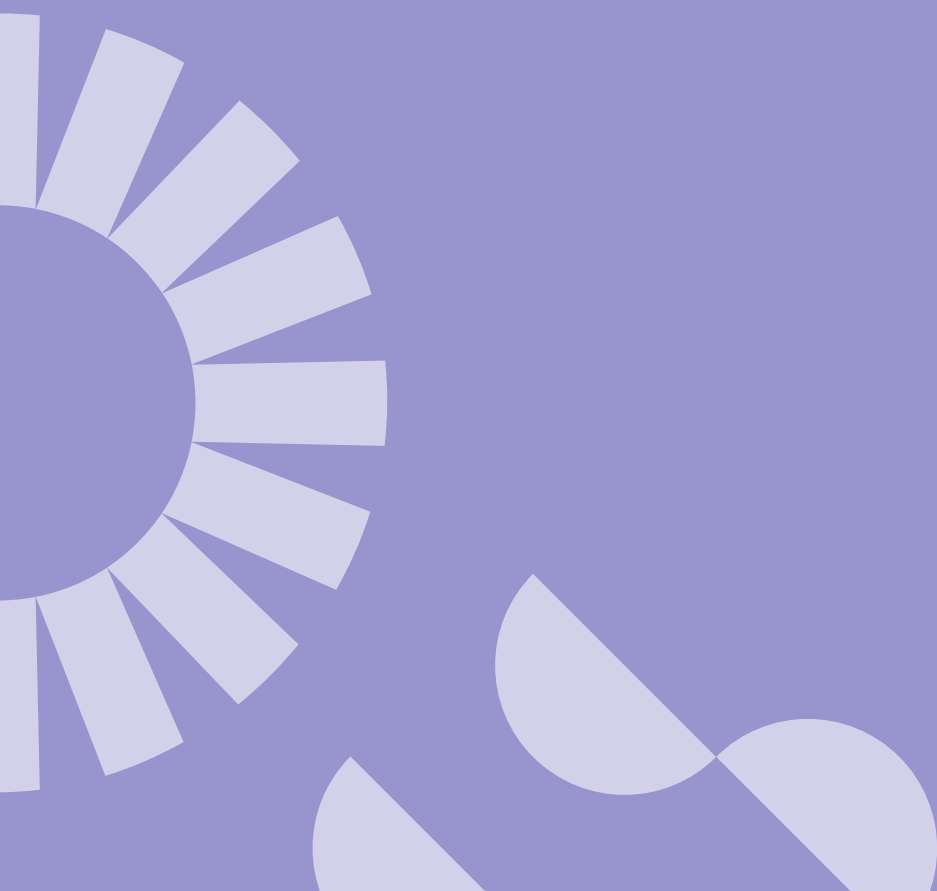


Elos forskning om arbetsförmåga 1/2025

Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras

Forskning och lösningar



Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras

Arbetsgrupp

Mikko Nykänen

Kristina Savolainen

Iina Manninen

Innehåll

3	Sammandrag
3	Inledning och frågeställningar
4	Kognitiv belastning
4	Forskningsmaterial
5	Resultat
5	Chefernas arbetsförmåga, arbetstillfredsställelse och arbetsflyt
6	Återhämtning efter arbetet
6	Stress och kognitiv belastning
8	Arbetsbelastningens samband med arbetsförmågan, arbetsflytet och arbetstillfredsställelsen
9	Sambandet mellan chefernas belastning och ledarskap
10	Chefernas upplevelse av sina jobbresurser
11	Resursernas samband med arbetsförmågan, arbetsflytet och arbetstillfredsställelsen
12	Slutsatser
12	Fem sätt att stödja de närmaste chefernas arbete
15	Källor

Sammandrag

Undersökningens syfte

Trender som förändrar arbetslivet är att tekniska hjälpmedel används i allt högre grad, effektivitetskraven skärps och den kognitiva, dvs. den intellektuella belastningen ökar. Förändringarna i arbetslivet kan medföra nya risker också i de närmaste chefernas arbete. Hösten 2024 genomförde Elo enkätundersökningen "Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras". Totalt 473 närmaste chefer från 14 olika företag besvarade enkäten. Undersökningen gav aktuell information om chefernas arbetsförmåga och arbetsbelastning med fokus på de intellektuella kraven och den kognitiva belastningen i arbetet.

En tredjedel av cheferna upplevde försämrad arbetsförmåga

En tredjedel upplevde sin arbetsförmåga som högst medelmåttig och bedömde att den försämrats under det senaste halvåret. Var femte kände också att tröskeln var hög när det gällde att ta upp oron över sin arbetsförmåga med den egna chefen. Chefer som hade problem med att återhämta sig efter arbetet hade betydligt sämre förmåga att leda på ett sätt som stöder de anställdas välbefinnande.

Brådska, många samtidiga arbetsuppgifter och motstridiga förväntningar belastar ofta cheferna

Brådska, informationsöverflöd, många samtidiga arbetsuppgifter och motstridiga förväntningar hade ett samband med stress hos respondenterna. Ofta arbetade de närmaste cheferna med projekt och utveckling, kunder eller expertuppgifter utöver det egentliga chefsarbetet. Många hade problem med att hitta en balans mellan de olika arbetsrollernas krav. Ofta fanns det för lite tid för ledarskapet. Ju starkare motstridiga förväntningar cheferna upplevde i sitt arbete, desto sämre flöt arbetet och desto lägre var deras arbetstillfredsställelse. Närmaste chefer som själva fick ett starkt stöd av sin egen chef upplevde mera sällan motstridiga förväntningar.

Jobbresurser är en motvikt till chefernas belastning

Undersökningens resultaten visar att chefsarbetet i bästa fall erbjuder värdefulla resurser som motvikt till belastningen. De flesta upplevde att arbetsgemenskapen stöder dem. Det fanns ett samband särskilt mellan möjligheter att påverka arbetet och bättre arbetsförmåga. Tydliga förväntningar var den faktor som var starkast kopplad till att arbetet flyter bra. Den jobbresurs som enligt cheferna fungerade sämst var tillräcklig respons.

Fem sätt att stödja chefernas arbetsförmåga utifrån resultaten

1. De närmaste cheferna ges genuina möjligheter att påverka beslut om ledarskap.
2. Den högre ledningen utvecklar en kultur där samtal om de närmaste chefernas arbetshälsa hör till den dagliga arbetsmiljöledningen.
3. På arbetsplatserna stöds prioritetsordningen i de närmaste chefernas arbete så att de har tillräckligt med tid för ledarskap.
4. På arbetsplatserna bedöms arbetsförhållandena i de närmaste chefernas kunskapsintensiva arbete och man försöker hantera informationsöverflödet.
5. Den högre ledningen ger mångsidig dialogbaserad respons till de närmaste cheferna.

Inledning och frågeställningar

Oroande utvecklingstrender kan noteras i chefernas arbetshälsa. Antalet chefer och ledare som sannolikt lider av utmattning har tredubblats mellan 2019 och 2024. Särskilt kognitiva störningar med koppling till utmattningssymtom (t.ex. svårigheter att lära sig nya saker och koncentrera sig) har ökat bland chefer och ledare mellan 2023 och 2024 (Arbetshälsoinstitutet, 2024).

Trender som förändrar arbetslivet är att den kognitiva, dvs. intellektuella belastningen ökar, tekniska hjälpmedel används allt mer, högre effektivitet krävs i arbetet och de anställda måste lära sig allt mer. Arbetets kognitiva krav kan accentueras allt mer också i chefernas vardag. Det behövs aktuell information om chefernas belastning och kraven i det moderna arbetslivet för att man ska kunna utveckla olika sätt att stödja chefernas arbetsförmåga och arbetsflyt.

Frågeställningar:

- Hur märks den kognitiva, dvs. intellektuella belastningen i chefernas arbetsvardag?
- Vilka resurser är en motvikt till chefernas belastning?
- Vilka samband finns mellan de närmaste chefernas kognitiva belastning och jobbresurser, arbetsförmågan, arbetsflytet och arbetstillfredsställelsen?

Kognitiv belastning

Kognitiv belastning är psykisk påfrestning som har att göra med arbetsförhållandena och kraven i ett kunskapsintensivt arbete. Former av kognitiv belastning som har definierats i tidigare forskning är informationsöverflöd, avbrott och störningar i arbetet, brådska och tidspress, många samtida arbetsuppgifter, avbrott eller brister i informationsgången samt oklara instruktioner eller motstridiga förväntningar på arbetet (Kalakoski m.fl. 2022). Den ökande kognitiva belastningen har ansetts vara ett fenomen som är förknippat med förändringarna i arbetslivet (Mauno m.fl. 2023).

Informationsöverflöd

Digitala verktyg kan göra arbetet effektivare, men samtidigt utsätta de anställda för en orimlig mängd information. Informationsöverflöd innebär att de informationsvolymerna som ska hanteras i arbetet bli så stora att de uppgifter, meddelanden och saker som den anställda ska komma ihåg blir så många att det är svårt att behålla kontrollen över arbetssituationen och ta in ny information.

