

Arbetslivsinformation och lösningar till stöd för arbetsförmågan

Chefsarbete



Sammandrag



Det dagliga arbetet

– allmänt om expert-
och kunskapsarbete



**Belastningsfaktorer
och resurser**



**Fenomen och
trender**



**Lösningar i
arbetslivet**



**Statistik och
diagram**



Serien Arbetslivsdata och lösningar som stöder arbetsförmågan erbjuder en statistik- och forskningsbaserad sammanställning av typiska arbetsförhållanden, belastningsfaktorer och resurser som stöder arbetsförmågan inom kundföretagens arbetsuppgifter, yrken och branscher.

Innehållet bygger på expertis och forskning, Elos data och forskningsinstitutens öppna data.

Det dagliga arbetet i korthet

Chefernas och ledarnas arbete är ofta mycket varierande. Vanligen är arbetet mycket självständigt och självgående. Arbetsuppgifterna kan till exempel ha att göra med ledarskap, administration, beslutsfattande, organisationsutveckling och verksamhetsplanering. Dessutom deltar cheferna ofta i expertarbetet eller kundarbetet parallellt med ledarskapsrollen. Till ansvarsområdet hör inte bara att leda arbetet, utan också att ta hand om personalens välbefinnande och säkerhet.

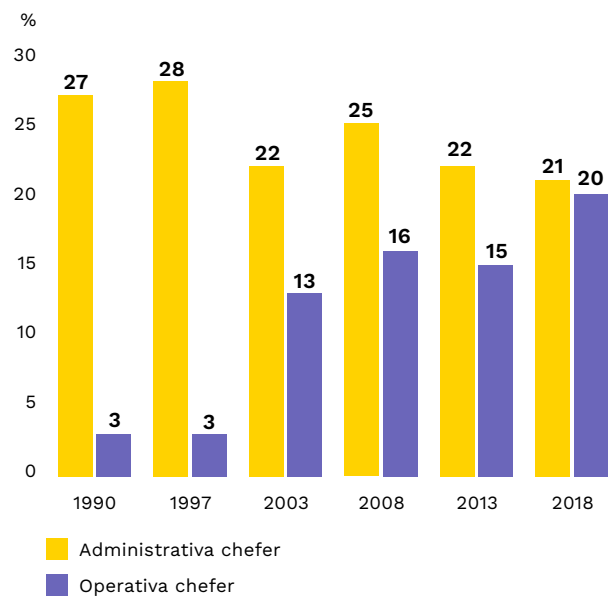
Yrkesbranschen ställer också sina krav på chefsarbetet. Till exempel i teknologibranschen förutsätts chefen ofta ha tekniskt kunnande, medan social- och hälsovårdsbranschen kräver insikter i social- och hälsovårdens särdrag. Arbetsbeskrivningen påverkas också av ledarrollens nivå – närmaste chef, mellanchefer eller högsta ledning. En arbetsledare kan också vara till exempel teamledare utan någon administrativ chefsroll. Den chefsrollen kallas operativ. Operativa chefer leder arbetet på olika sätt. Till exempel organiserar de arbetet, fördelar arbetsuppgifter och ser till att arbetet flyter. Enligt Statistikcentralens arbetsmiljöundersökning har andelen administrativa chefer minskat under 2000-talet och andelen operativa chefer i sin tur ökat. Det är viktigt att man kommer överens om tydliga förväntningar på det operativa och det administrativa chefsarbetet när man främjar personalens arbetsförmåga och välbefinnande, och att man vid behov förtydligar ansvarsområdena.

Enligt Statistikcentralens Arbetsmiljöundersökning har andelen administrativa chefer av löntagarna minskat under de senaste trettio åren, medan andelen operativa chefer har ökat under samma tidsperiod.

Andelen administrativa chefer av löntagarna

Källa: Statistikcentralen, Työolot murrosten keskellä

– Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023 (2024)



[Läs mer om dagliga arbetet >](#)

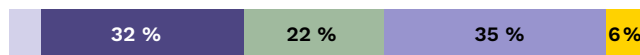
Viktiga resurser i chefsarbetet i korthet

Viktiga resurser för chefer och ledare är till exempel balans mellan arbete och andra livsområden, återhämtning efter arbetet, möjligheter att påverka arbetet, fungerande dialog med den högre ledningen samt kollegialt stöd. Till exempel personliga utvecklingsmöjligheter och ett meningsfullt arbete i en ledande roll kan få arbetet att kännas givande.

Chefernas arbete kan medföra många resurser som motvikt till belastningen.

Källa: Elos forskningsrapport Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025). 473 närmaste chefer svarade på enkäten.

Jag får tillräckligt med respons på arbetet



Jag har bra möjligheter att utvecklas i mitt nuvarande arbete



Jag värdesätts tillräckligt i mitt arbete



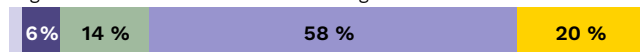
Jag har tillräckliga möjligheter att lära mig i mitt arbete



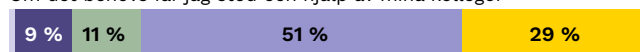
Jag får stöd och hjälp av min chef



Jag vet exakt vad som förväntas av mig i mitt arbete



Om det behövs får jag stöd och hjälp av mina kollegor



Håller inte alls med Håller inte med
Ingen åsikt
Håller med Håller fullständigt med

Belastningsfaktorer i chefsarbetet

Belastningsfaktorerna i chefernas arbete har ofta att göra med den breda arbetsbeskrivningen och de många olika förväntningarna på arbetet. Flera samtidiga arbetsuppgifter, brådska och tidspress, avbrott i arbetet och informationsöverflöd i arbetet är några typiska belastningsfaktorer. Att leda människor medför ofta resurser som stöder arbetsförmågan, men svåra människorelationer kan också orsaka emotionell belastning. Om belastningsfaktorerna och resursfaktorerna är i jämvikt förebygger det skadlig stress.

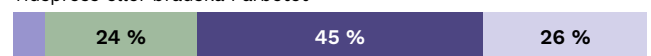
Avbrott i arbetet, brådska, flera samtidiga arbetsuppgifter och motstridiga förväntningar är typiska belastningsfaktorer i chefernas vardag.

Källa: Elos forskningsrapport Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025). 473 närmaste chefer svarade på enkäten.

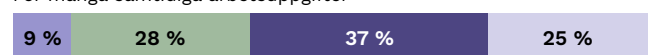
Avbrott eller störningar i arbetet



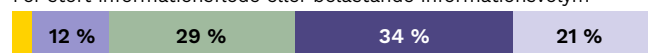
Tidspress eller brådska i arbetet



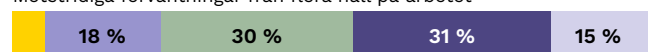
För många samtidiga arbetsuppgifter



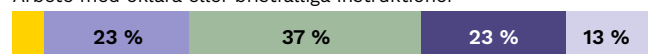
För stort informationsflöde eller belastande informationsvolym



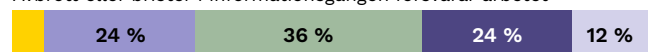
Motstridiga förväntningar från flera håll på arbetet



Arbete med oklara eller bristfälliga instruktioner



Avbrott eller brister i informationsgången försvårar arbetet



Mycket sällan eller aldrig Ganska sällan
Inbland Ganska ofta Väldigt ofta eller alltid

[Läs mer om belastningsfaktorer och resurser >](#)

Fenomen och trender i korthet

Förändringarna i arbetslivet märks också i chefernas vardag i form av större effektivitetskrav, en ökande kognitiv belastning i arbetet, mer multilokalt arbete, ökande läkrav och förväntningar på att medarbetarna ska vara självgående.

Människoorienterat ledarskap blir viktigare

Betjänande ledarskap är en bra ledarskapsmetod i det moderna arbetslivet. Forskningen kring betjänande ledarskap har ökat stadigt under 2000-talet, särskilt från 2020 och framåt. Allt fler undersökningar visar också att betjänande ledarskap har ett samband med arbetsengagemanget, dvs. motivationen och den positiva känslan för arbetet, och med förtroendet, arbetsprestationen och en lägre förekomst av utbrändhet.

Att leda multilokalt arbete

I multilokalt arbete, dvs. hybridarbete, accentueras vikten av ledarskap som stöder gemenskapen, kollegornas gemensamma identitet och samhörighetskänslan. Vissa sätt att leda kännetecknar ett ledarskap som stärker arbetsidentiteten.

En ledare som stöder kollegornas gemensamma identitet:

- Bygger upp en förståelse av vad det innebär att höra till arbetsgemenskapen
- Lyfter upp teamets unika egenskaper
- Främjar teamets gemensamma intressen
- Utvecklar teammedlemmarnas uppfattning av gruppens värderingar
- Ordnar verksamhet som sammanför medlemmarna i gruppen
- Utvecklar strukturer, evenemang och aktiviteter som fäster vikt vid teamets betydelse

Förändringsledarskap i ett arbetsliv som förändras

Företagen verkar i en omvärld som ständigt förändras, och organisationerna måste anpassa sig till förändringstrycket för att kunna fortsätta sin verksamhet. Omorganiseringar berör cheferna på ett unikt sätt eftersom de ofta har en avgörande roll när förändringarna införs på arbetsplatserna. Sättet att genomföra en omorganisering påverkar i hög grad hur den lyckas. För att en förändring ska lyckas krävs noggrann planering, effektivt förändringsledarskap och stöd för personalens arbetsförmåga. I förändringsledarskapet accentueras bland annat bedömningen av förändringsberedskapen, en effektiv kommunikation, personalens möjligheter att säga sitt och involveras i förändringen, stödet för personalens kompetensutveckling samt bevakningen av förändringarnas konsekvenser.

[Läs mer om fenomen och trender >](#)

Lösningar till stöd för chefsarbetet i korthet

Arbetsförmågan och arbetsflytet påverkas av chefens individuella resurser och stödet för arbetsförmågan, ett bra samarbete mellan olika ledningsnivåer, arbetsplatsens gemensamma rutiner och verktyg som stöder ledarskapet samt organisationsstrukturen och organisationskulturen.

Strukturer och kultur som stöder chefernas välbefinnande

- Den högre ledningen utvecklar en kultur där det hör till den dagliga arbetsmiljöledningen att diskutera hur chefernas arbete löper.
- På arbetsplatserna bedöms arbetsförhållandena i de närmaste chefernas kunskapsintensiva arbete och man försöker hantera informationsöverflödet.
- Riktlinjer erbjuds för prioriteringarna i chefsarbetet, och tillräckligt med tid avsätts för ledarskapet.
- Nätverkande och kamrattstöd mellan cheferna främjas på arbetsplatserna.

Fungerande samarbete mellan olika ledningsnivåer

- Ledarskapet fördelas ändamålsenligt.
- Möjligheterna att påverka arbetet bedöms på olika ledningsnivåer och ett lämpligt mått av inflytande införs i arbetsbeskrivningen.
- Den högre ledningen ger mångsidig dialogbaserad respons till de närmaste cheferna.
- En tillräcklig dialog förs om förväntningarna på chefernas arbete och antalet olika uppgiftshelheter. Den högre ledningen hjälper cheferna prioritera mellan arbetsuppgifter vid behov.

Arbetsredskap och tydliga handlingsmodeller för chefsarbetet

Det är viktigt att man kommer överens om handlingsmodeller och praktiska anvisningar på arbetsplatsen till exempel för:

- Tidigt stöd,
- Stöd för återgång till arbetet efter till exempel sjukfrånvaro,
- Ingripande i osakligt bemötande, mobbning eller konflikter mellan kollegor,
- Anpassning av arbetet,
- Omställningar på arbetsplatsen.

Chefens och ledarens individuella metoder

Var och en kan själv påverka sin arbetshälsa. Personligen kan man till exempel:

- Göra prioriteringar och planera sitt eget arbete på förhand,
- Avgränsa arbetet och ta upp arbetssituationen med den egna chefen vid behov,
- Medvetet ta distans till arbetet på fritiden och försöka balansera arbetet med andra livsområden,
- Återhämta sig efter arbetet genom avkoppling, hobbyer och fritidsaktiviteter som känns meningsfulla,
- Tillämpa olika stresshanteringsmetoder.

[Läs mer om lösningar i arbetslivet >](#)

Det dagliga arbetet – allmänt om chefsarbetet

Chefernas och ledarnas arbete är ofta mycket varierande, och de måste vara självständiga och självgående. Arbetsuppgifterna kan till exempel ha att göra med ledarskap, administration, beslutsfattande, organisationsutveckling och verksamhetsplanering. Cheferna företräder arbetsgivaren, och har därför en central roll när det gäller att utveckla arbetsförhållanden som stöder välbefinnandet, säkerheten och produktiviteten. Beroende på vilka befogenheter som ingår i arbetsbeskrivningen styrs arbetet av lagar som arbetsavtalslagen, arbetarskyddslagen, arbetstidslagen och lagen om företagshälsovård.

Yrkesbranschen ställer också sina krav på chefsarbetet. Till exempel i teknologibranschen förutsätts chefen ofta ha tekniskt kunnande, medan social- och hälsovårdsbranschen kräver insikter i social- och hälsovårdens särdrag. Parallellt med att leda utför cheferna ofta också expertuppgifter eller deltar i kundarbetet. Arbetets innehåll beror också på om chefen är närmaste chef, mellanchefer eller sitter i högsta ledningen.

