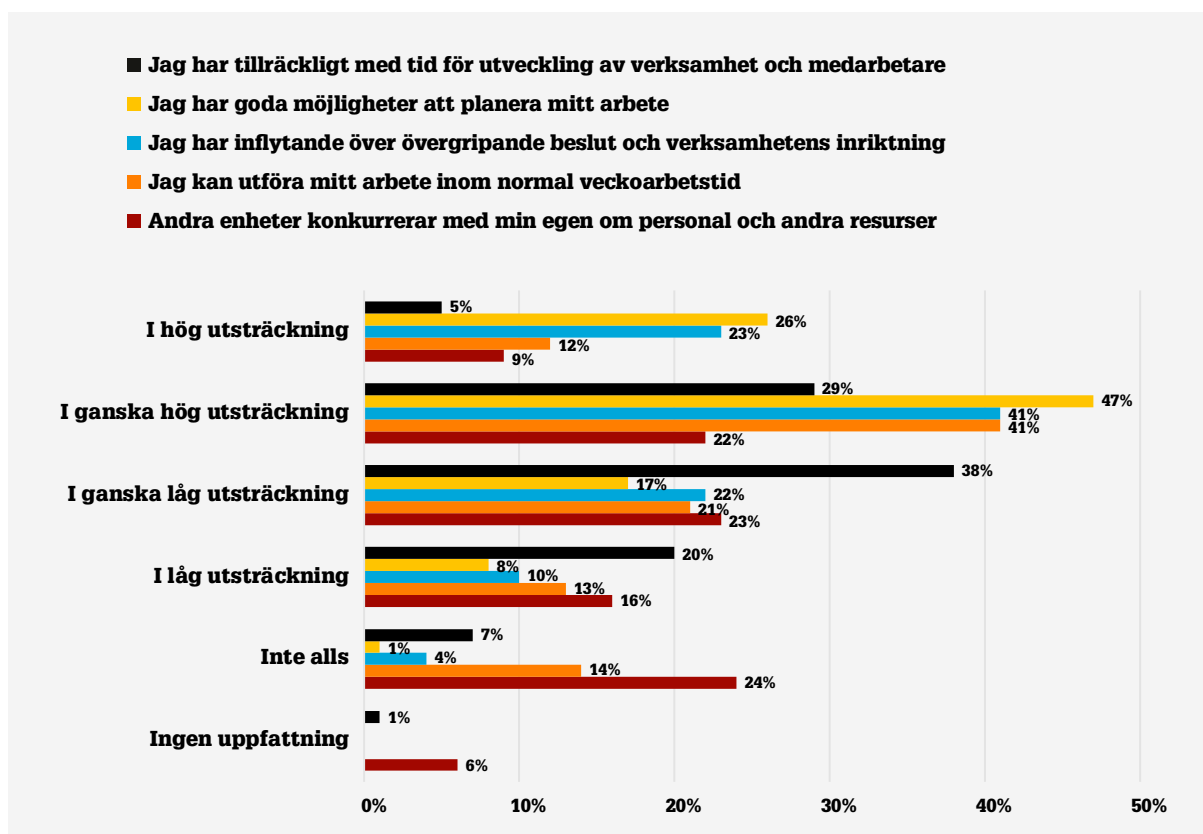
En bidragande faktor till att uppleva kontroll över sin arbetsituation är möjligheten till inflytande. En majoritet av cheferna (64 procent) inom kemiindustrin anser att deras inflytande över övergripande beslut och verksamhetens inriktning är högt. En ovanligt hög siffra som kan förklaras av den relativt stora andelen högre chefer bland respondenterna. Som exempel är motsvarande siffra inom basindustrin 48 procent.

Chefer med underställd personal upplever en högre grad av inflytande (66 procent) än chefer utan underställd personal (54 procent).