Avbrott och störningar

Avbrott ökar belastningen i arbetet eftersom den anställda blir tvungen att koncentrera sig på något annat för att sedan återgå till sin ursprungliga uppgift. Ständiga avbrott är skadliga och belastar minnet särskilt om den arbetsuppgift som avbryter den anställda har ett annat informationsinnehåll än den pågående arbetsuppgiften.

Brådska och tidspress

En begränsad mängd tidspress kan göra arbetet effektivare, men ständig brådska och en orimlig arbetsbörda orsakar skadlig stress, försämrar arbetsprestationerna och kan leda till nedsatt arbetsförmåga.

För många samtida arbetsuppgifter

Om arbetet splittras upp i orimligt många separata helheter belastas minnet mer och arbetet blir svårare att överblicka. Flera samtida arbetsuppgifter ökar behovet av att hoppa mellan arbetsuppgifter, vilket påverkar arbetsbelastningen.

Avbrott eller brister i informationsgången

När informationsgången fungerar, är tillräckligt öppen och sker i rätt tid fungerar arbetet bättre, och osäkerheten i arbetet minskar.

Oklara instruktioner

Om handlingsmodellerna och det förväntade sättet att utföra arbetsuppgiften är oklara ökar osäkerheten och stressen i arbetet.

Motstridiga förväntningar på arbetet

En rollkonflikt uppstår när man upplever att olika parter har motstridiga förväntningar på arbetet, och det är omöjligt att uppfylla alla förväntningar samtidigt. Motstridiga förväntningar ökar osäkerheten i arbetet och gör det svårare att prioritera mellan olika arbetsuppgifter och planera arbetet.

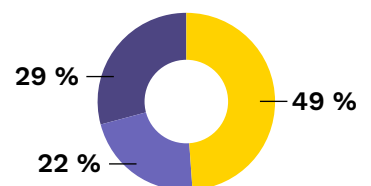
Forskningsmaterial

Undersökningen är baserad på enkät- och intervju-material. Totalt 473 chefer från 14 olika företag besvarade enkäten. Enkäten riktades till personer som arbetar som närmaste chefer. Den genomsnittliga svarsprocenten i företagen var 50 procent. I intervjuerna deltog sammanlagt 7 chefer. De intervjuade cheferna fick berätta om faktorer som påverkar belastningen. I undersökningen deltog företag från servicesektorn, handeln, industrin och andra tekniska sektorer. Största delen (ca 70 %) av respondenterna var i åldern 35–55 år. Nästan hälften av respondenterna hade mer än 10 års erfarenhet av chefsarbete och färre än 10 underställda.

Deltagarnas bakgrund

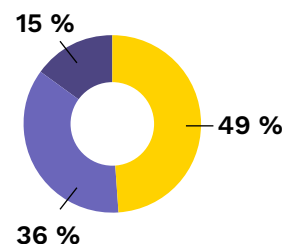
Chefserfarenhet

- Över 10 år
- 6–10 år
- 5 år eller mindre



Antal underställda

- 1–10 anställda
- 11–25 anställda
- 26 eller fler anställda

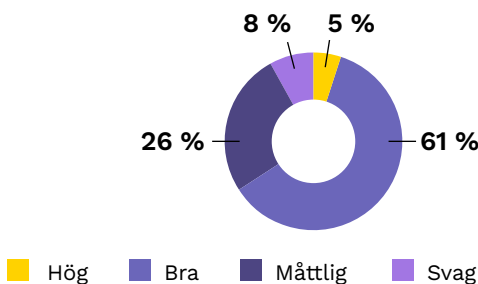


Resultat

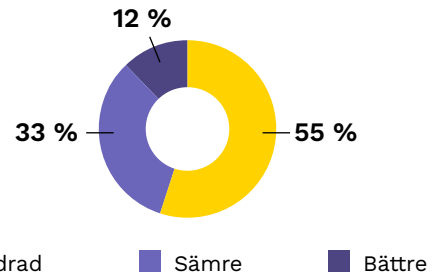
Chefernas arbetsförmåga, arbets-tillfredsställelse och arbetsflyt

De närmaste cheferna ombads besvara frågan "Vilken poäng ger du din arbetsförmåga nu jämfört med bästa möjliga?". Respondenterna bedömde sin arbetsförmåga på skalan 0 = Mycket dålig till 10 = Mycket bra. Resultaten klassificerades i 0–5 = Låg arbetsförmåga, 6–7 = Måttlig arbetsförmåga, 8–9 = Bra arbetsförmåga och 10 = Hög arbetsförmåga. Dessutom ombads cheferna bedöma hur deras arbetsförmåga förändrats under det senaste halvåret genom att välja mellan alternativen sämre, oförändrad eller bättre. Största delen av cheferna (66 %) bedömde att de hade åtminstone bra arbetsförmåga. Nästan en tredjedel upplevde sin arbetsförmåga som högst måttlig och drygt en tredjedel bedömde att den försämrats under det senaste halvåret. Av dem som upplevde försämrad arbetsförmåga bedömde 19 procent sin arbetsförmåga som låg, 48 procent som måttlig och 33 procent som bra.

Respondenterna ombads bedöma hur bra de känner att de klarat av sitt arbete under den senaste månaden jämfört med sin personliga bästa prestationsnivå. Svaren gavs på en skala från 0 till 10 och klassificerades i 0–6 låg, 7 måttlig och 8–10 bra. Fler än hälften (ca 65 %) bedömde att de klarade sitt arbete bra. Cirka 23 procent av respondenterna bedömde att de presterat måttligt, och 12 procent att de lågpresterat. Presenteeism kan definieras som obalans mellan individens förmåga eller potential och arbetsprestationen (Muramatsu m.fl. 2021). I bakgrunden kan det finnas brister i arbetsförhållandena eller faktorer som har att göra med personens individuella situation (som hälsotillståndet). Det betyder att 23 procent av respondenterna har måttlig risk för presenteeism och 12 procent hög risk. Korrelationsanalyser visar ett samband mellan arbetsförmågan och känslan av att klara av sitt arbete ($r=0.62$, $p<.01$). De som upplevde att de har en bra arbetsförmåga bedömde också sin arbetsprestation mer positivt.



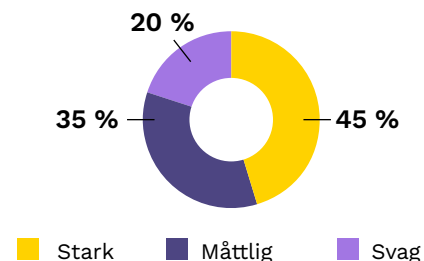
Över hälften av cheferna bedömde att deras **arbetsförmåga** var bra och nästan en tredjedel att den var måttlig.



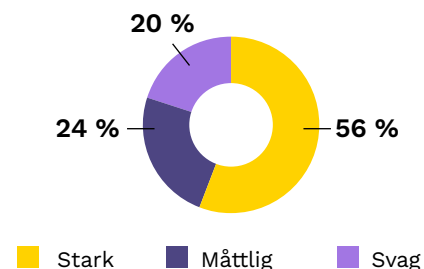
Var tredje chef har upplevt en försämring av **arbetsförmågan** det senaste halvåret.

Arbetsstillfredsställelsen bedömdes med ett påstående: "Hur nöjd är du i det stora hela med ditt arbete?". Svaren gavs på skalan 1 = Mycket missnöjd till 5 = Mycket nöjd. Cirka 70 procent var ganska nöjda eller mycket nöjda med sitt arbete, 19 procent förhöll sig neutralt och cirka 11 procent var missnöjda.

Respondenterna bedömde i vilken utsträckning de upplever att de kan ta hand om sitt eget välbefinnande i arbetet och ta upp oro över arbetsförmågan med sin chef (skala 1 = mycket dåliga möjligheter, 5 = mycket bra möjligheter). Svaren klassificerades i 1–2 = Svag förmåga, 3 = Måttlig förmåga och 4–5 = Stark förmåga. Cirka hälften av respondenterna upplevde en stark förmåga att ta hand om sitt välbefinnande och ta upp oro som gäller arbetsförmågan med sin chef. För var femte chef var det svårt att ta hand om sitt välbefinnande och ta upp oro som gäller arbetsförmågan med sin chef.



Känsla av att kunna ta hand om sitt välbefinnande i arbetet.



Känsla av att kunna ta upp oro som gäller arbetsförmågan med den egna chefen.

Återhämtning efter arbetet

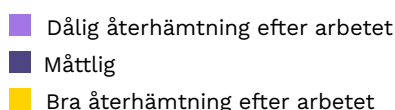
Återhämtningen efter arbetet bedömdes genom att man frågade cheferna hur de vanligen upplever att de återhämtar sig från arbetsbelastningen. Skalan var 0 = Inte alls, 10 = Mycket bra. Svaren 0–5 (35 %) klassificerades som dålig återhämtning, 6–7 (34 %) som måttlig och 8–10 (31 %) som bra. De som återhämtat sig bra efter arbetet upplevde en bättre arbetsförmåga.