En arbetsledare kan också vara till exempel teamledare utan någon administrativ chefsroll. Den chefsrollen kallas operativ. Operativa chefer leder arbetet på olika sätt. Till exempel organiserar de arbetet, fördelar arbetsuppgifter och ser till att arbetet flyter.¹ Enligt Statistikcentralens arbetsmiljöundersökning har andelen administrativa chefer minskat under 2000-talet och andelen operativa chefer i sin tur ökat.² De är viktigt att man kommer överens om tydliga förväntningar på det operativa och det administrativa chefsarbetet när man främjar personalens arbetsförmåga och välbefinnande, och att man vid behov förtydligar ansvarsområdena.

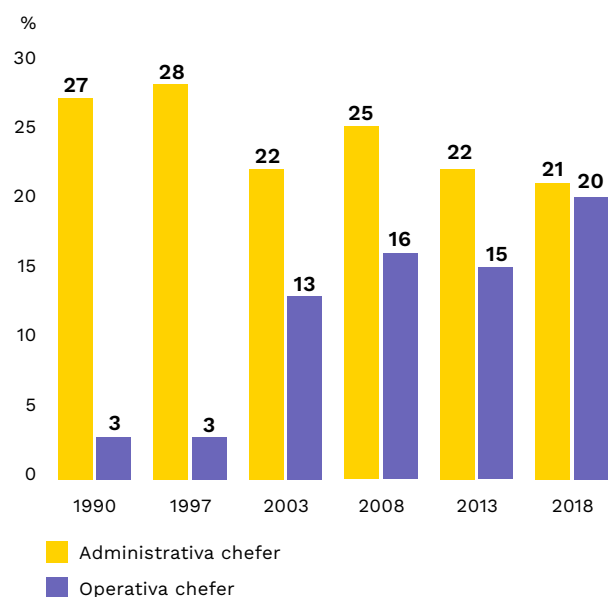
I bästa fall påverkar ledarskapet personalens arbetsflyt och arbetshälsa på många sätt. I sin arbetsledarroll delar cheferna ut arbetsuppgifter till medarbetarna, kommer överens om mål för arbetet, bestämmer om utbildnings- och utvecklingsmöjligheter, bedömer belöningsgrunder, hjälper med problemlösning, uppmuntrar och ger respons, bevakar arbetsflytet och arbetsbelastningen och ser till att medarbetarna kan arbeta i sunda och säkra förhållanden.^{3,4} Ett ledarskap som stöder personalens arbetsförmåga har positiva effekter som återspeglas på chefernas dagliga arbete, eftersom en produktiv och välmående arbetsgemenskap också är en resurs för ledarna^{5,6}. Ledarskap är

framför allt en dialog mellan ledaren och personalen. Varje kollega ansvarar för att arbetsklimatet är positivt och dialogen fungerar. När medarbetarna stöder sin chef har chefen bättre förutsättningar att stödja personalens arbetsflyt och välbefinnande.

Ofta är det samma grundläggande faktorer som stöder både chefernas och de andra medarbetarnas arbetsförmåga och arbetshälsa. Arbetet ska ge en känsla av kontroll, mening och gemenskap.^{7,8} Ofta medför chefernas och ledarnas arbete många resurser som stöder arbetsförmågan. Samtidigt kan det förekomma många belastningsfaktorer i arbetet, och jämvikten mellan arbetet och andra livsområden sätts på prov. Att chefernas arbete är självständigt betyder inte att medarbetarnas och den högre ledningens stöd skulle vara oviktigt. Den här artikeln tar upp resurser i chefsarbetet, belastningsfaktorer i arbetet, arbetsmiljöledning och forskning om chefsarbete generellt. Branschvisa särdrag i det dagliga arbetet behandlas i andra publikationer i Elos databank om arbetsförmåga.

Enligt Statistikcentralens Arbetsmiljöundersökning har andelen administrativa chefer av löntagarna minskat under de senaste trettio åren, medan andelen operativa chefer har ökat under samma tidsperiod.

Källa: Työolot murrosten keskellä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023 (2024)



KÄLLOR – DET DAGLIGA ARBETET

Så läser du källhänvisningarna

I den här rapporten har källhänvisningarna placerats så att numrering inne i en mening hänvisar endast till den del av meningen som kommer före numreringen, medan numrering efter meningens avslutande skiljetecken gäller hela stycket eller meningarna efter den föregående källhänvisningen fram till den aktuella hänvisningssiffran. I källförteckningen anges hela källhänvisningen när en källa förekommer för första gången. När man hänvisar på nytt till samma källa anges efternamnet för huvudförfattaren samt publiceringsåret och vid behov närmare information, som källans namn.

- [1] Järvensivu, A, Kervinen, H, Syrjä, S. (2011) Esimiehen työhyvinvointi. Tammerfors: Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen Yliopisto
- [2] Sutela, H, Viinikka, J, Pärnänen, A. (2024) Työolot murrosten keskellä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023. Statistikcentralen.
- [3] Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership Behavior and Employee Well-Being: An Integrated Review and a Future Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 29, 179–202.
- [4] Decuyper, A. and Schaufeli, W. (2020), "Leadership and work engagement: exploring explanatory mechanisms", *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 34, pp. 69–95.
- [5] Nielsen, K., & Taris, T. W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology—And some ways forward. *Work & Stress*, 33(2), 107–118.
- [6] Tóth-Király I, Katz-Zeitlin E, Houle S.A, Fernet C, Morin A.J (2024). Managerial leadership behaviors: A longitudinal investigation of the role of job demands and resources, and implications for managers' own well-being *Applied Psychology*, 73 (1) (2024), pp. 157-184.
- [7] Vogt, K., Jenny, G.J., & Bauer, G.F. (2013). Comprehensibility, manageability and meaningfulness at work: Construct validity of a scale measuring work-related sense of coherence. *SA Journal of Industrial Psychology/SA*
- [8] Coxen, L., van der Vaart, L., Van den Broeck, A., & Rothmann, S. (2021). Basic Psychological Needs in the Work Context: A Systematic Literature Review of Diary Studies. *Frontiers in psychology*, 12.

Belastningsfaktorer och resurser

Inledning

Kraven och resurserna i arbetet är en bra utgångspunkt för att analysera chefernas välbefinnande och arbetsförmåga. Kraven som belastar arbetet kan vara emotionella, sociala eller fysiska.¹ En rimlig arbetsbelastning är ingen risk för arbetsförmågan, om man återhämtar sig tillräckligt, håller arbetet och andra livsområden i balans och har tillräckliga resurser i arbetet som motvikt till belastningen. Ett lagom belastande arbete stöder snarare arbetsförmågan. Alltför höga krav på arbetet eller bristande resurser i arbetet utgör däremot en risk för arbetsförmågan, särskilt om överbelastningen pågår en längre tid.

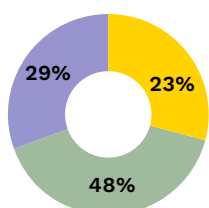
Resurserna i arbetet stöder arbetsförmågan, utvecklingen och arbetsflytet. Resurser är till exempel kollegialt stöd, chefs stöd, möjligheter att påverka arbetet, tydliga förväntningar på arbetet och kompetens. Resurserna gör det lättare att hantera kraven i arbetet och minskar den skadliga belastning som kraven orsakar.¹ Brådska och ett stramt tidsschema är en typisk belastningsfaktor i chefsarbetet. Bra möjligheter att påverka arbetet är i sin tur en resurs som gör arbetet meningsfullare och hjälper chefen att hålla sin arbetssituation under kontroll. Jämvikt mellan belastnings- och resursfaktorer stöder arbetsförmågan.

Psykosocial belastning är den mest framträdande belastningsfaktorn i chefs och ledarens arbete. Diagnoserna i chefernas och ledarnas rehabiliteringsansökningar fördelas på samma sätt som i expertarbetet, och psykisk ohälsa är den vanligaste orsaken till att chefer och ledare ansöker om rehabilitering.

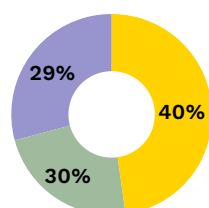
I chefernas rehabiliteringsansökningar är en större del av diagnoserna än i alla rehabiliteringsansökningar psykiska störningar och en mindre del sjukdomar i rörelseorganen. Diagnosfördelningen bland chefer motsvarar i hög grad diagnosfördelningen för expert- och kunskapsarbete.

Källa: Elos data (2020–2024)

Diagnoser i chefernas rehabiliteringsansökningar



Diagnoser i alla rehabiliteringsansökningar



■ Sjukdomar i rörelseorganen
■ Psykiska störningar
■ Andra sjukdomar

Typiska belastningsfaktorer i chefsarbetet

Belastningsfaktorerna i chefsarbetet är ofta förknippade med den breda och ansvarsfulla arbetsbeskrivningen. Förändringarna i arbetslivet har ansetts innebära högre effektivitetskrav, mer arbete i nätverk och mer kognitiv, dvs. intellektuell belastning². Förändringarna återspeglas också på chefernas dagliga arbete och kraven i chefsarbetet. Flera samtidiga arbetsuppgifter, brådska och tidspress, avbrott i arbetet och informationsöverflöd i arbetet är några typiska belastningsfaktorer. Att leda människor är ofta givande och meningsfullt, men svåra människorelationer kan också orsaka emotionell belastning.^{3,4}

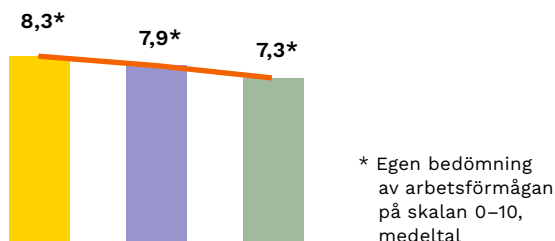
Varierande förväntningar på chefsarbetet

Chefernas arbete består ofta av många olika uppgiftsområden, vilket i bästa fall gör arbetet mångsidigare. Samtidigt ökar risken för att flera arbetsuppgifter måste utföras samtidigt, tidshanteringen försvåras och det är svårt att få en bild av vilka uppgifter som ska prioriteras. En orimlig mängd separata och parallella uppgifter kan försämra chefernas och ledarnas arbetsflyt och öka risken för överbelastning. Det finns en risk för överbelastning särskilt om flera högprioriterade uppgifter pågår samtidigt. Flera samtidiga arbetsuppgifter som saknar koppling till varandra och svårigheter att prioritera kan leda till en svår situation för alla medarbetare, om chefen inte längre har tid att leda dem.

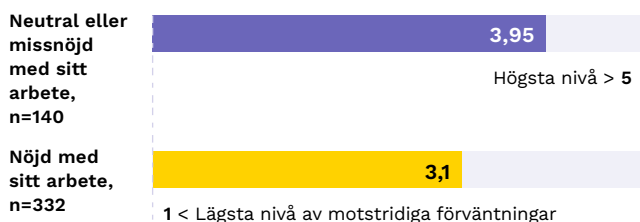
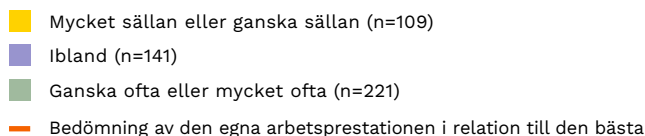
Personalen, intressentgrupperna, potentiella kunder och företagets högre ledning har ofta förväntningar på chefsarbetet. Det kan uppstå rollkonflikter om olika parter har olika förväntningar. Forskning visar att det finns ett samband mellan motstridiga förväntningar på arbetet och risken för utbrändhet⁵. Ofta är det vanligare att de närmaste cheferna upplever motstridiga förväntningar, eftersom deras arbete styrs av den högre ledningens riktlinjer samtidigt som växelverkan med personalen genererar förväntningar från deras sida⁶. Motstridiga förväntningar kan hanteras med hjälp av fungerande dialog mellan olika ledningsnivåer, stöd från den högre ledningen för prioriteringarna i chefs arbete och möjligheter att påverka beslut som rör arbetet.

Motstridiga förväntningar på de närmaste cheferna har ett samband med arbetsförmåga, arbetstillfredsställelse och jämvikten mellan den egna potentialen och det utförda arbetet.

Källa: Elos forskningsrapport Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)



Motstridiga förväntningar från flera olika håll på arbetet...



Ständiga avbrott kan vara belastande

Chefsarbetet karakteriseras av kravet att vara tillgänglig. Det betyder att chefen ska vara lätt att nå och beredd att ge stöd och fatta beslut efter behov. Under arbetsdagen kan kravet att vara tillgänglig öka avbrotten i det pågående arbetet. Avbrott ökar belastningen i arbetet eftersom man blir tvungen att koncentrera sig på något annat för att sedan återgå till sin ursprungliga uppgift. Avbrott kan vara skadliga och belastande särskilt om den arbetsuppgift som orsakar avbrottet har ett annat innehåll än den pågående arbetsuppgiften. Kravet att vara tillgänglig innebär att avbrott i arbetet inte alltid går att undvika. Cheferna och ledarna har kognitivt krävande och koncentreringskrävande arbetsuppgifter. Då är det viktigt att skapa förutsättningar för ostört arbete.