Här är skillnaderna i uppfattning helt naturligt stora beroende av på vilken nivå i organisationen chefen är verksam. I gruppen höga chefer uppger 82 procent att de i hög eller ganska hög utsträckning har inflytande att jämföra med första linjens chefer där 43 procent instämmer i detta.

Intern konkurrens

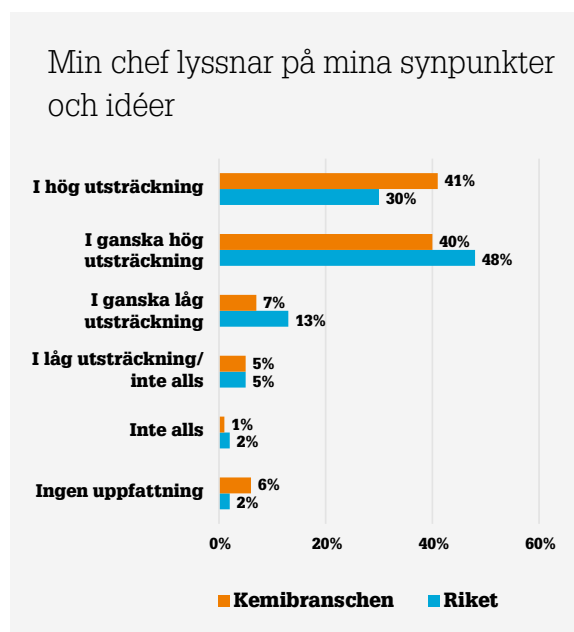
En försvårande omständighet är om det råder intern konkurrens om resurser och personal mellan olika enheter. Inom kemiindustrin uppger 31 procent av cheferna att så är fallet i hög eller ganska hög utsträckning. Här är det första linjens chefer som i högst grad upplever denna konkurrens, 41 procent, att jämföra med högre chefer där andelen är 24 procent.



Relationen till närmaste chef

Det har gjorts ett flertal undersökningar¹¹ som visar på vikten av relationen till närmaste chef. Den är ofta avgörande för val av arbetsgivare, vilket handlingsutrymme och förutsättningar du får och inte minst för trivsel och engagemang i arbetet. Att få återkoppling och bekräftelse från sin chef har ett stort värde. Detta är lika viktigt för chefer och deras relation till sin närmaste chef. Det finns samband mellan en dålig relation till närmaste chef och utvecklad cynism.¹²

Det är därför glädjande att åtta av tio chefer (81 procent) av cheferna i kemiindustrin upplever att deras chefer lyssnar till deras synpunkter och idéer. Högre chefer uppger i lägre grad än andra chefsnivåer att deras närmast chef/uppdragsgivare är lyhörda (74 procent).



¹² Poolias Kompetensindikator 2012, Ledarkollen: Västsvenska Handelskammaren 2015 m.fl.

¹³ Hållbara chefer, Bliwastiftelsen 2009.