Bra eller hög **arbetsförmåga** (n=313)



Högst måttlig **arbetsförmåga** (n=158)



Stress och kognitiv belastning

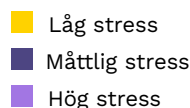
Respondenterna bedömde stressnivån genom att besvara frågan "Med stress avses en situation där man känner sig spänd, rastlös, nervös eller beklämd eller har svårt att sova för att man inte får saker ur tankarna. Känner du sådan stress i nuläget?" (Elo m.fl. 2003). Svaren gavs på skalan 0 = Ingen stress till 10 = Väldigt mycket stress. Svaren 0–5 (36 %) klassificerades som låg stress, 6–7 (30 %) som måttlig och 8–10 (34 %) som hög stress. De som bedömde sin arbetsförmåga positivt upplevde mindre stress.



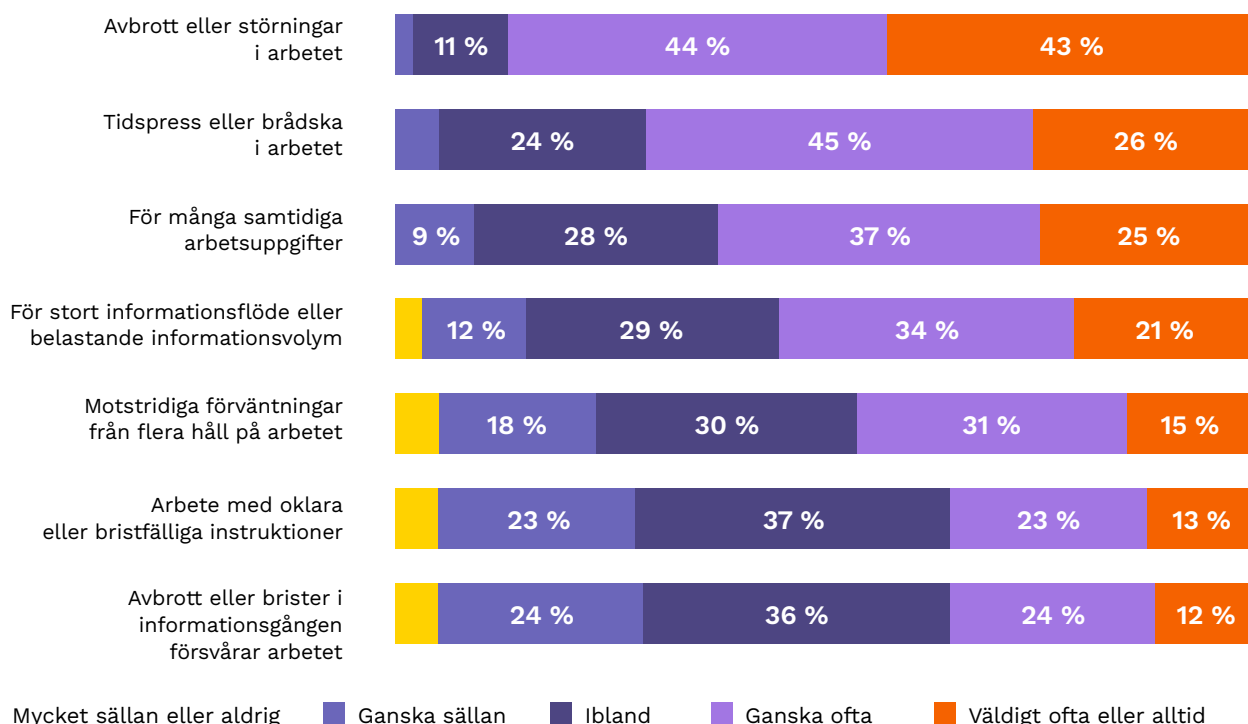
Bra eller hög **arbetsförmåga** (n=313)



Högst måttlig **arbetsförmåga** (n=158)



Kognitiv belastning var vanligt bland de närmaste cheferna. Största delen av dem som svarade på enkäten upplevde ofta brådska och tidspress, för många samtidiga arbetsuppgifter och avbrott i arbetet. Cirka hälften upplevde ofta informationsöverflöd och motstridiga förväntningar i sitt arbete.



Korrelationen mellan olika former av kognitiv belastning och skadlig stress varierade mellan 0.21 och 0.42. Det starkaste sambandet fanns mellan stress och brådska ($r=0.42$, $p<.01$, informationsöverflöd ($r=0.41$, $p<.01$) och för många samtidiga arbetsuppgifter ($r=0.37$, $p<.01$). Den skadliga stressen var högre ju mer informationsöverflöd, brådska eller samtidiga arbetsuppgifter chefen rapporterade.

I intervjuerna med de närmaste cheferna diskuterade man hur olika former av kognitiv belastning som informationsöverflöd och samtidiga arbetsuppgifter märks i det dagliga arbetet. Dessutom besvarade 384 respondenter (80 procent) den öppna frågan "Vilka saker belastar dig mest i ditt arbete? Nämn 1–3 saker". Svaren klassificerades enligt enkätens kategorier. I analysen användes artificiell intelligens och en språkmodell som analyserade och klassificerade svaren enligt angivna kategorier. Språkmodellen kategoriserade svaren genom att identi-

fiera vilka belastningsfaktorer som nämndes i svaren och gruppera dem enligt de kategorier som används i enkäten. Svarens innehåll jämfördes med AI-klassificeringarna och klassificeringen utvärderades för att säkerställa att analysen fungerade. I de öppna svaren nämnde 46 procent brådska, 28 procent informationsöverflöd eller för mycket information, 26 procent motstridiga förväntningar, 25 procent för många samtidiga arbetsuppgifter, 24 procent avbrott och störningar, 13 procent oklara instruktioner eller handlingsmodeller och 13 procent avbrott eller oklarheter i informationsgången. I de öppna svaren nämndes också problem med balansen mellan arbete och fritid, konflikter på arbetsplatsen, processer som inte fungerar, bristande personalresurser, sjukfrånvaro, missnöje med den högre ledningen och lanseringen av nya system. Tabellen nedan åskådliggör hur de viktigaste belastande faktorerna märks i det dagliga arbetet enligt intervjuerna och de öppna svaren i enkäten.