Informationsöverflöd är vanligt i chefernas vardag

Kognitiv belastning är förknippad med intellektuellt arbete och arbete med information. Kognitiv belastning uppstår när man tar in, behandlar och drar sig till

minnes information, producerar ny information, lär sig och fattar faktabaserade beslut. Digitala verktyg kan göra arbetet effektivare, men samtidigt utsätta medarbetarna för en orimlig mängd information. Den kognitiva belastningen har generellt ökat i arbetslivet, och förändringarna syns också i chefernas och ledarnas arbete. Informationsöverflöd betyder att den mängd information som hanteras och som man behöver minnas blir så stor att det är svårt att hantera situationen och ta till sig ny information.⁷

Chefer förmedlar ofta information, och därför kan den kognitiva belastningen av informationsöverflödet vara ännu större i deras arbete. En undersökning av Elo visar att informationsöverflöd hör till de närmaste chefernas vardag³. Arbetet kännetecknas av att chefen aktivt söker information i många kanaler, förädlar informationen för sina medarbetare och fattar beslut utifrån informationen. Arbetet är ofta nätverksbaserat och inbegriper mycket samarbete inom organisationen och ofta även med olika intressentgrupper. Cheferna arbetar ofta där informationsflöden möts, och det kan innebära fler kommunikationskanaler och mer information i arbetet.

Det finns belägg för att för mycket information i arbetet ökar den psykiska belastningen⁸. Det är viktigt att på arbetsplatserna utvärdera chefernas arbetsförhållanden och kontrollera flödet av information i deras arbete. När den artificiella intelligensen utvecklas kan ny teknik utnyttjas allt mer för att effektivare samla in, filtrera, behandla och hantera information som behövs i arbetet.

Brådska och tidspress

Rimlig tidspress kan göra arbetet effektivare, om det finns möjligheter att påverka arbetet och om stödet räcker till⁹. Enligt forskningen ökar utdragen och orimlig brådska risken för utbrändhet⁵. Undersökningar visar att chefer i snitt oftare än andra medarbetare upplever att arbetsmängden är för stor¹⁰. Chefernas brådska beror ofta på att de har flera samtidiga arbetsuppgifter på grund av en bred arbetsbeskrivning och flera ansvarsområden. Elos undersökning visar att cheferna förutom med ledning också kan jobba med projektarbete, expertuppgifter eller kundbetjäning. Enligt undersökningen ökar chefernas brådska också på grund av problem med personalresurserna, till exempel sjukfrånvaro eller rekryteringsproblem. Undersökningens deltagarna upplevde att de inte alltid har tillräckligt med tid för chefsarbetet, och att det påverkar ledarskapets kvalitet och den egna arbetshälsan.

Det effektivaste sättet att hantera brådska är ofta att utveckla ledarnas arbetsförhållanden. Då är det viktigt att den högre ledningen ger sitt stöd och att chefernas arbete avgränsas för att minska tidspressen. Man kan

hantera brådskan om man hittar rätt balans mellan den arbetstid som avsätts för expertarbete, projektarbete och kundarbete och den arbetstid som avsätts för det egentliga chefsarbetet. Chefernas arbetssituationer varierar, och därför ska cheferna och den högre ledningen regelbundet diskutera arbetsmängden och arbetskraven. Det är viktigt att cheferna och den högre ledningen för en dialog om arbetsmängden och arbetsuppgifterna, så att de kan komma fram till en gemensam syn på vad som är väsentligast i chefernas arbete, hur de ska prioritera mellan uppgifter och hur arbetet ska avgränsas vid behov. I det självgående och självständiga arbetet framhävs också individernas färdigheter och kompetenser som gäller tidshantering, prioritering och inställningen till varierande förväntningar. Arbetsplatsen kan stödja de individuella färdigheterna med anvisningar, rekommendationer, coaching och utbildning.

Avbrott i arbetet, brådska, flera samtidiga arbetsuppgifter och motstridiga förväntningar är typiska belastningsfaktorer i chefernas vardag.

Källa: Elos forskningsrapport Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)

Avbrott eller störningar i arbetet



Tidspress eller brådska i arbetet



För många samtidiga arbetsuppgifter



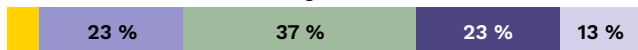
För stort informationsflöde eller belastande informationsvolym



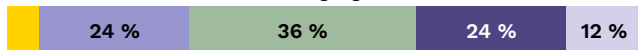
Motstridiga förväntningar från flera håll på arbetet



Arbete med oklara eller bristfälliga instruktioner



Avbrott eller brister i informationsgången försvårar arbetet



■ Mycket sällan eller aldrig ■ Ganska sällan
■ Ibland ■ Ganska ofta ■ Väldigt ofta eller alltid

Svåra ledarskapssituationer

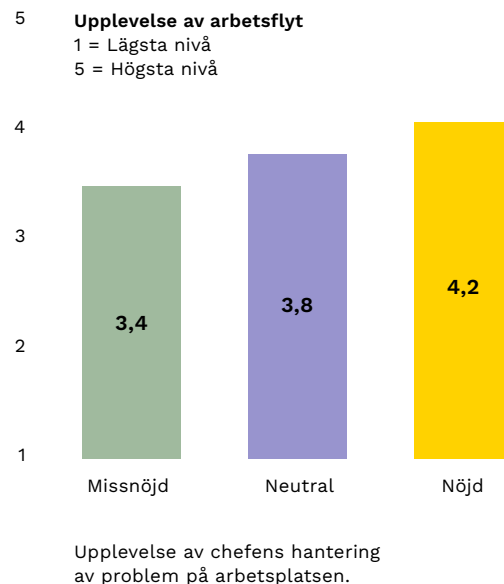
Medarbetare som mår bra är i bästa fall en resurs i chefsarbetet. I sin ledarroll kan chefen också ställas inför svåra situationer som är emotionellt belastande¹¹. Det kan till exempel vara belastande att reda ut konflikter mellan medarbetare, föra omställningsförhandlingar eller hantera problem med personalens

arbetsförmåga. Tydliga gemensamma förfaranden på arbetsplatsen stöder chefernas arbete i svåra situationer, får arbetet att flyta bättre och minskar belastningen i svåra situationer.

Det hör till chefsrollen att ta itu med missförhållanden på arbetsplatsen. Genom att ingripa i ett tidigt skede kan man förhindra att problemen förvärras. Det gäller att ta itu med situationer och iakttagelser särskilt om de stör arbetet, påverkar välbefinnandet, orsakar konflikter på arbetsplatsen eller sänker motivationen. Elos data från arbetsplatser i Finland visar att chefsens ingripande i missförhållanden märks i arbetsflytet.

Arbetet flyter i snitt bättre om chefen tar itu med problem på arbetsplatsen när det behövs.

Källa: Elos undersökning av arbetsklimatet (2023–2024)



Att leda svåra situationer påverkar chefernas välbefinnande¹². Dessutom är ledarna tvungna att i kris- och konfliktsituationer hantera enskilda problem och bekymmer som ökar på arbetsplatsen¹³, och samtidigt kontrollera sina känslor för att signalera stabilitet och hålla uppe en positiv stämning, vilket kan vara krävande för dem^{14,15}. Chefernas välbefinnande har konstaterats påverka teamets välbefinnande^{16,17,18}. Därför är det viktigt att cheferna får tillfälle att ge utlopp för sina känslor och tankar till exempel med sin egen chef eller med kollegor och vid behov få stöd av företagshälsovården. Man kan också fokusera på att stärka den emotionella kompetensen med chefscoachning¹⁹.

Viktiga resurser i chefsarbetet

Viktiga resurser som stöder chefernas arbetsförmåga är till exempel balans mellan arbete och andra livsområden, tillräcklig återhämtning efter arbetet, bra möjligheter att påverka arbetet, utvecklingsmöjligheter, fungerande växelverkan med den högre ledningen samt kollegialt stöd.

Balans mellan arbete och andra livsområden och återhämtning efter arbetet

Återhämtning efter arbetet innebär att man fysiskt och psykiskt tar igen sig från arbetsbelastningen. Arbetsförhållanden som stöder återhämtningen är avgörande för arbetsförmågan. Arbetsmängden måste vara rimlig för att man effektivt ska kunna återhämta sig efter arbetsdagen. Återhämtningen bör börja redan under arbetsdagen. Då ackumuleras inte belastningen, och man hinner återhämta sig på fritiden²⁰. Individens livsstil och fritidsaktiviteter som stöder återhämtningen bidrar också^{21,22}. Både den fysiska återhämtningen, till exempel sömn och vila, och den psykiska återhämtningen är viktig efter arbetet. Den psykiska och den fysiska återhämtningen påverkar varandra. Bristande fysisk återhämtning återspeglas i det psykiska välbefinnandet, och problem med att psykiskt koppla bort arbetet kan leda till fysiska stressymtom²³.

Studier visar²² att Drama-modellen särskilt effektivt förbättrar den psykiska återhämtningen efter arbetet. Modellens kärnbudskap är att man återhämtar sig bättre om man slappnar av och vilar, går upp i meningsfulla hobbyer, lär sig något nytt och därmed får en känsla av kontroll, satsar på saker som är viktiga för en själv och upplever stunder av gemenskap med sina närmaste. Vilka aktiviteter som är viktigast för den psykiska återhämtningen kan variera beroende på livs- och arbetssituationen. När arbetet är särskilt belastande kan till exempel avslappning och psykisk frångkoppling från arbetet vara viktigare för återhämtningen än att lära sig en ny hobby. Det gäller att hitta de metoder som passar personen och den individuella situationen.

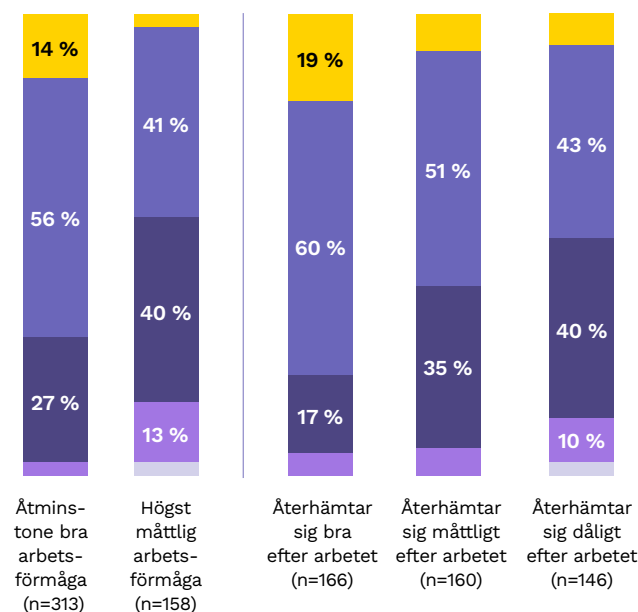
Återhämtningen efter arbetet kan bli lidande om gränsen mellan arbete och fritid suddas ut och det blir svårare att psykiskt koppla bort arbetet. Det blir svårare att koppla bort arbetet om man alltid är tillgänglig på fritiden per telefon eller i kommunikationsappar. Kravet på att chefer ska vara tillgängliga har enligt forskningen ett samband med att de arbetar när de är sjuka²⁴. Ett krävande arbete och särskilt emotionellt belastande arbetssituationer kan också göra det svårare att psykiskt koppla bort arbetet²⁵. När man tar distans till arbetet på fritiden belastas man inte psykiskt av arbetsrelaterad problemlösning eller arbetsplanering. Då har man bättre förutsättningar

att återhämta sig efter arbetet.^{26, 27} Chefer och ledare har ett ansvarsfullt arbete där det är viktigt att hålla arbetet och andra livsområden i balans och tänka på frångoppling och återhämtning. En chef som själv ägnar uppmärksamhet åt en sund balans mellan arbetet och andra delar av livet föregår med gott exempel, vilket också är en form av arbetsmiljöledning.

På arbetsplatsen är det viktigt att främja balansen mellan arbete och andra livsområden till exempel genom att komma överens om när chefen förväntas vara anträffbar och hur en tillräcklig frångoppling från arbetet kan säkerställas. Det är också väsentligt att den högre ledningen visar exempel på en sund balans mellan arbete och fritid. Coachning kan också förbättra förmågan att koppla bort arbetet. Coachning kan ge insikter om vad som behöver förändras i vardagen, och verktyg för att medvetet ta distans till arbetet och bättre balansera arbetet med andra livsområden. På det sättet kan coachningen skapa förutsättningar för välbefinnande och starkare ledarskap. En tillräcklig återhämtning syns i både ledarnas och medarbetarnas välbefinnande och ledarskapets kvalitet^{25,26}. Elos undersökning visar att cirka 80 procent av de närmaste chefer som återhämtat sig bra efter arbetet hade en stark känsla av att kunna främja medarbetarnas arbetshälsa. Denna andel var 55 procent bland dem som återhämtat sig måttligt och bara cirka 45 procent bland dem som återhämtat sig dåligt.³

De närmaste chefernas goda återhämtning efter arbetet märks i arbetsmiljöledningen.

Källa: Elos forskningsrapport, Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)



Hur tror du att ditt chefsarbete kan främja personalens arbetshälsa?

Mycket Ganska mycket Måttligt
Ganska lite Mycket lite

Möjligheter att påverka stöder arbetsförmågan

Det är viktigt för arbetshälsan och arbetsflytet att beslutanderätten och inflytandet över det egna arbetet anpassas till arbetsuppgiftens karaktär och kraven i arbetet²⁸. Att vara chef är ett självständigt expertarbete, och för att kunna utföra uppgifterna effektivt måste man ha bra möjligheter att påverka till exempel arbetsplaneringen, prioriteringen av arbetsuppgifter och beslut som rör arbetet. Ett belastande arbete där kraven är höga men inflytandet begränsat innebär en risk för arbetsförmågan²⁹. Möjligheterna att påverka arbetet är en resurs som stöder arbetsförmågan i chefsarbetet³⁰.