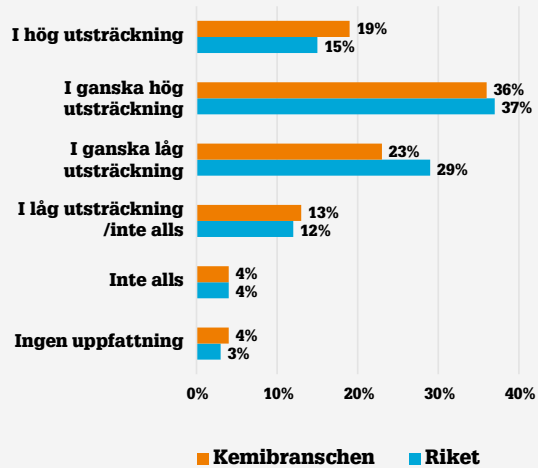


Feedback

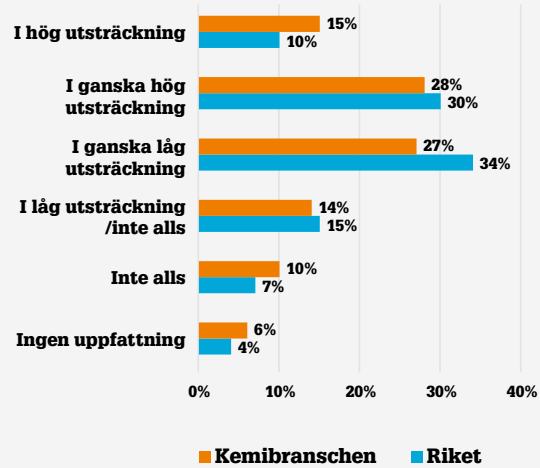
Drygt hälften av cheferna (55 procent) uppger att de får återkoppling avseende uppnådda resultat och 43 procent avseende sitt sätt att leda. En signifikant högre andel kvinnor upplever att de inte får återkoppling på sina resultat i jämförelse med sina manliga kollegor, 44 respektive 39 procent.

Mer än hälften (53 procent) av cheferna utan underställd personal menar att de inte får tillräcklig återkoppling avseende resultat att jämföra med kollegorna som har underställd personal där andelen är 38 procent. När det gäller återkoppling på chefs sätt att leda utmärker sig gruppen högre chefer. Här anser endast 39 procent att de får sådan återkoppling, att jämföra med mellanchefer där motsvarande andel är 47 procent.

Jag får återkoppling av min chef på mina resultat.



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



Får endast återkoppling när man inte är nöjd.

Kommentarer kring chefsuppdragens hanterbarhet

Cheferna i undersökningen uppger i lägre grad än chefer i riket att de behöver anpassa sig till hårt styrda krav och likformighet. Ju högre upp i hierarkin, desto större handlingsutrymme. De har också färre antal direktunderställda medarbetare. Detta är positiva aspekter när det gäller förutsättningar för att hantera sitt uppdrag.

En betydligt större utmaning är brist på tid. Nästan hälften, 48 procent, menar att det inte är möjligt att utföra sitt arbete inom normal arbetstid. Detta är en oroande utveckling som vi ser även i andra verksamheter och branscher. Störst problem att få tiden att räcka till har chefer med direktrapporterande medarbetare, vilket inte är särskilt förvånande. Att leda grupper och hantera olika typer av personalfrågor kräver en stor del av chefers uppmärksamhet och tid. En mycket vanlig drivkraft hos chefer att vara just chef, är att medverka till utveckling av verksamhet och medarbetare. Trots det anger endast tre av tio chefer att de har tillräcklig tid för detta. Här finns skillnader beroende av ålder och erfarenhet. Ju äldre och mer erfaren chefen är, desto fler anser att de har den tid som behövs för utveckling av verksamhet och medarbetare.

De flesta chefer upplever utöver detta en förväntan på att vara tillgängliga på telefon, sms eller e-post efter arbetstid. Denna förväntan är betydligt mer utbredd bland chefer med underställd personal för att finnas tillgänglig som stöd om medarbetare behöver. De flesta chefer upplever ändå denna tillgänglighet som övervägande positiv. Här finns dock en intressant skillnad beroende av ålder. Unga chefer är inte alls positiva i samma utsträckning som sina äldre kollegor.

Trots svårigheter att få tiden att räcka till menar en majoritet (73 procent) att de har goda möjligheter att planera sitt arbete. Ju högre upp i hierarkin, desto större uppges möjligheterna till planering vara. För chefens egen hållbarhet är det viktigt att uppleva att själv har inflytande över sin arbetssituation, där planeringen är en aspekt.

Det sociala stödet, relationen till närmaste chef, är en viktig förutsättning för chefers arbetssituation och hållbarhet. Det är därför mycket positivt att så många som åtta av tio chefer i undersökningen upplever att deras chefer lyssnar till deras synpunkter och idéer. När det gäller återkoppling på chefens resultat och sätt att leda är andelen betydligt lägre. Återkoppling är en viktig del av dialogen och ett ovärderligt verktyg för att säkerställa att rätt saker görs på rätt sätt. Detta är ett område som ger utrymme för förbättring.