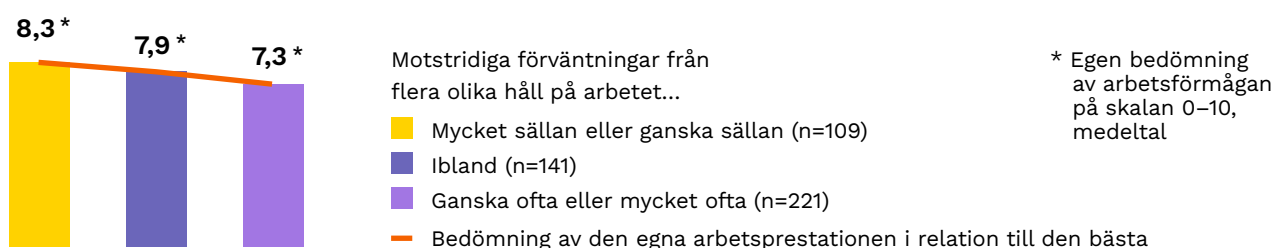
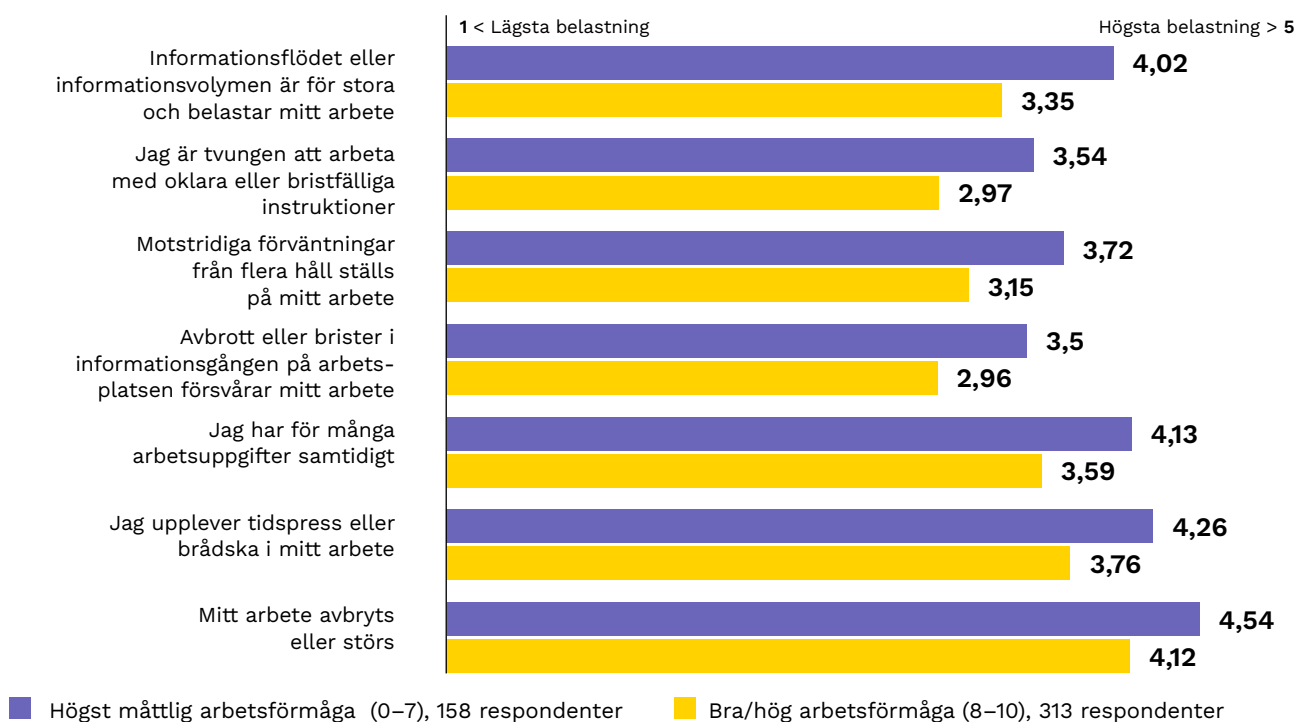
Starkaste sambandet med stress ¹	Hur uppstår belastningen? ²
Brådska och stramt tidsschema	Begränsad tillgänglig tid och brett uppgiftsfält präglar chefsarbetet. Cheferna hanterar sin arbetstid genom att balansera mellan den tid de lägger på chefsarbete, på nätverkande med intressentgrupper och på sitt eget eventuella expertarbete/servicearbete. I arbetet kan tidshanteringen försvåras av situationer som kräver att man reagerar snabbt till exempel på personalens behov, kundsituationer och intressentgruppernas tidsscheman eller situationer som kräver åtgärder. Ofta orsakar också sjukfrånvaro och andra resursproblem brådska.
Informationsflödet eller överflödet av information	Cheferna befinner sig ofta i knutpunkter där arbetsplatsens informationsflöden möts. Chefsarbetet kräver att man aktivt söker information i många kanaler, känner igen vilken information som är relevant, förädlar informationen för sina närmaste underställda och andra intressentgrupper, snabbt tar till sig information, inser vad informationen betyder för företagsverksamheten och fattar beslut utifrån informationen. Chefernas arbetsuppgifter har ofta en koppling till flera olika processer i organisationen och omfattar ofta även nätverksarbete utanför organisationen. Arbetets kopplingar bidrog till att öka antalet informationskanaler som måste bevakas. Generellt upplevde cheferna att informationsgången fungerade bra, men i takt med att allt fler kommunikationskanaler och allt mer information måste bevakas blev det svårare att hitta den information som är relevant för ledarskap och beslutsfattande i massan av information.
För många samtidiga arbetsuppgifter	I de närmaste chefernas arbete ingick ofta flera olika arbetsroller, som i bästa fall gjorde arbetet mångsidigare, men som ofta medförde flera samtidiga arbetsuppgifter och svårigheter med tidsanvändning och prioritering. Utöver ledarskapsarbete bestod chefernas vardag ofta också av projektarbete, expertuppgifter eller kundbetjäning. En annan aspekt som togs upp var organisationsreformer där cheferna fick nya arbetsuppgifter utöver chefsarbetet. Orimligt omfattande arbetsuppgifter gjorde det besvärligare att utföra och hantera arbetet. Ofta upplevde respondenterna att tiden för chefsarbete var för knapp, vilket påverkade ledarskapets kvalitet och den egna arbetshälsan.
1) Korrelationsanalyser 2) Intervjuer och öppna enkätsvar	

Arbetsbelastningens samband med arbetsförmåga, arbetsflyt och arbetstillfredsställelse

Den kognitiva belastningen var i genomsnitt större för dem som upplevde lägre arbetsförmåga. Den största skillnaden mellan dem som upplevde att de hade bra arbetsförmåga och dem som upplevde att deras arbetsförmåga var högst måttlig gällde informationsöverflödet.

Korrelationen mellan kognitiv belastning och bedömning av arbetsprestationen varierade mellan -0.17 och -0.30.

Flytet i arbetet korrelerade starkast med hur motstridiga förväntningar som ställdes på arbetet ($r=-0.30$, $p<.01$). Ju oftare motstridiga förväntningar belastade arbetet, desto mer kritiskt bedömde cheferna sin arbetsprestation i relation till den bästa möjliga prestationen. De som var nöjda med sitt arbete kände sig i genomsnitt mindre belastade. Den största skillnaden i medeltal mellan nöjda och missnöjda gällde motstridiga förväntningar.

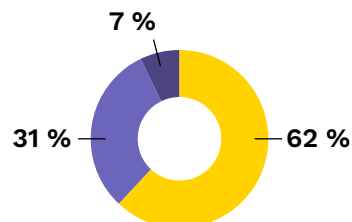


I intervjuerna och de öppna enkätsvaren nämnde cheferna upprepade gånger att deras breda uppgiftsområde, arbetets kopplingar och nätverkens betydelse kan öka risken för att motstridiga förväntningar ställs på arbetet. Önskemål, förväntningar och prestationskrav kommer från många olika håll. En del av de intervjuade upplevde att deras position mellan den högre ledningen och de underställda kan medföra motstridiga förväntningar om

personalens arbetshälsa begränsar möjligheterna att uppnå produktivitetsskruven. De intervjuade tog ofta upp att arbetsuppgifterna förändrats så att chefsarbetet i allt högre grad utförs parallellt med expertarbete, utvecklingsarbete, projekt och kundarbete. I bästa fall stöder olika arbetsroller varandra, men förväntningarna på olika roller gör det också svårare att göra prioriteringar om hur arbetstiden ska användas.

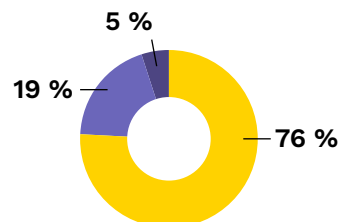
Sambandet mellan chefernas belastning och ledarskap

I undersökningen utreddes respondenternas upplevelser av sina möjligheter att förbättra personalens arbetshälsa med sitt ledarskap och ta upp personalens problem med



■ Stora ■ Måttliga ■ Små

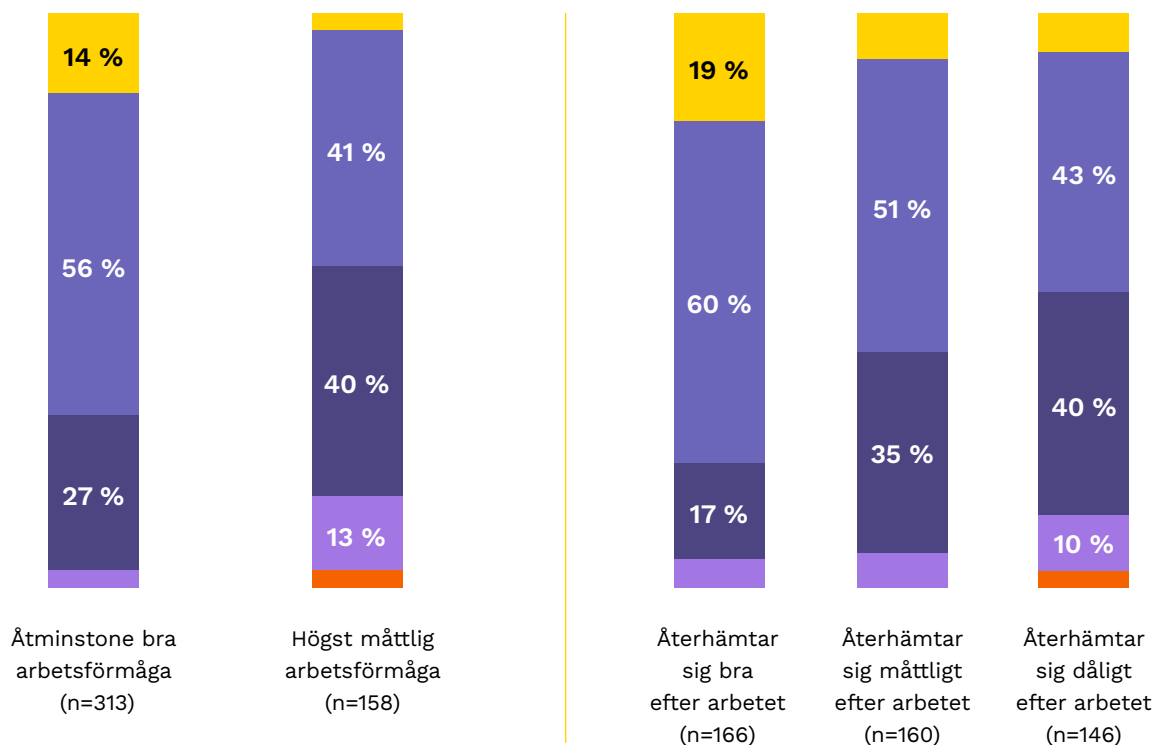
Känsla av möjligheterna att genom chefsarbetet förbättra personalens arbetshälsa.