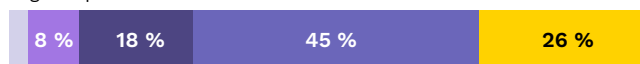
Högre tjänstemän upplever i snitt att de har bättre möjligheter att påverka sitt arbete än vad andra personalgrupper gör³¹. I forskningen har det också framkommit att cheferna trots sin höga grad av autonomi inte alltid kan påverka arbetsmängden och arbetets innehåll³². När arbetet är knutet till nätverk har såväl den högre ledningen och personalen som eventuella andra parter sina förväntningar, och det personliga inflytandet över arbetet och arbetsmängden kan tidvis minska.

Den högre ledningen, mellancheferna och de närmaste cheferna kan ha olika stora möjligheter att påverka³³. De närmaste cheferna ansvarar ofta för teamets produktivitet, men den högre ledningen fattar också beslut om arbetet. De närmaste cheferna deltar ofta också i kundarbetet, som kan vara oförutsägbart och medföra avbrott och oväntade situationer i arbetet. Det här kan försämra möjligheterna att påverka arbetsmängden och vilka arbetsuppgifter som prioriteras. För att hela ledningskedjan ska fungera är det viktigt att också de närmaste cheferna kan påverka arbetet.

Chefer och ledare har ofta möjlighet att påverka sitt arbete. Möjligheten att påverka arbetet är en viktig resurs för cheferna.

Källa: Elos forskningsrapport, Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)

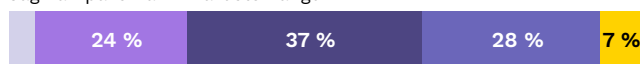
Jag kan påverka mina arbetstider



Jag kan påverka beslut som är viktiga för mitt arbete



Jag kan påverka min arbetsmängd



Mycket sällan eller aldrig Ganska sällan
Ibland Ganska ofta Mycket ofta

Kollegialt stöd förbättrar arbetsflytet och arbetshälsan

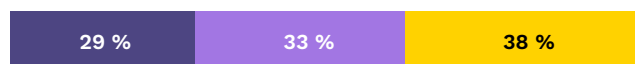
Chefens och kollegornas sociala stöd har visat sig främja välbefinnandet och arbetsflytet³⁴. Det kollegiala stödet kan bestå av praktiska råd, informationsdelning, stöd vid problemlösning, uppskattning, respons, uppmuntran och emotionellt stöd³⁵. Chefernas arbete gör dem till ett viktigt stöd för dem de leder. Det finns belägg för sambandet mellan chefens stöd, medarbetarnas välbefinnande och arbetsprestationen³⁶.

För att främja företagets produktivitet och personalens arbetsförmåga är det viktigt att ägna uppmärksamhet åt kvantiteten och kvaliteten på stödet till cheferna. Den högre ledningen kan stödja chefsarbetet i organisationen genom att ge respons, uppmuntran och bakgrundsstöd för beslut och ordna resurser till stöd för ledarskapet i organisationen. En dialog mellan olika ledningsnivåer om arbetsprioriteringarna stöder också chefsarbetet vid behov. Elos undersökning om chefernas arbetsflyt och välbefinnande visar hur viktigt det är med en fungerande dialog mellan chefen och den högre ledningen. Resultaten visade att cheferna mer sällan upplevde motstridiga förväntningar om de fick ett starkt stöd av sin egen chef. 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 utbrändhet. När samarbetet och dialogen mellan de närmaste cheferna och den högre ledningen fungerar bra kan det vara lättare att avgränsa arbetet vid behov och att generellt hantera de varierande förväntningarna på arbetet.³

Stödet från den närmaste chefens egen chef har ett samband med upplevelsen av motstridiga förväntningar.

Källa: Elos forskningsrapport, Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)

Positiv bedömning av den egna chefens stöd



Missnöjd eller neutral bedömning av den egna chefens stöd



Mycket sällan eller ganska sällan
Ibland Ganska ofta eller ofta

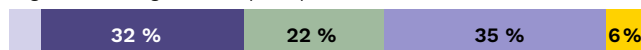
Det stöd som människor får i sitt arbete är kopplat till deras sociala nätverk. Det sociala nätverket förmedlar arbetsrelaterade kunskaper och råd³⁷. Det är viktigt att främja nätverk och kamratstöd mellan chefer för att stödja chefernas arbete och välbefinnande³. Kamratstödet inkluderar också kollegiala samtal, utbyte av erfarenheter kring ledarskap, tips om hur man kan lösa problem i

chefsarbetet, kompetensdelning och gemensamt lärande. Forskningen ger belägg för att det kamratstöd som chefer får har ett samband med chefernas eget välbefinnande och med en lägre risk för utbrändhet bland de underställda. Kamratstödet hjälper cheferna med stresshanteringen och med kunskaper, stöd och tips om det praktiska ledarskapet³⁸.

Chefernas arbete kan ge många resurser som motvikt till belastningen.

Källa: Elos forskningsrapport, Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)

Jag får tillräckligt med respons på arbetet



Jag har bra möjligheter att utvecklas i mitt nuvarande arbete



Jag värdesätts tillräckligt i mitt arbete



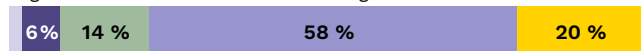
Jag har tillräckliga möjligheter att lära mig i mitt arbete



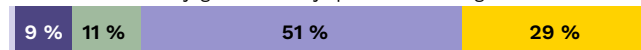
Jag får stöd och hjälp av min chef



Jag vet exakt vad som förväntas av mig i mitt arbete



Om det behövs får jag stöd och hjälp av mina kollegor



Håller inte alls med Håller inte med
Ingen åsikt
Håller med Håller fullständigt med

Personliga utvecklingsmöjligheter

Det finns många vägar till chefsrollen. En del blir chefer efter att ha arbetat med andra uppgifter inom samma organisation, och en del rekryteras direkt som chefer. Det är bra att ha personens bakgrund i åtanke när man överväger en chefs personliga utvecklingsmöjligheter. Vilka är personens styrkor som chef, och vilka aspekter kan utvecklas? Personalenkäter kan också användas som stöd när man utarbetar en chefs personliga utvecklingsplan. Det är bra att se till att varje chef har en personlig utvecklingsplan som också uppdateras regelbundet. Det finns forskning som visar att chefs ledarskapskompetens påverkar teamets prestation.

Chefernas personliga utveckling förbättrar deras förmåga att anpassa sig till ständiga förändringar såväl inom organisationen som utanför den³⁹.

KÄLLOR – BELASTNINGSAKTORER OCH RESURSER

Så läser du källhänvisningarna

I den här rapporten har källhänvisningarna placerats så att numrering inne i en mening hänvisar endast till den del av meningen som kommer före numreringen, medan numrering efter meningens avslutande skiljetecken gäller hela stycket eller meningarna efter den föregående källhänvisningen fram till den aktuella hänvisningssiffran. I källförteckningen anges hela källhänvisningen när en källa förekommer för första gången. När man hänvisar på nytt till samma källa anges efternamnet för huvudförfattaren samt publiceringsåret och vid behov närmare information, som källans namn.

Inledning – Belastningsfaktorer och resurser

- [1] Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Euwema, M. C. (2007). An organisational and social psychological perspective on burnout and work engagement. I verket M. Hewstone, H. A. W. Schut, J. B. F. De Wit, K. Van Den Bos, & M. S. Stroebe (red.), The scope of social psychology: Theory and applications (pp. 227–250). Psychology Press.

Typiska belastningsfaktorer i chefsarbetet

- [2] Mauno S, Herttalaampi 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. 2022;1–26.
- [3] Park, H. H., & Faerman, S. (2019). Becoming a manager: Learning the importance of emotional and social competence in managerial transitions. The American Review of Public Administration, 49(1), 98–115.
- [4] Regionförvaltningsverket. Esihenkilötyön psykososiaalinen kuormitus hallintaan. Verkkoseminaari 12.12.2023.
- [5] Hakanen, J.J., Kaltiainen, J. (2022). Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT)-menetelmällä. Arbetshälsoinstitutet: Helsingfors.
- [6] Hales, C. (2006). Moving down the Line? The Shifting Boundary between Middle and First-Line Management. Journal of General Management, 32(2), 31–55.
- [7] Kalakoski, V., Lahti, H., Paajanen, T., Valtonen, T., Ahtinen, S., Kauppi, M., Turunen, J., Ojajärvi, A., Luokkala, K. (2022) Viisi avausta aivotyöhön – Viisikko: Tutkimushankkeen loppuraportti. Arbetshälsoinstitutet.
- [8] Misra, S., Stokols, D. (2012). Psychological and health outcomes of perceived information overload. Environment and Behavior, 44(6), 737–759.
- [9] Puttonen, S., Hasu, M & Pakkin, K (2016) Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Arbetshälsoinstitutet. Helsingfors.
- [10] Arbetshälsoinstitutet. Hur mår Finland? -undersökningen. Tulokooste, Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Läst 27.2.2025.

Svåra ledarskapssituationer

- [11] Park, H. H., & Faerman, S. (2019). Becoming a Manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions. The American Review of Public Administration, 49(1), 98–115
- [12] Inceoglu, I., Arnold, K. A., Leroy, H., Lang, J. W. B., Stephan, U. (2021). From microscopic to macroscopic perspectives and back: The study of leadership and health/well-being. Journal of Occupational Health Psychology, 26(6), 459–468.

- [13] Michael D. Mumford, Tamara L. Friedrich, Jay J. Caughron, Cristina L. Byrne (2007) Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises?, *The Leadership Quarterly*, Volume 18, Issue 6, Pages 515-543.
- [14] Sy T, Côté S, Saavedra R (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, Vol 90(2), Mar, Pages 295-30.
- [15] Bono JE, Ilies R (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion, *The Leadership Quarterly*, Volume 17, Issue 4, Pages 317-334.
- [16] Byrne A, Dionisi AM, Barling J, Akers A, Robertson J, Lys R, Wylie J, Dupré K (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors, *The Leadership Quarterly*, Volume 25, Issue 2, Pages 344-357.
- [17] Harms PD, Credé M, Tynan M, Leon M, Jeung W (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review, *The Leadership Quarterly*, Volume 28, Issue 1, Pages 178-194
- [18] Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., van Dick, R. (2019). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34-56.
- [19] Hintsala, T., Aronen, A., Hietaranta, E, Kokkonen, M (2021) Hyvinvointia, työkykyä ja palautumista edistäviä tunteita ja työelämään: ohjelma esihenkilöille, rehtoreille ja urheilujalmentajille. Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland Reports and Studies in Education, Humanities, and Theology No 22.
- [20] van Hooff, M. L. M., & de Pater, I. E. (2017). Let's have fun tonight: The role of pleasure in daily recovery from work. *Applied Psychology: An International Review*, 66(3), 359-381.
- [21] Hemiö, K., Lindström, J., Peltonen, M., Härmä, M., Viitasalo, K., & Puttonen, S. (2021). High need for recovery from work and sleep problems are associated with workers' unhealthy dietary habits. *Public health nutrition*, 24(8), 2185-2194.
- [22] Kujanpää, M., Syrek, C., Lehr, D., Kinnunen, U., Reins, J. A., & de Bloom, J. (2021). Need satisfaction and optimal functioning at leisure and work: A longitudinal validation study of the DRAMMA model. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 22(2), 681-707.
- [23] Zijlstra FRH, Sonnentag S (2006) After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 15 (2), 129-138.
- [24] Funk S (2024) Sick of leading? Supervisory responsibility and its consequences for sickness absenteeism and sickness presenteeism, *Journal of Business and Psychology*, published 23 August 2024.
- [25] Wendsche, J., Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 2072.
- [26] Sonnentag S, Schiffner C (2019) Psychological Detachment from Work during Nonwork Time and Employee Well-Being: The Role of Leader's Detachment
- [27] Brückner H, Wallot S, Horvath (2024) Effectiveness of an online recovery training for employees exposed to blurred boundaries between work and non-work: Bayesian analysis of a randomised controlled trial, et al. *BMJ Ment Health* 2024;27:1-7.
- [28] Joensuu, M. (2014) Job control as a Predictor of Mental and Cardiovascular Health – a Prospective Multicohort Study. *Työ ja ihminen, tutkimusraportti 106*. Helsingfors: Arbetshälsoinstitutet.
- [29] Niedhammer I, Bertrais S, Witt K. Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. *Scand J Work Environ Health*. 2021;47:489-508.
- [30] Li, W, Xie, J.L, Schaubroeck, J, Keller, A. C. (2018). Is being a leader a mixed blessing? A dual pathway model linking leadership role occupancy to well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), Pages 971-998.
- [31] Sutela H, Pärnänen A, Keyriläinen M. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. *Statistikcentralen*, Helsingfors 2019.
- [32] Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Selander, K & Laitinen, J (2024). Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä. *Työelämän tutkimus*, 22 (1).
- [33] Hales, C. (2006). Moving down the Line? The Shifting Boundary between Middle and First-Line Management. *Journal of General Management*, 32(2), 31-55.
- [34] Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
- [35] Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229-251.
- [36] Hämmig O (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM - population health*, 3, Pages 393-402.
- [37] Palonen, T., & Hakkarainen, K. (2014). Social network analyses of learning at workplaces. In C. Harteis, A. Rausch, & J. Seifried (Eds.), *Discourses on professional learning: On the boundary between learning and working* (pp. 293-315). Springer Science + Business Media.
- [38] Tafvelin S, Nielsen K, Schwarz UvT, Stenling A (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), Pages 156-172.
- [39] Reichard RJ, Johnson SK (2011). Leader self-development as organizational strategy, *The Leadership Quarterly*, Volume 22, Issue 1, Pages 33-42.