”

*Jag har en fantastisk chef
och har haft många
fantastiska chefer.*

Chefsuppdragens meningsfullhet

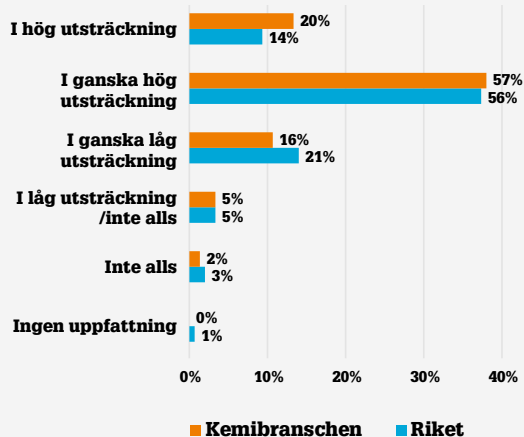
Enligt KASAM är upplevelsen av meningsfullhet den viktigaste faktorn för motivation. Vad som uppfattas som meningsfullt skiljer mellan olika individer. Men chefens organisatoriska förutsättning, hur organisationen fungerar och är utformad, kan bidra eller hindra förutsättningar för att uppleva meningsfullhet. Det kan handla om vilken kultur och normer som råder och hur vi relaterar till varandra.

Att känna sig nöjd och tillfredsställd med det arbete du utför bidrar till meningsfullhet. 77 procent av cheferna inom kemiindustrin tycker att de kan arbeta på ett sätt så att de känner sig nöjda med det arbete de utför, vilket är mer positivt än för chefer i riket (70 procent).

Här finns signifikanta skillnader beroende av chefsnivå. Första linjens chefer är i lägst utsträckning nöjda med det de utför (68 procent) att jämföra med högre chefer där andelen är 81 procent. Intressant att notera är också att de med längst respektive kortast chefserfarenhet är de som är mest nöjda med vad de utför (80 procent).

En mindre andel chefer (7 procent), är inte alls eller i lägre utsträckning nöjda. Långsiktigt är detta naturligtvis negativt för individen och kan leda till känslor av otillräcklighet, sämre självförtroende och frustration över sin arbetssituation.

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



”

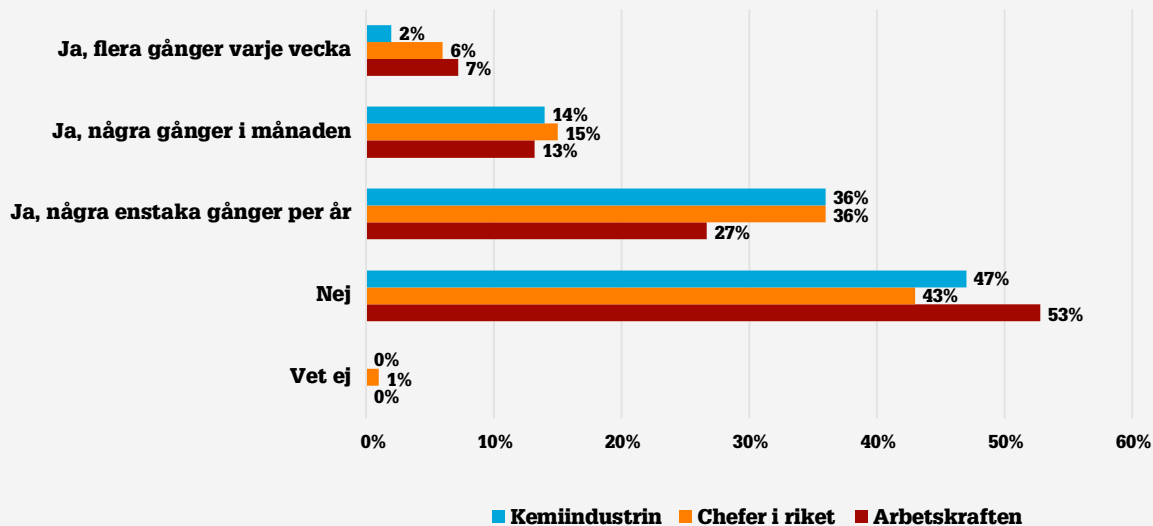
I min värld handlar att vara nöjd om hur jag väljer att vara, se på mig själv och mitt arbete. Det beror inte bara på arbetsplatsen.