■ Stora ■ Måttliga ■ Små

Känsla av möjligheterna att ta upp farhågor som gäller personalens arbetsförmåga.

Resultaten visade ett samband mellan en bra arbetsförmåga och återhämtning från arbetet och bättre möjligheter att leda på ett sätt som stöder personalens arbetshälsa.



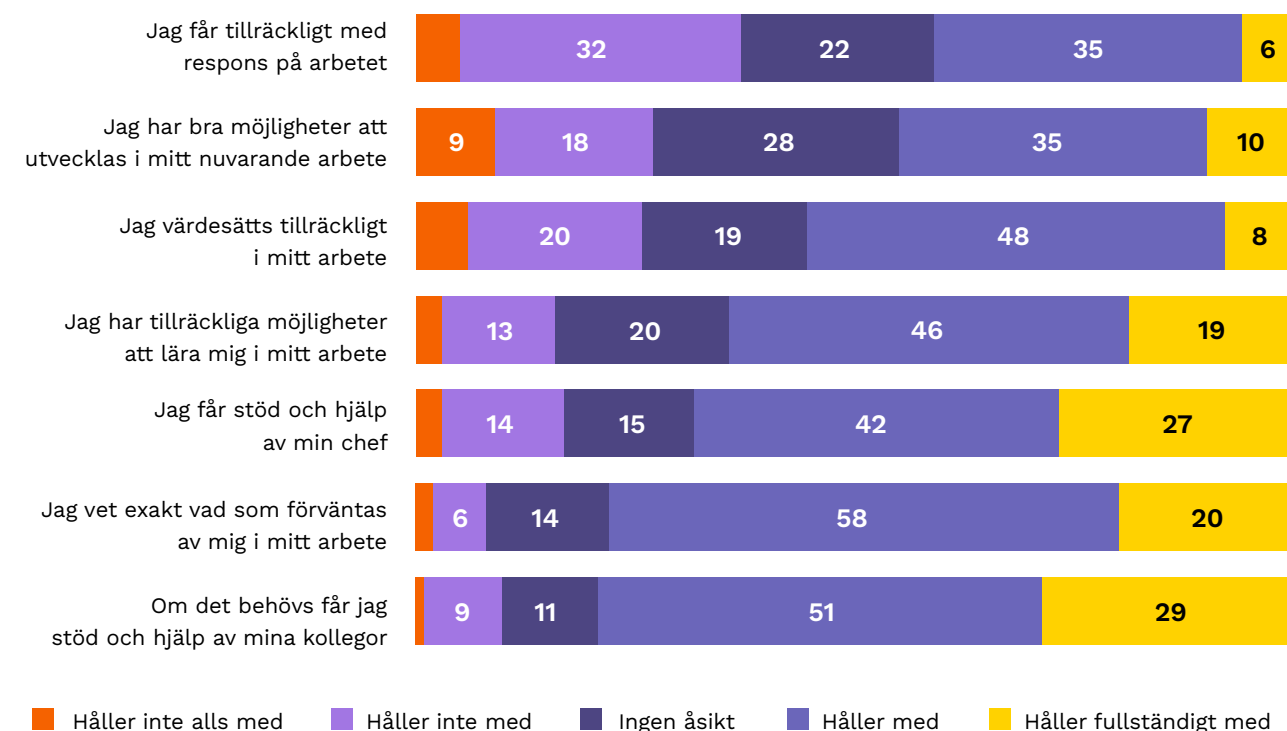
Hur tror du att ditt chefsarbete kan främja personalens arbetshälsa?

■ Mycket ■ Ganska mycket ■ Måttligt ■ Ganska lite ■ Mycket lite

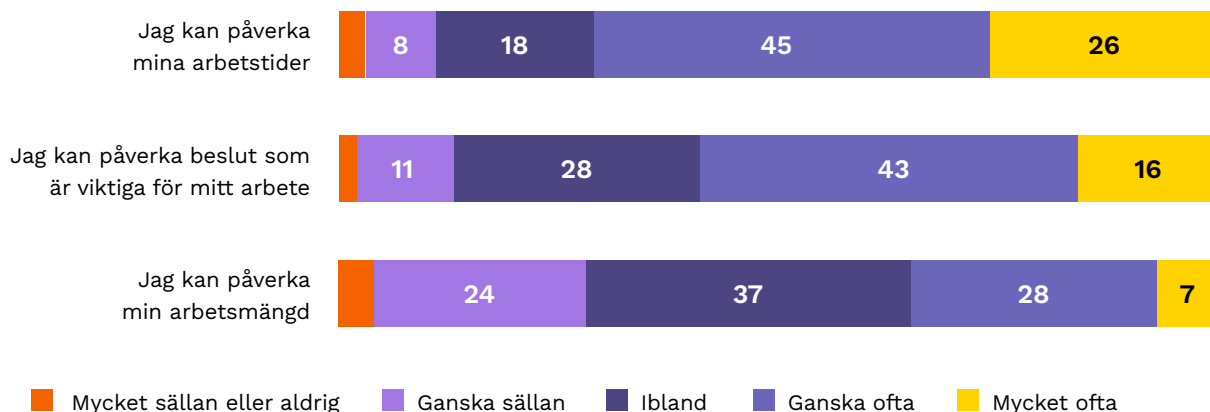
Chefernas upplevelse av jobbresurser

I undersökningen bedömdes chefernas upplevelse av resurser som utvecklingspotential, påverkansmöjligheter, värdesättning och kollegialt stöd. Största delen av respondenterna upplevde att de får stöd av kollegor och chefer när det behövs. En betydande del av respondenterna förhöll sig kritiskt eller neutralt till sina egna utvecklingsmöjligheter. Sambanden mellan belastnings-

faktorer och resurser visar att det stöd de närmaste cheferna fick av sina egna chefer korrelerade negativt med graden av motstridiga förväntningar på arbetet ($r=-0.39$, $p<.01$). Med andra ord var motstridiga förväntningar ovanligare när stödet från chefen var starkt. Resultatet åskådliggör vikten av en fungerande dialog mellan chefen och den högre ledningen.



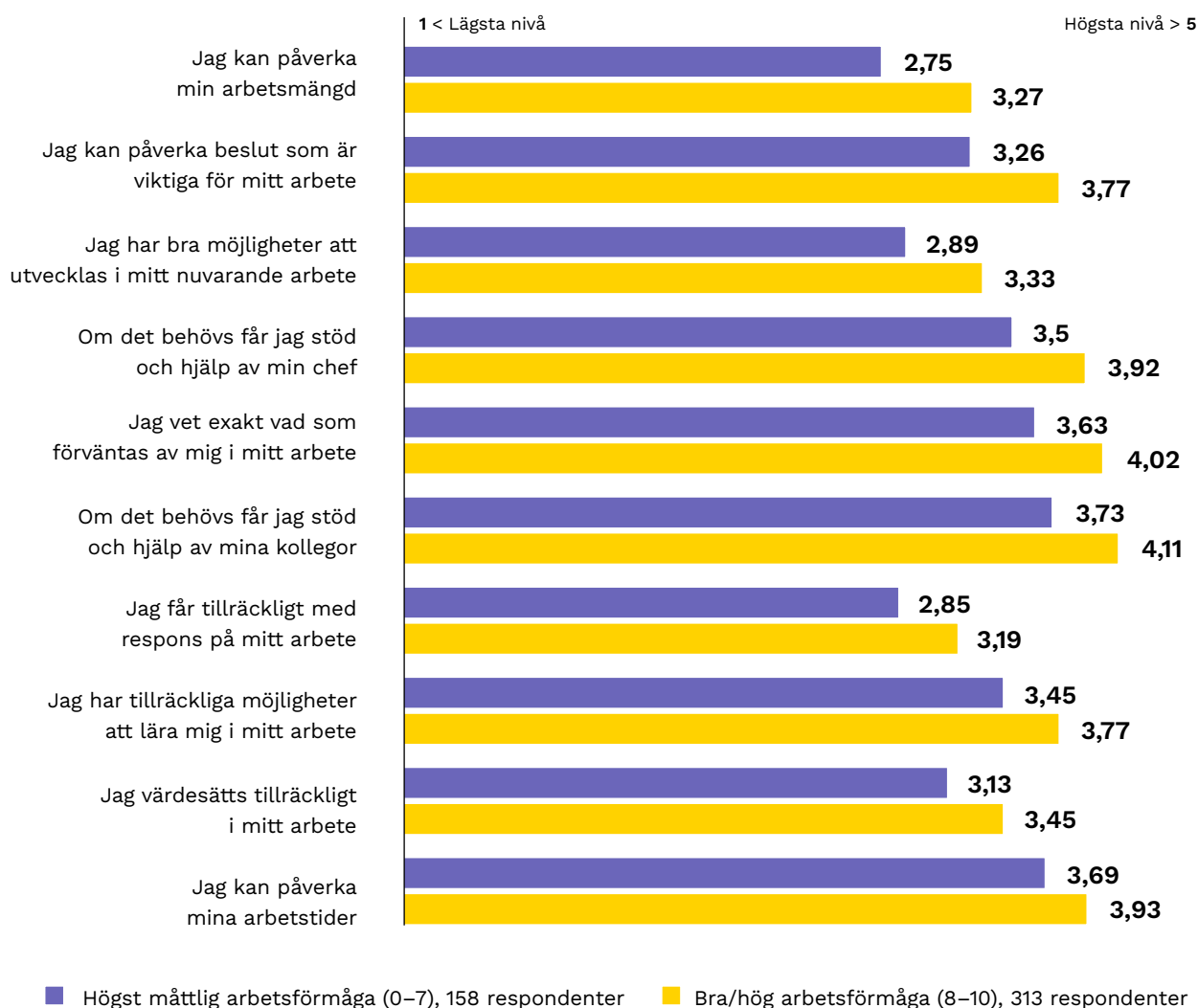
Största delen upplevde att de ofta kan påverka sina arbetstider, men svaren varierade mer när det gällde möjligheterna att påverka arbetsmängden eller beslut som är viktiga för arbetet.