Fenomen och trender

Inledning

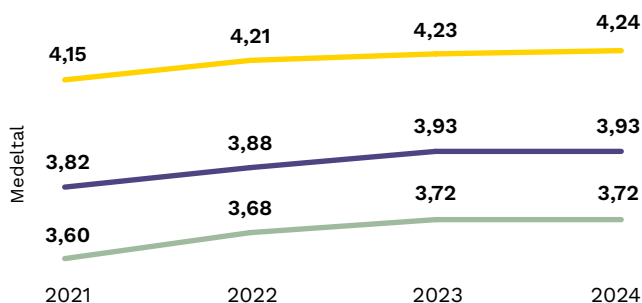
Trender som förändrar arbetslivet är digitaliseringen, det ökande kunskapsarbetet, det multilokala arbetets frammarsch, betoningen på att vara självgående och den ökande vikten av individuellt ledarskap^{1,2}. Förändringarna i arbetslivet återspeglas på olika sätt på chefsarbetet och ledarskapet.

Personalens upplevelse av chefsarbetet

Enligt Statistikcentralens arbetsmiljöundersökning har personalens upplevelse av chefsarbetet förbättrats mellan 2018 och 2023³. På många arbetsplatser har cheferna blivit bättre särskilt på att uppmuntra personalen att utvecklas och på att kommunicera öppet om det som händer på arbetsplatsen. År 2023 var en fjärdedel av löntagarna mycket nöjda med sin chefs sätt att leda, och 45 procent var ganska nöjda. Också Elos data visar att upplevelserna av chefsarbetet på arbetsplatserna utvecklades positivt mellan 2021 och 2024, även om förändringen inte var stor. Analysen var baserad på en uppföljning av 110 arbetsplatser. I en jämförelse mellan olika aspekter av chefsarbetet framgick det att respondenterna var något mindre nöjda med responsens tillräcklighet än med förtroendet mellan chefer och underställda under de år som undersöktes. Det publiceras ständigt ny forskning om ledarskapsmetoder som främjar arbetsförmågan och produktiviteten. Forskningen och arbetsplatsernas forskningsbaserade åtgärder stöder utvecklingen av chefsarbetet.

Personalen upplevelse av chefsarbetet har i genomsnitt varit relativt oförändrad åren 2021–2024. En viss positiv utveckling har skett på lång sikt. Antal företag som undersöktes: 110.

Källa: Elos undersökning av arbetsklimatet (2021–2024)

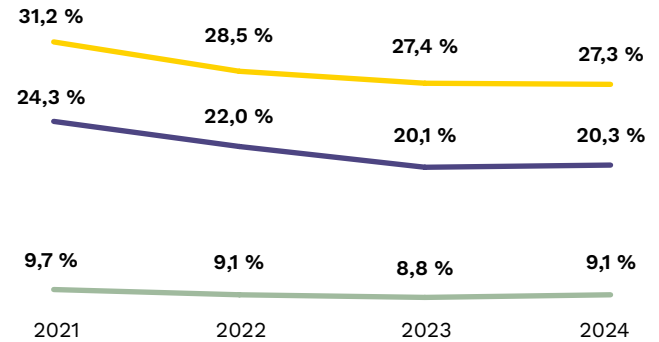


Personalupplevelse (1–5), 1 sämst och 5 bäst

- Upplevelse av chefens hantering av problem på arbetsplatsen
- Upplevelse av förtroende från chefs sida
- Upplevelse av tillräcklig respons från chefen

Enligt Elos data har andelen anställda som anser att chefsarbetet behöver utvecklas minskat något under de fyra undersökta åren.

Källa: Elos undersökning av arbetsklimatet (2021–2024)



- Behov av mer respons från chefen (%)
- Behov av större visat förtroende från chefen (%)
- Behov av att utveckla chefens hantering av problem på arbetsplatsen (%)

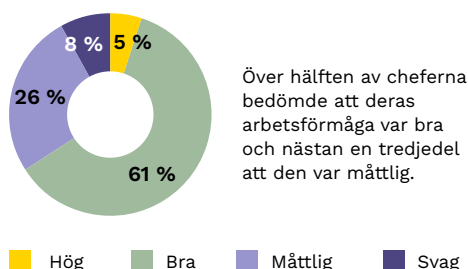
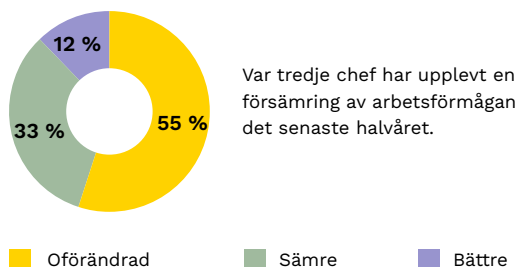
Resultaten på årsnivå beskriver andelen respondenter i Elos undersökning av arbetsklimatet som upplever behov av utveckling i olika delar av chefsarbetet.

Chefernas välbefinnande

Personalens upplevelse av chefsarbetet har i undersökningarna förblivit relativt oförändrad under flera år och rentav uppvisat en positiv utvecklingstrend. Samtidigt har resultaten från undersökningar av chefernas och ledarnas eget välbefinnande varit oroväckande. Enligt Arbetshälsoinstitutets undersökning Hur mår Finland? har antalet chefer och ledare som sannolikt lider av utbrändhet tredubblats mellan 2019 och 2024⁴. Fler än hälften av respondenterna i Elos enkät 2024 (Elo, 2024) bedömde att de hade bra arbetsförmåga (61 procent) och att de presterade bra på jobbet (65 procent). Men en tredjedel upplevde sin arbetsförmåga som högst måttlig och bedömde att den försämrats under det senaste halvåret. Drygt en tredjedel upplevde också att deras arbetspotential inte stämde överens med det arbete de utförde. Framför allt brådska och överdriven arbetsmängd, informationsöverflöd och flera samtidiga arbetsuppgifter hade ett samband med högre stressnivåer.⁵

En tredjedel av deltagarna i Elos undersökning 2024 upplevde att deras arbetsförmåga hade försämrats under det senaste året och bedömde att de hade högst måttlig arbetsförmåga.

Källa: Elos forskningsrapport, Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)



När arbetet är för belastande utgör det en risk för chefernas och ledarnas arbetsförmåga. I forskningen har det också framhållits att överbelastning kan försämlra ledarnas förmåga att leda på ett coachande sätt som stöder personalens välbefinnande^{6,7}. Belastade chefer kan börja leda med en så kallad laissez faire-inställning, nämligen dra sig tillbaka och undvika åtgärder och situationer som kräver beslut och ledarskap^{8,9}. Ett undvikande ledarskap är en individuell skyddsmekanism för att hantera arbetsbelastning, men forskning visar att det kan leda till oklara förväntningar på arbetet, försämlrade arbetsprestationer och en sämlre arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen¹⁰. Bristande ledarskap kan ge upphov till en ond cirkel där en dysfunktionell arbetsgemenskap ytterligare försämlrar chefsarbetet och ökar arbetsbelastningen¹¹.

Ledarskap i ett arbetsliv som förändras

De positiva konsekvenserna av ett gott ledarskap syns i chefernas dagliga arbete, eftersom välmående och produktiva medarbetare också fungerar som en resurs för cheferna själva och det dagliga arbetet flyter bättre för alla medarbetare^{12,13}. Ett ledarskap som främjar arbetsförmågan och produktiviteten är alltid kopplat till situationen och prioriteringarna i arbetslivet. 2000-talets uppfattningar av ledarskap betonar växelverkan, inspiration, social kompetens och vikten av individuellt ledarskap¹⁴. När det multilokala arbetet och vikten av att vara självgående ökar krävs det att cheferna blir allt bättre på att ta hänsyn till individuella situationer, stärka förtroendet och bygga upp en dialog

med och bland medarbetarna. Betjänande ledarskap betraktas som en lämplig ledarskapsstil för dagens arbetsliv, och forskningen kring denna typ av ledarskap har stadigt ökat under 2000-talet¹⁵. Enligt undersökningarna finns ett samband mellan betjänande ledarskap och arbetsengagemang, förtroende, arbetsprestation och mindre förekomst av utbrändhet¹⁶. När det multilokala arbetet blir vanligare framhävs vikten av ett ledarskap som stärker den sociala identiteten och gemenskapen på arbetsplatsen. Arbetslivet präglas också av ständig förändring. Det krävs satsningar på förändringsledarskap för att säkerställa personalens arbetsförmåga vid omställningar i organisationen och arbetet.

Betjänande ledarskap

Betjänande ledarskap kan förstås som ett paraplybegrepp för flera människoorienterade ledarskapsmetoder¹⁷. Betjänande ledarskapsmetoder tar hänsyn till människans grundläggande psykologiska behov: autonomi, samhörighet och kompetens. Betjänande ledare försöker stärka medarbetarnas egenmakt och deras tro på sin egen förmåga. Sådana ledare stöder medarbetarnas professionella utveckling genom att ge respons, visa uppskattning och erbjuda lämpliga utmaningar. I ett betjänande ledarskap ingår också att ge stöd så att medarbetarna kan vara självgående och att ge dem ansvar, vilket inbegriper att klargöra förväntningarna på arbetet och vara bestämd vid behov. Det är också viktigt att formulera arbetsplatsens långsiktiga mål begripligt och ange riktningen för den kommande verksamheten^{18,19}.

Ledarskapsinsatser i ett betjänande ledarskap²⁰:

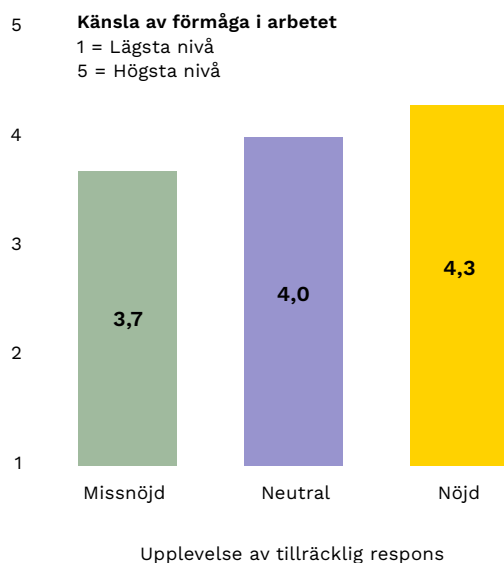
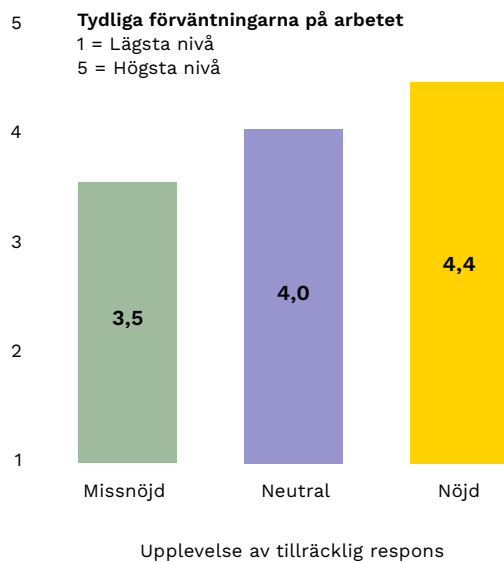
- Ge mångsidig respons.
- Visa medarbetarna uppskattning.
- Klargör förväntningarna på arbetet.
- Var bestämd vid behov.
- Ange riktningen för den kommande verksamheten.
- Bygg upp dialog och förtroende.
- Beakta medarbetarnas styrkor och individuella egenskaper.
- Erbjud medarbetarna lämpliga utvecklingsmöjligheter och utmaningar.
- Våga ifrågasätta invanda rutiner.

En tyngdpunkt i det betjänande ledarskapet är att ge respons. Positiv respons hjälper medarbetaren att inse effekterna av sitt eget arbete, så att man stärker känslan av kompetens och känslan av att arbetet ger resultat. Responsen visar medarbetaren att arbetet värdesätts, styr arbetsprestationen och klargör förväntningarna på arbetet. Positiv respons leder till en fortsatt bra arbetsprestation, och vägledande respons

hjälper medarbetaren att identifiera ändringsbehov i sitt arbete. Särskilt för unga och nya medarbetare kan det vara svårare att inse vad de lyckats bra med, eftersom de ännu inte har utvecklat någon grund att jämföra sitt arbete med. Responsen bekräftar också att medarbetaren är på rätt väg när arbetet eller arbetsuppgifterna förändras. Vikten av en positiv responskultur kan accentueras i multilokalt arbete, eftersom responsen är ett sätt att främja dialogen mellan chefen och medarbetarna. Responsen signalerar för medarbetaren att arbetsinsatsen uppmärksammas och att medarbetaren har en viktig roll på arbetsplatsen.

Tillräcklig respons från chefen har ett samband med tydliga förväntningar på arbetet och känslan av kompetens.