Psykiskt obehag

Enligt 2018 års Jobbhälsindex¹³ upplever chefer i högre utsträckning psykiskt obehag inför sitt arbete än medarbetarna.

I jobbhälsobarometern¹⁴ ställs frågan till över 10 000 anställda om de upplevt psykiskt obehag av att gå till jobbet. Samma fråga har ställts till chefer i riket och till chefer i kemiindustrin.

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



Åtta av tio chefer upplever knappast alls något psykiskt obehag, vilket är väldigt gynnsamt.

En mindre andel (16 procent) av cheferna i kemiindustrin uppger att de känt psykiskt obehag av att gå till jobbet minst några gånger i månaden. Även om andelen är relativt liten är detta en varningssignal som ska tas på allvar, eftersom det över tid kan leda till arbetsrelaterad ohälsa.

Första linjens chefer upplever i högre utsträckning än övriga chefer psykiskt obehag. Var femte chef i den gruppen (21 procent) anger att detta inträffar minst några gånger i månaden.

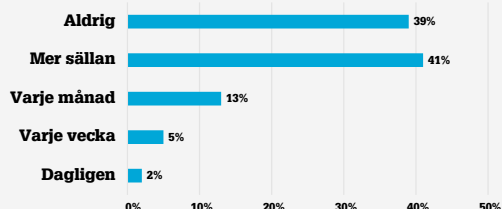
”*Då vi har en arbetsplats som genomsyras av öppenhet och tillit så känns det bra. Givetvis är inte alla dagar lika roliga men de bra dagarna är i klar majoritet.*”

¹³ Jobbhälsindex tas årligen fram av Svenskt Kvalitetsindex och Jobbhälsindex i Sverige AB och består av frågor om arbetsförhållanden, hälsa, sjukfrånvaro, motivation m.m.

¹⁴ Jobbhälsobarometern, delrapport 2017:1, Sveriges Företagshälsor

Var femte chef överväger att lämna sitt uppdrag

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



Var femte chef (20 procent) har under det senaste året övervägt att lämna chefsuppdraget minst varje månad.

Andelen är högre bland män (21 procent) än bland kvinnor (17 procent) och flest finns i gruppen chefer upp till 35 år. Här har var fjärde chef (27 procent) övervägt detta. När det gäller chefsnivåer överväger högre chefer mer sällan att lämna sitt uppdrag (15 procent) än mellanchefer (23 procent) och första linjens chefer (21 procent).

Arbetet känns meningsfullt

Andra aspekter av meningsfullhet är att chefer upplever att de ägnar sig åt rätt saker och att de känns meningsfulla. Av cheferna i undersökningen uppger 73 procent att de ägnar sin tid åt det som är absolut viktigast och hela 86 procent att arbetet nästan alltid känns meningsfullt. Trots detta skulle endast sex av tio rekommendera andra chefer att arbeta i verksamheten.

Minst benägna att rekommendera andra chefer att söka sig till deras verksamhet är första linjens chefer. Hälften av dessa (53 procent) uppger att de gärna gör detta. Denna grupp är också de som i lägre utsträckning uppger att de ägnar sin tid åt sådant som är absolut viktigast (66 procent), att jämföra med mellanchefer (74 procent) och högre chefer (78 procent).

Särskilt intressant att notera är att chefer med relativt få underställda (1-20) i lägre grad uppger att de ägnar sig åt det som är viktigast (67-71 procent) att jämföra med chefer som har betydligt fler direkt underställda (21->) där andelen ligger mellan 80-89 procent.