Resursernas samband med arbetsförmåga, arbetsflyt och arbetstillfredsställelse

De som upplever att de har bra arbetsförmåga bedömer att de har bättre jobbresurser än de andra respondenterna. Skillnaden mellan chefer med bra arbetsförmåga och chefer med högst måttlig arbetsförmåga är störst när det gäller möjligheterna att påverka arbetet. Korrelationen mellan resurserna och hur bra arbetet flyter varierade

mellan 0.15 och 0.34. Sambandet var starkast mellan bedömningen av den egna arbetsprestationen och förväntningarnas tydlighet ($r=0.34$, $p<.01$). Ju tydligare förväntningarna upplevdes vara, desto positivare upplevdes balansen mellan den egna arbetspotentialen och det utförda arbetet. När man studerar sambandet mellan arbetstillfredsställelse och resurser framträder den största skillnaden mellan medeltalen i utvecklingsmöjligheterna mellan nöjda och missnöjda.



Slutsatser

Chefernas arbete är belastande och kunskapsintensivt

Brådska, informationsöverflöd och för många samtidiga arbetsuppgifter var vanliga belastningsfaktorer i de närmaste chefernas vardag, och hade ett samband med högre stress. Tidigare forskning har visat att den kognitiva funktionen försämras när en person utvecklar utmattningssymtom. Det kan bli svårt att komma ihåg detaljer, koncentrera sig på arbetet och fatta beslut (Schaufeli m.fl. 2020). Det är möjligt att de närmaste chefer som redan är belastade drabbas mer negativt av till exempel informationsöverflöd. Forskning visar också att alltför stora mängder information på arbetet direkt ökar den psykiska belastningen (Misra & Stokols, 2012). Det kunskapsintensiva arbetet har ökat i det moderna arbetslivet. De närmaste cheferna är ofta informationsförmedlare och arbetar i positioner där informationsflöden möts. Informationsöverflöd på arbetsplatsen kan därför accentueras i de närmaste chefernas vardag. Förmågan att skilja mellan relevant och icke-relevant information är en allt viktigare kompetens för de närmaste cheferna i arbetslivet. På arbetsplatserna har det blivit allt viktigare att underlätta chefernas kunskapsintensiva arbete, kontrollera informationsöverflödet och utnyttja ny teknik som artificiell intelligens för att filtrera, analysera, komprimera och hantera stora informationsmängder. Genom att se till att cheferna kan sköta sitt kognitiva arbete ergonomiskt kan man minska onödigt intellektuell belastning och kanalisera deras resurser och arbetstid till det egentliga chefsarbetet.

Motstridiga förväntningar påverkar stressnivån, arbetstillfredsställelsen och arbetsflytet

Det fanns ett samband mellan motstridiga förväntningar, hög stress och sämre arbetstillfredsställelse. När motstridiga förväntningar belastade de närmaste cheferna oftare bedömde de sin prestation mer kritiskt. Chefsarbetet inbegriper inte bara ledarskap utan ofta också utvecklings- och projektarbete, expertuppgifter eller kundbetjäning. I bästa fall kompletterar de olika arbetsrollerna varandra, men ofta kan de leda till att arbetstiden inte räcker till. Dessutom upplevde cheferna att de var tvungna att balansera mellan den högre ledningens beslut, de underställdas förväntningar och behov och kundernas förväntningar.

Det är viktigt att man minskar de motstridiga förväntningarna på arbetet och stöder hanteringen av dem, eftersom det finns belägg för att motstridiga förväntningar ökar risken för utmattning (Schaufeli, 2023). Resultaten visade att motstridiga förväntningar var ovanligare om stödet från den egna chefen var starkt. Om samarbetet och samverkan mellan den närmaste chefen och den högre ledningen fungerar bra kan det hjälpa de närmaste

cheferna att göra avgränsningar och prioriteringar mellan sina många arbetsuppgifter och generellt

hantera de varierande förväntningarna på arbetet. På arbetsplatserna är det viktigt att man identifierar de närmaste chefernas centrala arbetsuppgifter, begränsar uppsplittringen av arbetstiden på olika uppgiftshelheter, stöder prioriteringen mellan arbetsuppgifterna och ser till att det finns tillräckligt med tid för ledarskap.

Överbelastade chefer är en risk för hela arbetsgemenskapen

Resultaten åskådliggör att de närmaste chefernas överbelastning återspeglar sig på hela arbetsgemenskapen. En tredjedel av dem som svarade på enkäten hörde till riskgruppen för nedsatt arbetsförmåga. Problem med återhämtningen efter arbetet hade ett samband med chefernas sämre förmåga att stödja personalens välbefinnande. Ofta var det lättare för cheferna att ta upp underställdas problem med arbetsförmågan än att ta upp sin egen arbetsförmåga med sin egen chef. På arbetsplatserna behövs en kultur av öppenhet och förtroende mellan de närmaste cheferna och deras chefer så att de kan diskutera hur arbetet flyter och hur belastande det är. Då är det möjligt att hitta lösningar och ge stöd i ett tidigt skede. Utan tidigt stöd och en dialog med låg tröskel kan situationen förvärras ytterligare.

Chefernas arbete ger resurser som motvikt till belastningen

Generellt fanns ett samband mellan bättre jobbresurser och bättre arbetsförmåga. De som upplevde bra arbetsförmåga upplevde också att de hade bättre möjligheter att påverka. Tydliga förväntningar på arbetet hade i sin tur det starkaste sambandet med en positiv bedömning av arbetsprestationen. Största delen av dem som svarade upplevde att de får stöd av kollegorna om det behövs. De intervjuade ansåg att det är viktigt att få dela chefsarbetets utmaningar och lösningsmetoder med andra. Nätverk och kamratstöd mellan chefer är viktiga sätt att stödja chefernas arbete och välbefinnande.

Mindre än hälften av dem som besvarade enkäten upplevde att de får tillräckligt med respons, och drygt hälften att deras arbete värdesätts tillräckligt. Tidigare forskning har visat att en kultur av positiv respons stöder arbetshälsan och arbetsprestationen (Katz m.fl. 2021). Resultaten visar att de närmaste cheferna på arbetsplatserna får för lite respons. Särskilt mycket uppmärksamhet behöver ägnas åt responsen till de närmaste cheferna när arbetet är hybridarbete, som innebär färre möten ansikte mot ansikte.

Fem sätt att stödja de närmaste chefernas arbete

Med stöd av resultaten rekommenderar vi fem sätt att främja de närmaste chefernas arbetsförmåga och ett friktionsfritt arbete.