Källa: Elos undersökning av arbetsklimatet (2023–2024)



Att leda multilokalt arbete

Pandemin ökade distansarbetet och påskyndade omställningen till multilokalt arbete i det finländska arbetslivet. Med multilokalt arbete avses att en del av arbetet utförs på kontoret och en del på distans, ofta på en plats som medarbetaren själv valt²¹. I multilokalt arbete ökar vikten av ledarskap som stöder gemenskapen, kollegornas gemensamma identitet och samhörighetskänslan. Undersökningar visar att ett ledarskap som bidrar till personalens sociala identitet stöder välbefinnandet vid distansarbete och främjar gemenskapen. Vissa sätt att leda kännetecknar ett ledarskap som stärker personalens sociala identitet^{22,23, 24}.

En ledare som stöder personalens sociala identitet:

- Bygger upp en förståelse av vad det innebär att höra till arbetsgemenskapen
- Lyfter upp teamets unika egenskaper
- Främjar teamets gemensamma intressen
- Utvecklar teammedlemmarnas uppfattning av gruppens värderingar
- Ordnar verksamhet som sammanför medlemmarna i gruppen
- Utvecklar strukturer, evenemang och aktiviteter som fäster vikt vid teamets betydelse

Särskilt nya och unga medarbetare behöver få träffa sina kollegor för att lära känna dem och ta del av tyst kunskap om arbetet. I multilokalt arbete är det ofta extra viktigt att vara självgående. Att vara självgående betyder inte att man är sin egen chef. I multilokalt arbete är det ännu viktigare än vanligt att ange tydliga förväntningar och mål för arbetet och att regelbundet följa upp att målen nås. Regelbunden dialog om hur arbetet flyter förbättrar också möjligheterna att snappa upp tidiga signaler om behovet av stöd för arbetsförmågan. Det finns inte någon enskild modell som är den rätta för att leda multilokalt arbete. Besluten om hur arbetet ska ledas behöver passa arbetsplatsens och arbetets karaktär. Ett ledarskap som beaktar medarbetarnas individuella situationer och stärker en social identitet som främjar samhörigheten är en bra grund för ett arbetsklimat som stöder arbetsförmågan.

Att leda förändringar

Företagen verkar i en omvärld som ständigt förändras, och organisationerna måste anpassa sig till det omgivande förändringstrycket för att kunna fortsätta sin verksamhet²⁵. Omorganiseringar kan ha många orsaker, till exempel förändringar i marknadsläget, teknisk utveckling, strategiska omställningar eller en ambition att förbättra konkurrenskraften. Omorganiseringar kan medföra till exempel att verksamhet läggs ut, företag fusioneras, tekniken förnyas, verksamheten utvidgas

och arbetet omorganiseras eller verksamhet läggs ner så att arbetskraften minskas.^{26,27}

Ur personalens synvinkel kan en omorganisering innebära att till exempel arbetssätten, arbetets innehåll, organisationen av arbetet eller samarbetet på arbetsplatsen förändras. Cheferna befinner sig ofta i en svår ställning eftersom de påverkas av förändringen samtidigt som de ska genomföra den²⁸. Chefsarbetet vid en omorganisering förutsätter att man med sitt ledarskap främjar förändringen, stöder personalen i den nya situationen och också personligen klarar av att anpassa sig till förändringarna. I bästa fall upplever personalen förändringen som positiv om man satsar på förändringsledarskapet och särskilt på personalens välbefinnande i den nya situationen. Undersökningar visar dock att omorganiseringar ofta är förknippade med psykosocial belastning och att sjukfrånvaron kan öka^{29,30,31}.

Typiska konsekvenser av en omorganisering för personalens upplevelse av arbetsförhållandena:

- Kraven och brådskan ökar i arbetet.
- Det blir svårare att påverka sitt eget arbete.
- Förväntningarna på arbetet upplevs som oklara.
- Risken för konflikter på arbetsplatsen ökar.
- Osäkerheten ökar i arbetet.
- Missnöjet med chefsarbetet ökar.³²

Under omorganiseringar är det också viktigt att med hjälp av ledarskap, kommunikation, utbildning och möjligheter till personaldeltagande åstadkomma förhållanden där personalen upplever förändringarna som möjligast konsekventa och tydliga för det egna arbetet och samarbetet på arbetsplatsen och upplever att de har kontroll över sitt arbete. Psykologisk trygghet uppmuntrar personalen att ställa frågor och dela erfarenheter om förändringen. Viktiga aspekter av förändringsledarskapet är att bedöma och stödja förändringsberedskap, kommunicera effektivt, involvera personalen och bevaka hur förändringen utfaller.^{26,33}

1 Att bedöma förändringsberedskap

Kontinuerlig bedömning av organisationens förändringsberedskap är en viktig del av förändringsledarskapet. Med organisationens förändringsberedskap avses företagets kapacitet att genomföra en förändring framgångsrikt. Förändringsberedskapen påverkas till exempel av organisationens resurser och hur organisationskulturen och strukturerna stöder förändring, av personalens inställning och av medarbetarnas individuella beredskap för förändring.³⁴

Det lönar sig att börja bedöma förändringsberedskapen redan före förändringen inleds:

- Lägesbild av resursbehovet. Vad behövs för att genomföra förändringen effektivt?
 - Tid
 - Ekonomiska resurser
 - Kompetensbehov för att genomföra förändringen
 - Kompetensbehov i den framtida organisationen
 - Information om organisationens interna funktion och omvärld
 - Personalresurser som förändringen förutsätter
 - Tekniska resurser
- Bedömning av resursläget. Har organisationen de resurser som krävs för att effektivt genomföra förändringen?

Bedömningen av förändringsberedskapen fortsätter under förändringsprocesserna för att stödinsatser ska kunna inriktas efter behov och utvecklingen av förändringsberedskapens olika aspekter ska kunna stödas.

Stöd för förändringsberedskap främjar arbetsförmågan. Åtgärder som stöder förändringsberedskapen:

- Förändringskommunikation som hjälper medarbetarna förstå varför förändringen görs och behövs
- Gemensamma diskussionsmöten om förändringen för att involvera personalen
- Samtal mellan chefen och medarbetarna och möjlighet att få stöd
- Coachning om förändringsledarskap för cheferna
- Personalutbildning som motsvarar de nya kompetensbehoven
- Riktade och intensifierade stödåtgärder för den personal som särskilt berörs
- Företagshälsovårdens olika stödformer vid behov

2

Förändrings-kommunikation

Information om förändringen i flera kanaler är ett sätt att hjälpa personalen förstå förändringen och minska osäkerheten. Tydlig och öppen information uppmuntrar till dialog om tankar, farhågor och utvecklingsidéer på arbetsplatsen. Genom dialogen får ledningen information om aspekter som behöver förbättras och om stödbehov i samband med genomförandet av förändringen. Förändringskommunikationen ska genomföras i stor skala i olika kanaler och även inom enskilda team. Olika slags förändringar kan kräva olika slags ledarskap, och de praktiska stödåtgärderna för personalen ska alltid planeras enligt behoven på den enskilda arbetsplatsen. Oftast ger förändringskommunikationen en känsla av kontroll över situationen, förståelse av förändringen och mening åt orsakerna genom att följande frågor besvaras.

Ofta undrar personalen:

- Vilka förändringar sker och är att vänta?
- Varför sker förändringarna?
- Varför måste förändringarna genomföras (till exempel omvärlden, konkurrensläget, organisationens interna funktion)?
- Vad är det som eftersträvas med förändringarna, vilket mål eller vilken vision ligger bakom dem?
- Vilken är nyttan?
- Vem berörs?
- Hur framskrider förändringsprocessen?
- Vad förändras i det dagliga arbetet och samarbetet på arbetsplatsen?
- Vad förväntas av medarbetaren själv?
- Hur kommer samarbetet på arbetsplatsen att förändras?
- Behöver medarbetarna ny kompetens och hur kan de få stöd för kompetensutvecklingen?
- Vilka möjligheter har medarbetaren själv att påverka förändringens innehåll?
- Hurdant förändringsstöd finns tillgängligt och vem kan man vända sig till med frågor? ^{26, 35}

3

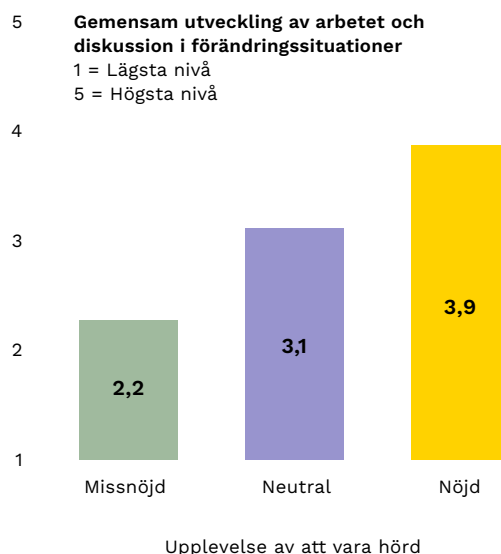
Att involvera personalen

Personalens möjligheter att delta i omorganiseringen och göra sina röster hörda stöder arbetsförmågan och välbefinnandet³⁶. Möjligheten att ställa frågor, ge respons, be om förtydliganden och lägga fram utvecklingsförslag för den nya arbetssituationen och omorganiseringen av arbetet kan minska osäkerheten och stressen under förändringsprocessen. Olika enkäter och webbverktyg kan användas för att involvera personalen. Ofta kan man främja delaktigheten genom att inrätta en arbetsgrupp med personalrepresentanter

för att samla in medarbetarnas idéer och erfarenheter av förändringen. Elos analys av över 25 000 respondenters personalupplevelse visar att personalen mer aktivt samarbetar om att utveckla arbetet om arbetsklimatet kännetecknas av en ambition att lyssna till personalen.

Om arbetsklimatet stöder känslan av att vara hörd deltar personalen mer aktivt i reformprocesser och talar mer om förändringarnas konsekvenser för arbetet.

Källa: Elos undersökning av arbetsklimatet (2023–2024)



4

Bedömning och uppföljning av förändringarnas konsekvenser

Ur personalens synvinkel kan en omorganisering innebära att arbetssätten, arbetets innehåll, omorganiseringen av arbetet eller samarbetsmodellerna förändras. I bästa fall upplevs förändringen som positiv, men förändringar kan också vara psykosocialt belastande. En viktig del av förändringsledarskapet är att man bedömer riskerna i samband med förändringarna.

Under en förändringsprocess är det viktigt att ägna särskild uppmärksamhet åt hur samarbetet på arbetsplatsen fungerar, hur arbetsmängden förändras och hur tydliga förväntningarna och målen är. Det är också viktigt att minska osäkerheten med hjälp av förändringskommunikation och genom att involvera personalen. När arbetet förändras kan till exempel gamla och nya arbetsuppgifter ibland kvarstå parallellt så att arbetsmängden blir orimlig. Dessutom kan det ta tid att bli van vid nya samarbetsformer, och därför lönar det sig att i god tid föregripa tänkbara effekter på verksamheten och iakta hur samarbetsrutinerna och samarbetets funktion förändras under processen. Konsekvenserna kan följas till exempel med hjälp av mer frekventa korta personalenkäter som mäter personalens upplevelser av resurserna, välbefinnandet och arbetsbelastningen.

KÄLLOR – FENOMEN OCH TRENDER

Så läser du källhänvisningarna

I den här rapporten har källhänvisningarna placerats så att numrering inne i en mening hänvisar endast till den del av meningen som kommer före numreringen, medan numrering efter meningens avslutande skiljetecken gäller hela stycket eller meningarna efter den föregående källhänvisningen fram till den aktuella hänvisningssiffran. I källförteckningen anges hela källhänvisningen när en källa förekommer för första gången. När man hänvisar på nytt till samma källa anges efternamnet för huvudförfattaren samt publiceringsåret och vid behov närmare information, som källans namn.

Inledning:

- [1] Ranki, S. (2023) HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Arbetshälsoinstitutet.
- [2] Mauno, S., Herttalaampi, M., Minkkinen, J., Feldt, T. and Kubicek, B. (2023), "Is work intensification bad for employees? A review of outcomes for employees over the last two decades", *Work & Stress*, Vol. 37 No. 1, pp. 100-125.

Personalens upplevelse av chefsarbetet:

- [3] Sutela, H., Viinikka, J & Pärnänen, A (2024) Työolot murrosten keskellä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023. Statistikcentralen. Helsingfors.

Chefernas välbefinnande:

- [4] Arbetshälsoinstitutet (2024) Hur mår Finland? -undersökningen. Resultatsammandrag, arbetshälsans utveckling mellan slutet av 2019 och sommaren 2024. Läst 27.2.2024
- [5] Arbetspensionsbolaget Elo Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras. Forskning och lösningar. Elos forskning om arbetsförmåga 1/2025.
- [6] Skakon, J.; Nielsen, K.; Borg, V.; Guzman, J. Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-Being of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work Stress* 2010, 24, 107–139.
- [7] Diebig, M., Poethke, U., & Rowold, J. (2017). Leader strain and follower burnout: Exploring the role of transformational leadership behaviour. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 31(4), 329–348.
- [8] Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work & Stress*, 33(2).
- [9] Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990) Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- [10] Zheng, S., & Li, L. (2024). Navigating the double-edged sword: How and when laissez-faire leadership affects Employees' challenging behavior. *Acta psychologica*, 250, 104549.
- [11] Tóth-Király, I., Katz-Zeitlin, E., Houle, S. A., Fernet, C., & Morin, A. J. S. (2024). Managerial leadership behaviors: A longitudinal investigation of the role of job demands and resources, and implications for managers' own well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 73(1), 157–184.