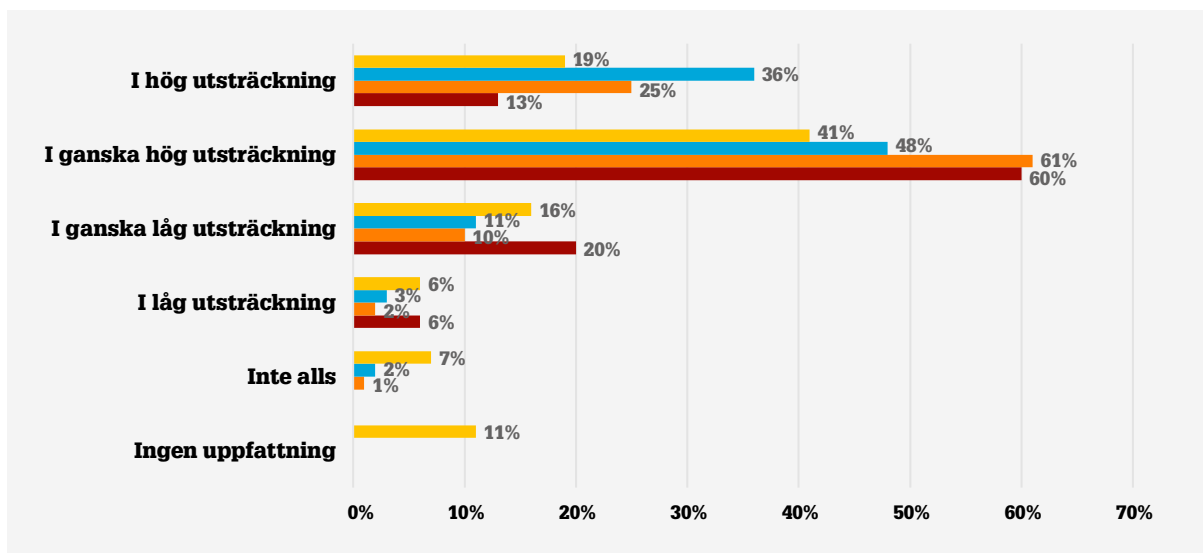


”

Det är viktigt för mig att känna att mitt arbete gör skillnad, inte bara internt utan även utåt i samhället.