1. De närmaste cheferna ges genuina möjligheter att påverka beslut om ledarskap
2. Den högre ledningen utvecklar en kultur där samtal om de närmaste chefernas arbetshälsa hör till den dagliga arbetsmiljöledningen
3. På arbetsplatserna stöds prioritetsordningen i de närmaste chefernas arbete så att de har tillräckligt med tid för ledarskap
4. På arbetsplatserna bedöms arbetsförhållandena i de närmaste chefernas kunskapsintensiva arbete och man försöker hantera informationsöverflödet
5. Den högre ledningen ger mångsidig dialogbaserad respons till de närmaste cheferna

Sätt att stödja chefernas arbetsförmåga	Praktiska exempel
1. De närmaste cheferna ges genuina möjligheter att påverka beslut om ledarskap och det dagliga arbetet	För en dialog om hur chefen upplever sina möjligheter att påverka. Kan man införa fler möjligheter att påverka t.ex. beslut om ledarskapet? Utnyttjas möjligheterna till påverkan? Om inte, vad är det som hindrar att möjligheterna utnyttjas? Överväg tillsammans hur man bättre kan börja utnyttja möjligheterna att påverka.
2. Den högre ledningen utvecklar en kultur där samtal om de närmaste chefernas arbetshälsa hör till den dagliga arbetsmiljöledningen	Ordna regelbundna samtal mellan de närmaste cheferna och deras chefer för att diskutera uppgiftsområdets omfattning, arbetsmängden i de olika uppgiftshelheterna, om arbetstiden räcker till, hinder för arbetsflytet och lösningar för att arbetet ska löpa bättre. För en dialog om gränserna för de närmaste chefernas ledarskapsansvar som stöd för arbetshälsan. Hjälp de närmaste cheferna att ge varandra kamratstöd i arbetsgemenskapen.
3. På arbetsplatserna stöds prioritetsordningen i de närmaste chefernas arbete så att de har tillräckligt med tid för ledarskap	Diskutera arbetsmängden och arbetsuppgifterna tillsammans för att uppnå samsyn om vad som är mest relevant för att det dagliga arbetet ska flyta bra. Ange de närmaste chefernas centrala arbetsuppgifter. Identifiera andra arbetsuppgifter som cheferna lägger tid på. Bedöm hur mycket arbetstid som krävs för de olika helheterna, och om arbetstiden för ledarskap är tillräcklig. Diskutera förväntningarna på de närmaste chefernas arbetsroller och identifiera eventuella motstridigheter som kan gälla t.ex. hur arbetstiden används eller hur arbetsuppgifterna prioriteras. Se till att det finns en balans mellan den tid som används för expertarbete, projektarbete, kundarbete och egentligt chefsarbete.

Sätt att stödja chefernas arbetsförmåga	Praktiska exempel
4. På arbetsplatserna bedöms arbetsförhållandena i de närmaste chefernas kunskapsintensiva arbete och man försöker hantera informationsöverflödet	Bedöm hur många informationskanaler de närmaste cheferna måste bevaka och deras förutsättningar för att följa informationen. Vilka kommunikationskanaler används när ärenden är brådskande? Vilka ärenden och meddelanden hanteras i diskussionskanaler och när använder man e-post? Hur lång är en tillräcklig svarstid, när måste cheferna vara tillgängliga och när behöver de inte vara det? Anpassa antalet kommunikationskanaler och informationskällor som ska bevakas och bedöm hur ändamålsenliga de är, så att informationen blir mindre splittrad och lättare att få tag på. Ta hänsyn till arbete som kräver koncentration när arbetet planeras. Bedöm vilka avbrott som är nödvändiga i chefernas dagliga arbete. Hur kan man påverka avbrotten? Utnyttja ny teknik och artificiell intelligens på arbetsplatsen och i de närmaste chefernas arbete för att filtrera, kategorisera, komprimera, behandla och hantera information effektivare och göra den tillgängligare. Stöd chefernas kompetens i att använda kommunikationsverktyg och ny teknik.
5. Den högre ledningen ger mångsidig dialogbaserad respons till de närmaste cheferna	För en dialog med cheferna om den återkoppling de vill få om sitt arbete och sitt ledarskap. Hurdant ledarskap behöver de själva för att lyckas med sitt chefsarbete? Uppmuntra de närmaste cheferna att också ge respons till sin egen chef. Ge de närmaste cheferna mycket respons om framgångar, styrkor och hur de utvecklas som ledare. Responsen kan gälla exempelvis hur de leder personalens arbetsprestation och stöder deras arbetsförmåga, organiserar sitt eget arbete och utvecklar sin ledarskapskompetens.

Källor

Elo, A. L., Leppänen, A., & Jahkola, A. (2003)

Validity of a single-item measure of stress symptoms.

Scandinavian journal of work, environment & health, 29(6), 444–451.

Kalakoski, V., Lahti, H., Paajanen, T., Valtonen, T., Ahtinen, S., Kauppi, M., Turunen, J., Ojajärvi, A. & Luukkainen, K. (2022)

Viisi avausta aivotyöhön – Viisikko: Tutkimushankkeen loppuraportti.

Arbetshälsoinstitutet.

Katz, I. M., Rauvola, R. S., & Rudolph, C. W. (2021)

Feedback environment: A meta-analysis.

International Journal of Selection and Assessment, 29(3-4), 305–325.

Mauno, S., Herttala, M., Minkkinen, J., Feldt, T., & Kubicek, B. (2022)

Is work intensification bad for employees?

A review of outcomes for employees over the last two decades.

Work & Stress, 37, 100 - 125.

Misra, S., & Stokols, D. (2012)

Psychological and health outcomes of perceived information overload.

Environment and Behavior, 44(6), 737–759.

Muramatsu, K., Nakao, K., Ide, H., & Furui, Y. (2021)

Testing the Construct Validity and Responsiveness of the Single-item Presenteeism Question.

Journal of occupational and environmental medicine, 63 (4).

Schaufeli, W., Desart, S. & De Witte, H. (2020)

The Burnout Assessment Tool (BAT) – development, validity and reliability.

International Journal of Environmental Research and Public Health, 17, 9495

Schaufeli, W.B. (2023)

Burnout: A critical overview. I verket L.M. Lapierre & C. Cooper (Red.).

Cambridge companion to organizational stress and well-being (s. 214-259).

Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Arbetshälsoinstitutet (2024)

Hur mår Finland? -undersökningen.

Resultatsammandrag, arbetshälsoinstitutets utveckling mellan slutet av 2019 och sommaren 2024. Läst 16.12.2024.

Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras

Forskning och lösningar

Undersökningens syfte

Trender som förändrar arbetslivet är att tekniska hjälpmedel används i allt högre grad, effektivitetskraven skärps och den kognitiva, dvs. den intellektuella belastningen ökar. Förändringarna i arbetslivet kan medföra nya risker också i de närmaste chefernas arbete. Hösten 2024 genomförde Elo enkätundersökningen "Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras". Totalt 473 närmaste chefer från 14 olika företag besvarade enkäten. Undersökningen gav aktuell information om chefernas arbetsförmåga och arbetsbelastning med fokus på de intellektuella kraven och den kognitiva belastningen i arbetet.

En tredjedel av cheferna upplevde försämrad arbetsförmåga

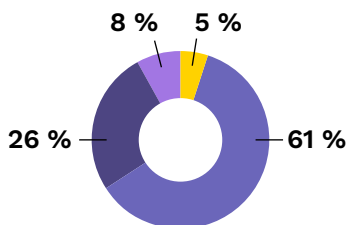
En tredjedel upplevde sin arbetsförmåga som högst medelmåttig och bedömde att den försämrats under det senaste halvåret. Var femte kände också att tröskeln var hög när det gällde att ta upp oron över sin arbetsförmåga med den egna chefen. Chefer som hade problem med att återhämta sig efter arbetet hade betydligt sämre förmåga att leda på ett sätt som stöder de anställdas välbefinnande.

Brådska, många samtidiga arbetsuppgifter och motstridiga förväntningar belastar ofta cheferna

Brådska, informationsöverflöd, många samtidiga arbetsuppgifter och motstridiga förväntningar hade ett samband med stress hos respondenterna. Ofta arbetade de närmaste cheferna med projekt och utveckling, kunder eller expertuppgifter utöver det egentliga chefsarbetet. Många hade problem med att hitta en balans mellan de olika arbetsrollernas krav. Ofta fanns det för lite tid för ledarskapet. Ju starkare motstridiga förväntningar cheferna upplevde i sitt arbete, desto sämre flöt arbetet och desto lägre var deras arbetstillfredsställelse. Närmaste chefer som själva fick ett starkt stöd av sin egen chef upplevde mera sällan motstridiga förväntningar.

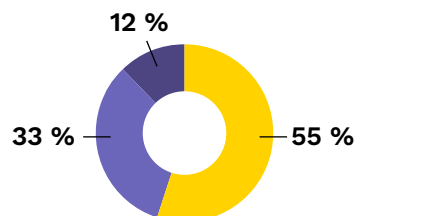
Jobbresurser är en motvikt till chefernas belastning

Undersökningsresultaten visar att chefsarbetet i bästa fall erbjuder värdefulla resurser som motvikt till belastningen. De flesta upplevde att arbetsgemenskapen stöder dem. Det fanns ett samband särskilt mellan möjligheter att påverka arbetet och bättre arbetsförmåga. Tydliga förväntningar var den faktor som var starkast kopplad till att arbetet flyter bra. Den jobbresurs som enligt cheferna fungerade sämst var tillräcklig respons.



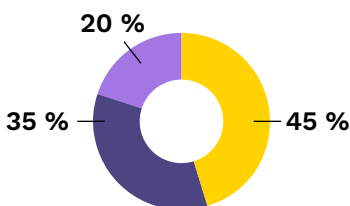
■ Hög ■ Bra ■ Måttlig ■ Svag

Över hälften av cheferna bedömde att deras **arbetsförmåga** var bra och nästan en tredjedel att den var måttlig.



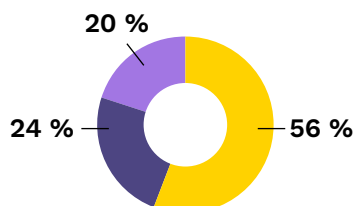
■ Oförändrad ■ Sämre ■ Bättre

Var tredje chef har upplevt en försämring av **arbetsförmågan** det senaste halvåret.