Ledarskap i ett arbetsliv som förändras:

- [12] Nielssen & Tarris, 2019
- [13] Tóth-Király ym. 2023
- [14] Megheirkouni, M., & Megheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, 39, 97–124.
- [15] Hu, D., Thien, L. M., Ahmi, A., & Mohamed, A. (2023). The 100 Most-Cited Research Publications on Servant Leadership: A Bibliometric Analysis. *Sage Open*, 13(3).
- [16] Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43.
- [17] Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämiss Hankkeen tuloksia. Tammerfors: Juventus Print.
- [18] van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- [19] Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43.
- [20] Arbetshälsoinstitutets webbplats: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/johtaminen/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi> läst 27.2.2025.
- [21] Ranki, S. (2023) HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Arbetshälsoinstitutet.
- [22] Kaltiainen, J., Suutala, S & Hakanen, J (2024) Johtaja yhteisöllisyyden rakentajana hybridityössä. Tutkimushavainnot Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä –hankkeesta.
- [23] Steffens, N. K., Tatachari, S., Haslam, S. A., Wilson-Lemoine, J. E., Maskor, M., van Dick, R., Kratzer, B. E., Christensen, J., & Kerschreiter, R. (2024). Introducing and validating a single-item measure of identity leadership: The Visual Identity Leadership Scale (VILS). *British Journal of Social Psychology*, 63(4), 1658–1680.
- [24] Shi, J., Feenstra, S., & van Vugt, M. (2024). Connecting work teams in a remote workplace: An identity leadership perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 643–657.
- [25] Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in psychology*, 13, 806109.
- [26] Pahkin K, Mattila-Holappa P, Nielsen K, Wiezer N, Widerszal-Bazyl M, de Jong T & Mockallo Z (2011). Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsingfors: Arbetshälsoinstitutet.
- [27] Sijbom, R.B., Koen, J., Peijen, R., & Preenen, P. (2024). The impact of workplace changes and supervisor support on employee learning: a nonlinear perspective. *Human Resource Development International*.
- [28] Arbetshälsoinstitutets webbplats: <https://www.ttl.fi/sv/teman/forandringen-av-arbetslivet/organisationsforandring/principer-en-meningsfull-organisationsforandring>, läst 24.2.2025.
- [29] Oreg, S., Vakola, M., and Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. *J. Appl. Behav. Sci.* 47, 461–524

- [30] Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., Thomson, L., Griffiths, A., and Cox, T. (2001). Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: a 7-year 3-wave panel study. *Anxiety Stress Coping* 14, 59–73.
- [31] Bamberger, S. G., Vinding, A. L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., et al. (2012). Impact of organisational change on mental health: a systematic review. *Occup. Environ. Med.* 69, 592–598.
- [32] Fløvik, L., Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2019). The Effect of Organizational Changes on the Psychosocial Work Environment: Changes in Psychological and Social Working Conditions Following Organizational Changes. *Frontiers in psychology*, 10, 2845.
- [33] Sijbom, R.B., Koen, J., Peijen, R., & Preenen, P. (2024). The impact of workplace changes and supervisor support on employee learning: a nonlinear perspective. *Human Resource Development International*.
- [34] Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- [35] Weiner B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science : IS*, 4, 67.
- [36] Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., & Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of epidemiology and community health*, 61(11), 945–954.

Lösningar i arbetslivet

För att förbättra chefers arbetsförmåga och arbetsflyt är det viktigt med insatser som är inriktade på arbetsplatsens strukturer, samarbetet mellan olika ledningsnivåer och verktyg som stöder chefsarbetet. Det är också viktigt att man vägleder cheferna i deras ledarskap och inför olika sätt att stödja arbetsförmågan individuellt.

1

Strukturer, verktyg och kultur som stöder chefsarbetet

Arbetsplatsens strukturer och gemensamma handlingsmodeller utgör grunden för att chefernas arbete ska fungera bra.

- Den högre ledningen utvecklar en kultur där samtal om chefernas arbetshälsa hör till den dagliga arbetsmiljöledningen.
- På arbetsplatserna beaktar man chefernas roll som informationsförmedlare, bedömer arbetsförhållandena i de närmaste chefernas kunskapsintensiva arbete och försöker hantera informationsöverflödet.
- När arbetet planeras tar man hänsyn till arbete som kräver koncentration.
- Nätverkande och kamratstöd mellan cheferna främjas på arbetsplatserna.
- Chefernas arbete stöds med tydliga handlingsmodeller och anvisningar samt verktyg för det praktiska chefsarbetet. Exempel:
 - Tidigt stöd för personalen och beskrivning av processen för tidigt stöd.
 - Förfaranden för stöd till medarbetare som återvänder från en sjukledighet.
 - Gemensamma handlingsmodeller för att förebygga, utreda och lösa konflikter på arbetsplatsen.
 - Handlingsmodeller för att bedöma behovet av anpassningar av arbetet och planera och genomföra anpassningar.
 - Anvisningar till cheferna för hantering av omorganiseringar.

2

Fungerande samarbete mellan olika ledningsnivåer

Det är viktigt med dialog mellan olika ledningsnivåer för att respons som är viktig för arbetsflytet och organisationens lärande ska förmedlas mellan ledarna.

- Ledarskapet fördelas ändamålsenligt.
- Möjligheterna att påverka arbetet bedöms på olika ledningsnivåer, och potentiella hinder för att påverka arbetet identifieras.
- Man överväger tillsammans möjligheter att bättre börja utnyttja möjligheterna att påverka. Fler lämpliga möjligheter att påverka arbetsbeskrivningen införs.
- Respons ges mångsidigt mellan olika ledningsnivåer. I responsen betonas dialog: Hurdan respons vill ledarna få om sitt eget arbete och sitt sätt att leda? Hurdant ledarskap upplever de sig behöva för att lyckas med sitt chefsarbete?

3

Chefsarbetets relevans

För att stödja chefernas arbetsförmåga och arbetsflyt är det viktigt att upprätthålla en aktuell lägesbild av den arbetsmängd som ingår i deras breda arbetsbeskrivning och stödja prioriteringen mellan arbetsuppgifterna.

- Chefernas arbetsmängd och uppgiftsområden diskuteras regelbundet.
- De viktigaste kärnuppgifterna i chefsarbetet fastställs. Man identifierar andra arbetsuppgifter som cheferna lägger tid på. Man bedömer hur mycket arbetstid som krävs för de olika helheterna, och om arbetstiden för ledarskap är tillräcklig.
- En dialog förs om avgränsningen av de närmaste chefernas ansvarsområden. Arbetet avgränsas vid behov.
- Man diskuterar förväntningarna på chefernas arbete, identifierar möjliga motstridigheter till exempel i arbetstidsanvändningen och diskuterar principerna för prioritering av arbetsuppgifter.

4

Individuellt stöd för arbetsförmågan och välbefinnandet

Var och en kan också själv påverka sin eget välbefinnande. I ett arbete där man ska vara självgående och självständig är det viktigt att komma ihåg återhämtningen efter arbetet och balansen mellan arbete och andra livsområden. Vid behov ska man också ta upp farhågor kring arbetsmängden och arbetsförmågan i ett tidigt skede och ägna uppmärksamhet åt individuella sätt att hantera stress.

Återhämtning under arbetsdagen

- Avsätt tid mellan möten. Också en kort stund räcker för att ta igen sig och stöder ofta återhämtningen.
- Planera in tid för pauser under arbetsdagen.
- Variation mellan tunga och lättare arbetsuppgifter stöder återhämtningen under arbetsdagen.

Avgränsa arbetet och ta upp arbetssituationen vid behov.

- TA avgränsa arbetet vid behov.
- Prioritera mellan arbetsuppgifter, schemalägg och förhandsplanera.
- Diskutera arbetsmängden och prioriteringen av arbetsuppgifter med den högre ledningen.

Psykisk återhämtning på fritiden

Forskning visar¹ att det finns sex olika återhämtningssätt som stöder återhämtningen från arbetsbelastningen och det psykiska välbefinnandet. Återhämtningsmodellen Drama har fått sitt namn efter de engelska orden detachment, relaxation, autonomy, mastery, meaning, affiliation. Det psykiska välbefinnandet och den psykiska återhämtningen gynnas enligt modellen när man kan:

- Koppla bort och medvetet ta distans till arbetet
- Slappna av och vila
- Gå upp i hobbyer och fritidsaktiviteter som man njuter av
- Lära sig något nytt som är lagom utmanande och psykiskt stimulerande
- Göra meningsfulla saker som man själv väljer på fritiden
- Avsätta sin fritid för det som är meningsfullt för en själv
- Tillbringa tid med sina närmaste

Det finns många olika sätt att främja den psykiska återhämtningen. Ofta lyckas den psykiska återhämtningen bäst när man balanserar avslappning med meningsfulla aktiviteter som utgör en motvikt till arbetet.

Stresshantering

Forskning visar² att i synnerhet problemorienterad stresshantering, dvs. metoder som är inriktade på situationsbedömning, planering och problemlösning, stöder arbetshälsan.

Aspekter på stresshantering

1. Känna igen tecken på stress

- Symtomen på stress är individuella. Stress kan till exempel kännas fysiskt, psykiskt eller som förändringar i beteendet.
- När man känner igen tecknen på stress i tid har man bättre förutsättningar att påverka situationen i ett tidigt skede när stressen börjar tillta.

2. Bedöma den stressande situationen och planera hur stressen kan minskas

- Bedöma hur man själv direkt kan påverka det som orsakar stress.
- Ta hjälp av kamratstöd och chefens stöd för att bedöma situationen och hitta lösningsmetoder. Om man gemensamt analyserar situationen kan man se den ur en ny synvinkel och identifiera lösningar.
- Fastställa lämpliga sätt att lösa situationen, fokusera på möjligheter att själv påverka samt planera vad man själv tänker göra för att lösa den situation som orsakar stress.

3. Direkta metoder för att minska stress

- Direkt påverka orsaken till stressen och förändra situationen själv eller indirekt med hjälp av andra. Till exempel när arbetsmängden upplevs vara orimlig är ett direkt sätt att diskutera arbetsmängden och prioriteringarna med sin egen chef. I svåra situationer som har att göra med ledarskap kan ett direkt sätt vara att ta upp problemen med dem man leder.

4. Metoder för stresslindring

- Att vara snäll mot sig själv.
- Psykisk återhämtning efter arbetet enligt Drama-modellen.
- Metoder för stresslindring kan vara effektiva för stresshantering, men eliminerar inte orsaken till stressen. Sådana metoder kompletterar ändå ofta de direkta metoderna och är viktiga särskilt om möjligheterna att påverka situationen direkt är begränsade^{3,4}.

KÄLLOR – LÖSNINGAR I ARBETSLIVET

Så läser du källhänvisningarna

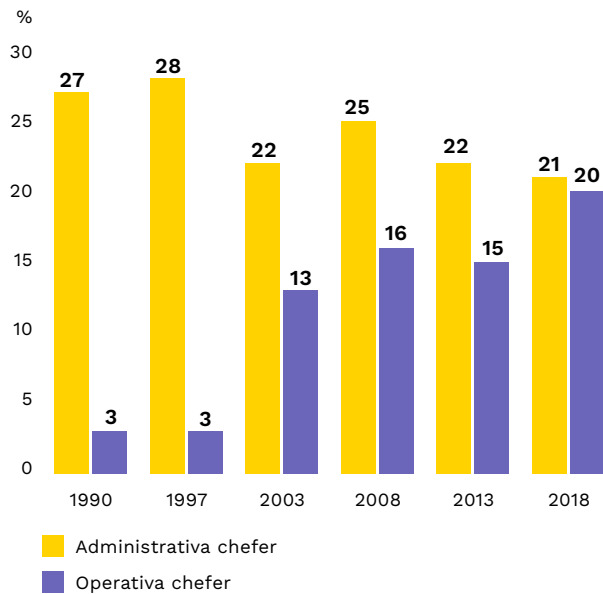
I den här rapporten har källhänvisningarna placerats så att numrering inne i en mening hänvisar endast till den del av meningen som kommer före numreringen, medan numrering efter meningens avslutande skiljetecken gäller hela stycket eller meningarna efter den föregående källhänvisningen fram till den aktuella hänvisningssiffran. I källförteckningen anges hela källhänvisningen när en källa förekommer för första gången. När man hänvisar på nytt till samma källa anges efternamnet för huvudförfattaren samt publiceringsåret och vid behov närmare information, som källans namn.

- [1] Kujanpää, M., Syrek, C., Lehr, D. et al. (2021) Need Satisfaction and Optimal Functioning at Leisure and Work: A Longitudinal Validation Study of the DRAMMA Model. *J Happiness Stud* 22, 681–707.
- [2] Rantanen, M., & Mauno, S. (2010). Auttavatko yksilölliset stressinhallintakeinot työstressin hallinnassa? Laadullinen katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. *Psykologia*, 45(3), 216–233.
- [3] Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.
- [4] Rantanen, M., & Mauno, S. (2010). Auttavatko yksilölliset stressinhallintakeinot työstressin hallinnassa? Laadullinen katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. *Psykologia*, 45(3), 216–233.