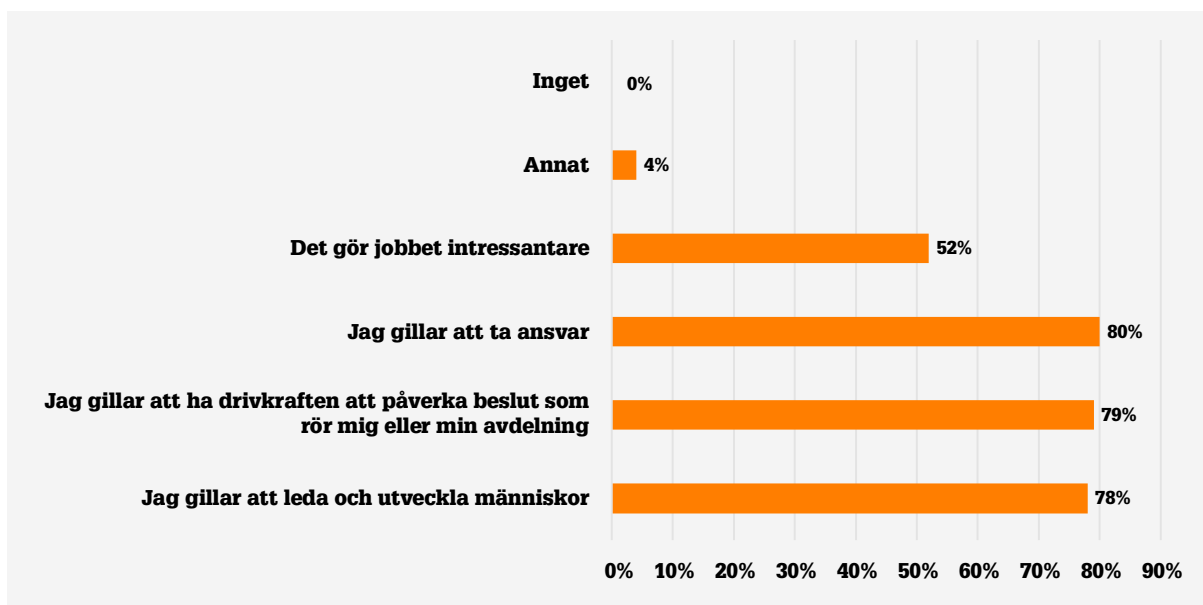
Ett öppet och tillåtande klimat

Organisationskulturen skapar också förutsättningar för om arbetet känns meningsfullt. En öppen, tillåtande kultur där man känner sig trygg att uttrycka olika åsikter, utan risk för repressalier, är naturligtvis en god grund för trivsel och engagemang. Åtta av tio chefer i kemiindustrin, 84 procent, menar att det i hög eller ganska hög utsträckning är självklart att framföra olika åsikter. Högre chefer är den grupp där störst andel angivit svarsalternativet ”i hög utsträckning” (47 procent) att jämföra med första linjens chefer (29 procent) och mellanchefer (30 procent).



Mest positiva med chefsuppdraget

Respondenterna har besvarat frågan om vad de upplever som positivt med att vara chef. Här gavs möjligheten att göra flera val.



” Jag älskar att vara chef! Att se andra människor växa. Att se de jag anställer arbeta sig upp i organisationen, bli bäst, ta ansvar, ta över mitt jobb.



Kommentarer kring chefsuppdragens meningsfullhet

Att känna sig nöjd och tillfredsställd med det arbete jag utför är en viktig komponent för att uppleva meningsfullhet. För cheferna i undersökningen är denna andel relativt hög, 77 procent. Första linjens chefer är i lägre utsträckning nöjda än mellanchefer och högre chefer. Nästan lika stor andel, 73 procent, menar att de ägnar sin tid åt det som är viktigast och ännu fler (86 procent) att jobbet nästan alltid känns meningsfullt.

Trots dessa positiva resultat skulle bara sex av tio chefer rekommendera andra chefer att arbeta i verksamheten.

En stor andel, åtta av tio chefer, uppger att de knappast alls upplevt något psykiskt obehag av att gå till arbetet, vilket sannolikt hänger samman med känslan av att vara nöjd och tillfreds med det jag utför. Även här utmärker sig första linjens chefer då dessa i högre utsträckning upplever psykiskt obehag.

Att attrahera och bibehålla nya chefer är avgörande för kompetensförsörjningen. Det bör därför tas på allvar att de chefer som i högst utsträckning överväger att lämna sitt chefsuppdrag är unga chefer, en av fyra.

En stor andel chefer, 84 procent, upplever att organisationsklimatet är sådant att det är självklart att uttrycka sina åsikter. Här finns dock signifikanta skillnader beroende av chefsnivå. Ju högre upp i hierarkin, desto mer självklart är detta.

Att det är stimulerande och roligt att vara chef, trots många utmaningar, råder det ingen tvekan om. Drivkrafter som att ta ansvar, att kunna påverka och utveckla och leda människor är det som cheferna i undersökningen betonar mest.

Att vara chef i kemiindustrin © Ledarna 2018

Frågor om rapporten eller kring kemiindustrin? Kontakta:



ANNA NILSSON

Avtal- och branschansvarig, Ledarna
anna.nilsson@ledarna.se



CHRISTER SJÖDIN

Rådgivare och förhandlare IKEM.
christer.sjodin@ikem.se



Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 93 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.