■ Stark ■ Måttlig ■ Svag

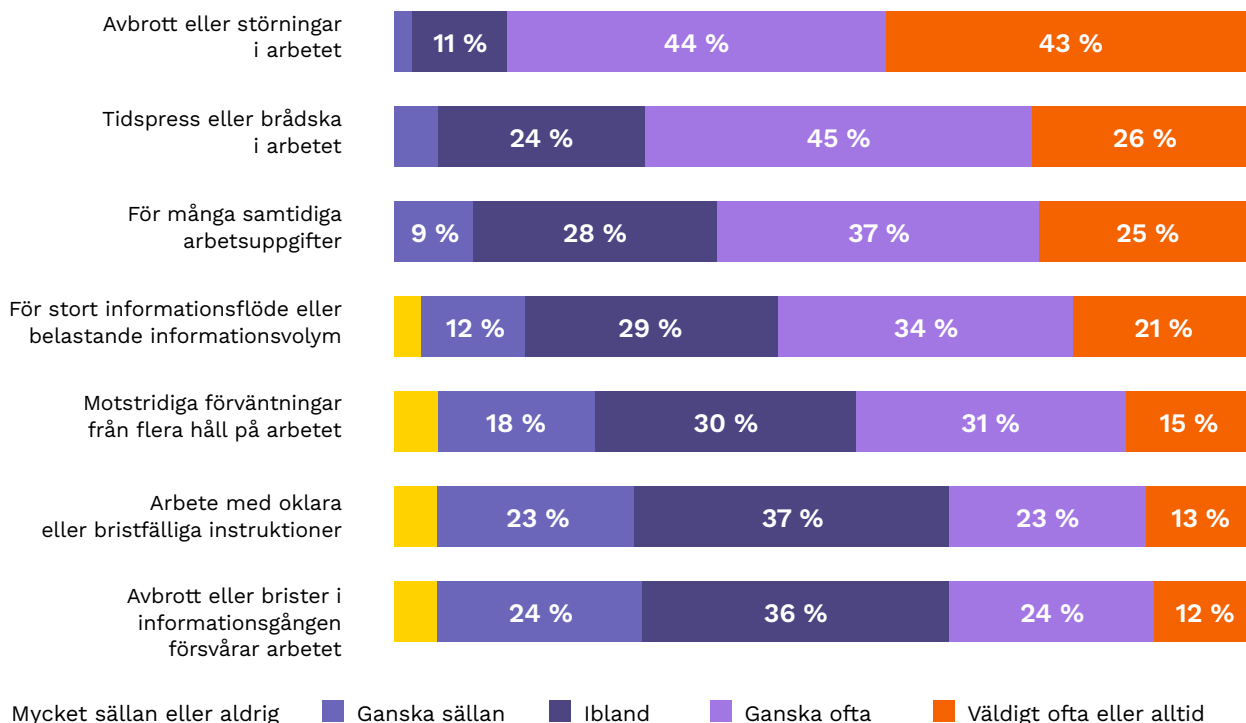
Känsla av att kunna ta hand om sitt välbefinnande i arbetet.



■ Stark ■ Måttlig ■ Svag

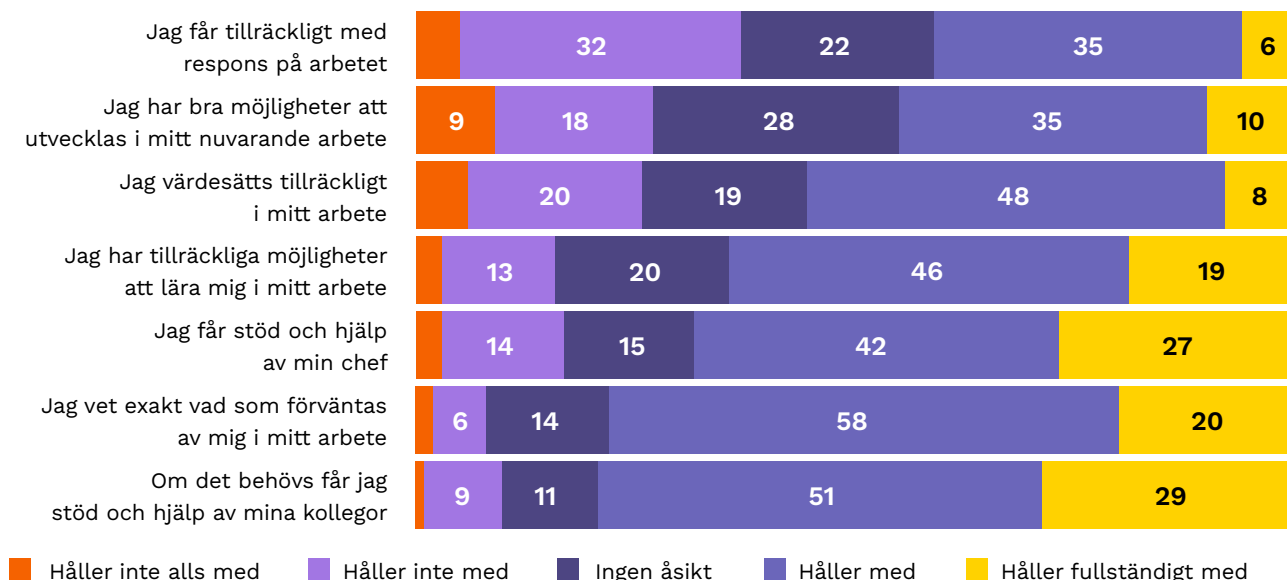
Känsla av att kunna ta upp oro som gäller arbetsförmågan med den egna chefen.

Kognitiv belastning var vanligt bland de närmaste cheferna. Största delen av dem som svarade på enkäten upplevde ofta brådska och tidspress, för många samtidiga arbetsuppgifter och avbrott i arbetet. Cirka hälften upplevde ofta informationsöverflöd och motstridiga förväntningar i sitt arbete.

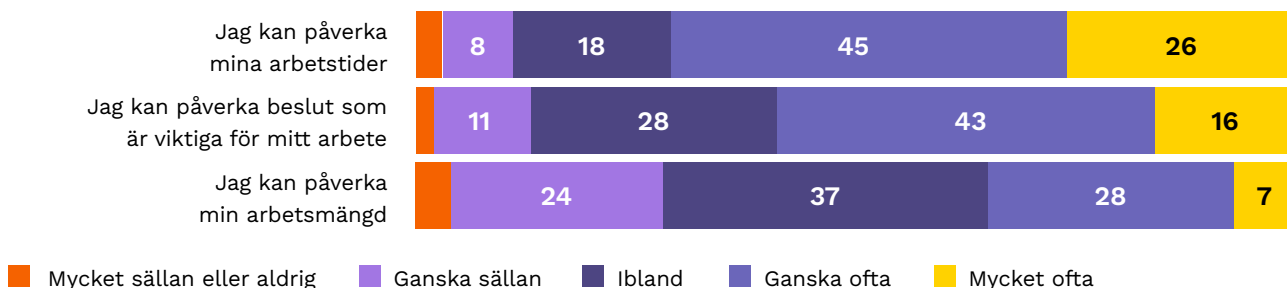


I undersökningen bedömdes chefernas upplevelse av resurser som utvecklingspotential, påverkansmöjligheter, värdesättning och kollegialt stöd. Största delen av respondenterna upplevde att de får stöd av kollegor och chefer när det behövs. En betydande del av respondenterna förhöll sig kritiskt eller neutralt till sina egna utvecklingsmöjligheter. Sambanden mellan belastnings-

faktorer och resurser visar att det stöd de närmaste cheferna fick av sina egna chefer korrelerade negativt med graden av motstridiga förväntningar på arbetet ($r=-0.39$, $p<.01$). Med andra ord var motstridiga förväntningar ovanligare när stödet från chefen var starkt. Resultatet åskådliggör vikten av en fungerande dialog mellan chefen och den högre ledningen.



Största delen upplevde att de ofta kan påverka sina arbetstider, men svaren varierade mer när det gällde möjligheterna att påverka arbetsmängden eller beslut som är viktiga för arbetet.



Fem sätt att stödja de närmaste chefernas arbete

Med stöd av resultaten rekommenderar vi fem sätt att främja de närmaste chefernas arbetsförmåga och ett friktionsfritt arbete.

1. De närmaste cheferna ges genuina möjligheter att påverka beslut om ledarskap
2. Den högre ledningen utvecklar en kultur där samtal om de närmaste chefernas arbetshälsa hör till den dagliga arbetsmiljöledningen
3. På arbetsplatserna stöds prioritetsordningen i de närmaste chefernas arbete så att de har tillräckligt med tid för ledarskap
4. På arbetsplatserna bedöms arbetsförhållandena i de närmaste chefernas kunskapsintensiva arbete och man försöker hantera informationsöverflödet
5. Den högre ledningen ger mångsidig dialogbaserad respons till de närmaste cheferna