Statistik och diagram

Enligt Statistikcentralens Arbetsmiljöundersökning har andelen administrativa chefer av löntagarna minskat under de senaste trettio åren, medan andelen operativa chefer har ökat under samma tidsperiod.

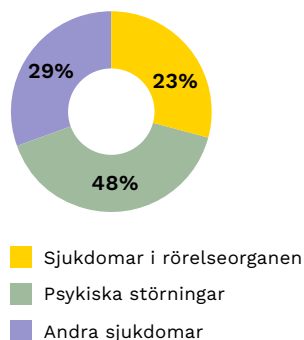
Källa: Työolot murrosten keskellä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023 (2024)



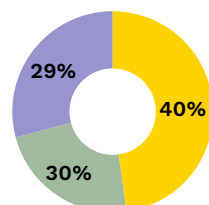
I chefernas rehabiliteringsansökningar är en större del av diagnoserna än i alla rehabiliteringsansökningar psykiska störningar och en mindre del sjukdomar i rörelseorganen. Diagnosfördelningen bland chefer motsvarar i hög grad diagnosfördelningen för expert- och kunskapsarbete.

Källa: Elos data (2020–2024)

Diagnoser i chefernas rehabiliteringsansökningar

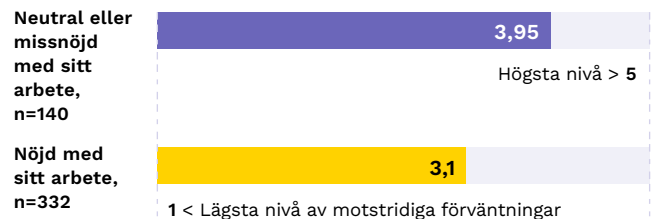
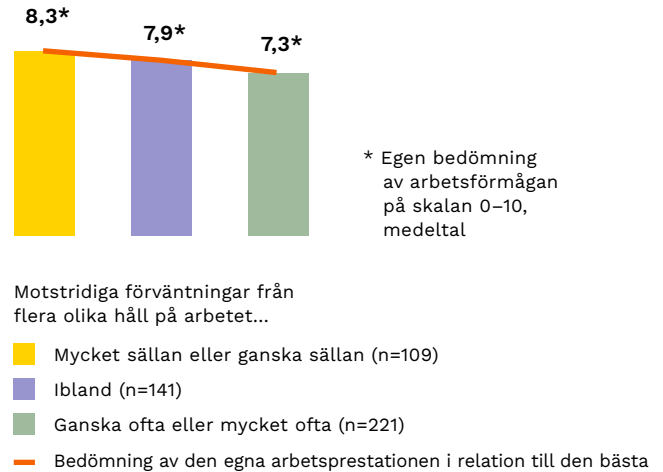


Diagnoser i alla rehabiliteringsansökningar



Motstridiga förväntningar på de närmaste cheferna har ett samband med arbetsförmåga, arbetstillfredsställelse och jämvikten mellan den egna potentialen och det utförda arbetet.

Källa: Elos forskningsrapport Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)



Avbrott i arbetet, brådska, flera samtidiga arbetsuppgifter och motstridiga förväntningar är typiska belastningsfaktorer i chefernas vardag.

Källa: Elos forskningsrapport Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025). 473 närmaste chefer svarade på enkäten.

Avbrott eller störningar i arbetet



Tidspress eller brådska i arbetet



För många samtidiga arbetsuppgifter



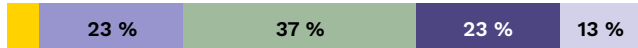
För stort informationsflöde eller belastande informationsvolym



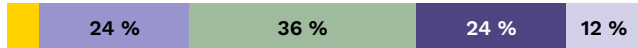
Motstridiga förväntningar från flera håll på arbetet



Arbete med oklara eller bristfälliga instruktioner



Avbrott eller brister i informationsgången försvårar arbetet



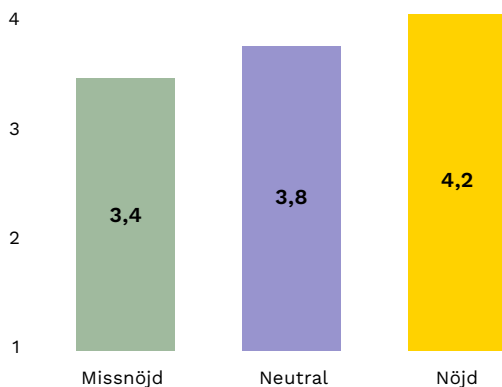
Mycket sällan eller aldrig Ganska sällan
Ibland Ganska ofta Väldigt ofta eller alltid

Arbetet flyter i snitt bättre om chefen tar itu med problem på arbetsplatsen när det behövs.

Källa: Elos undersökning av arbetsklimatet (2023–2024)

5 Upplevelse av arbetsflyt

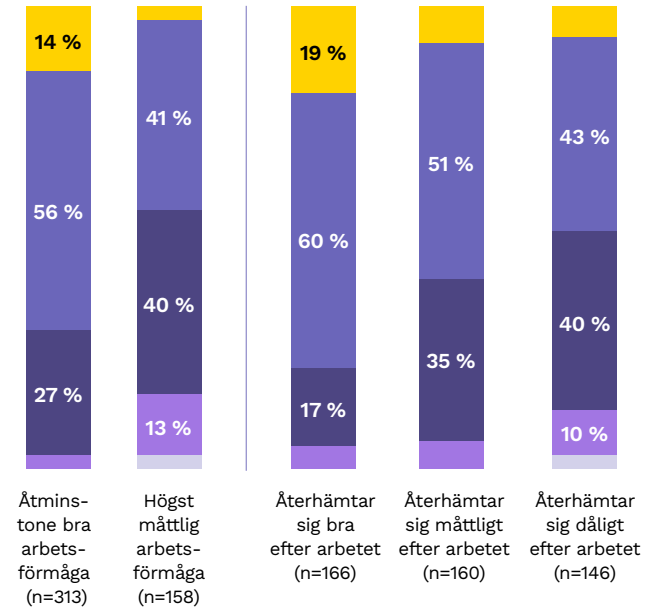
1 = Lägsta nivå
5 = Högsta nivå



Upplevelse av chefs hantering av problem på arbetsplatsen.

De närmaste chefernas goda återhämtning efter arbetet märks i arbetsmiljöledningen.

Källa: Elos forskningsrapport, Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)



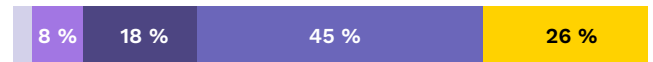
Hur tror du att ditt chefsarbete kan främja personalens arbetshälsa?

Mycket Ganska mycket Måttligt
Ganska lite Mycket lite

Chefer och ledare har ofta möjlighet att påverka sitt arbete. Möjligheten att påverka arbetet är en viktig resurs för cheferna.

Källa: Elos forskningsrapport, Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)

Jag kan påverka mina arbetstider



Jag kan påverka beslut som är viktiga för mitt arbete



Jag kan påverka min arbetsmängd

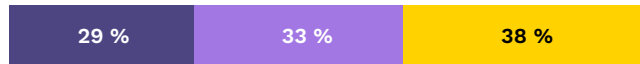


Mycket sällan eller aldrig Ganska sällan
Ibland Ganska ofta Mycket ofta

Stödet från den närmaste cheferns egen chef har ett samband med upplevelsen av motstridiga förväntningar.

Källa: Elos forskningsrapport, Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)

Positiv bedömning av den egna cheferns stöd



Missnöjd eller neutral bedömning av den egna cheferns stöd

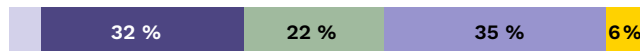


■ Mycket sällan eller ganska sällan
■ Ibland
■ Ganska ofta eller ofta

Chefernas arbete kan ge många resurser som motvikt till belastningen.

Källa: Elos forskningsrapport, Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025). 473 närmaste chefer svarade på enkäten.

Jag får tillräckligt med respons på arbetet



Jag har bra möjligheter att utvecklas i mitt nuvarande arbete



Jag värdesätts tillräckligt i mitt arbete



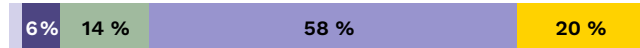
Jag har tillräckliga möjligheter att lära mig i mitt arbete



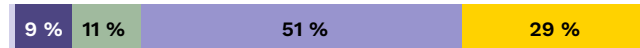
Jag får stöd och hjälp av min chef



Jag vet exakt vad som förväntas av mig i mitt arbete



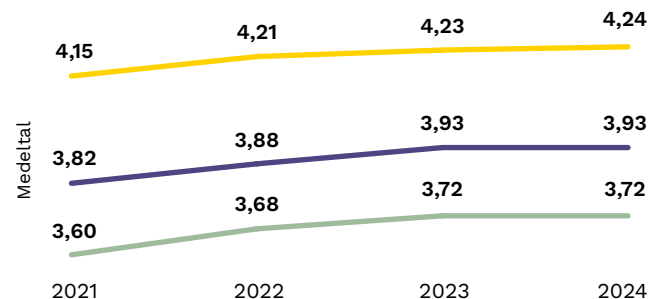
Om det behövs får jag stöd och hjälp av mina kollegor



■ Håller inte alls med
■ Håller inte med
■ Ingen åsikt
■ Håller med
■ Håller fullständigt med

Personalen upplevelse av chefsarbetet har i genomsnitt varit relativt oförändrad åren 2021–2024. En viss positiv utveckling har skett på lång sikt. Antal företag som undersöktes: 110.

Källa: Elos undersökning av arbetsklimatet (2021–2024)

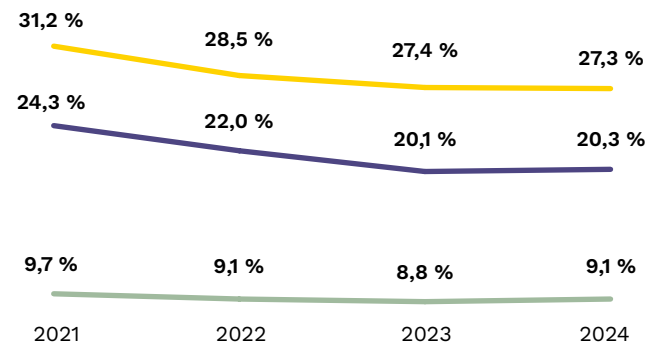


Personalupplevelse (1–5), 1 sämst och 5 bäst

■ Upplevelse av chefs hantering av problem på arbetsplatsen
■ Upplevelse av förtroende från chefs sida
■ Upplevelse av tillräcklig respons från chefen

Enligt Elos data har andelen anställda som anser att chefsarbetet behöver utvecklas minskat något under de fyra undersökta åren.

Källa: Elos undersökning av arbetsklimatet (2021–2024)

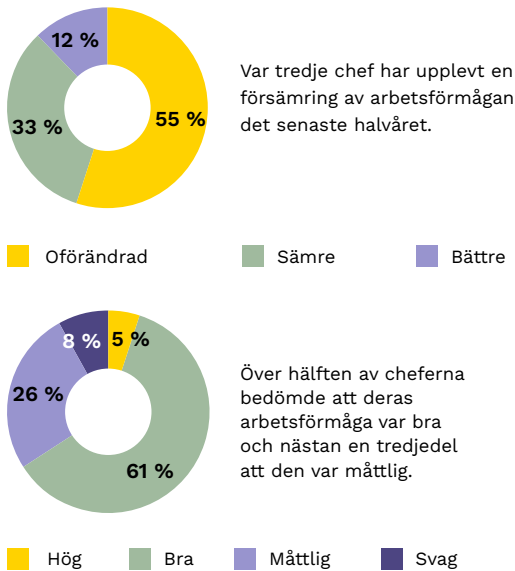


■ Behov av mer respons från chefen (%)
■ Behov av större visat förtroende från chefen (%)
■ Behov av att utveckla chefs hantering av problem på arbetsplatsen (%)

Resultaten på årsnivå beskriver andelen respondenter i Elos undersökning av arbetsklimatet som upplever behov av utveckling i olika delar av chefsarbetet.

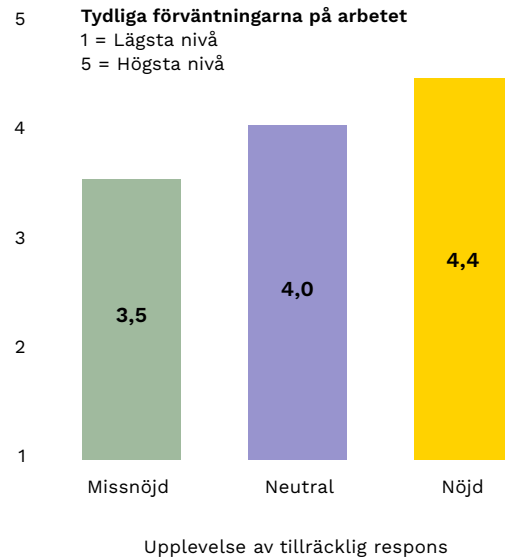
En tredjedel av deltagarna i Elos undersökning 2024 upplevde att deras arbetsförmåga hade försämrats under det senaste året och bedömde att de hade högst måttlig arbetsförmåga.

Källa: Elos forskningsrapport, Chefernas arbetsförmåga och belastning i ett arbetsliv som förändras (2025)



Tillräcklig respons från chefen har ett samband med tydliga förväntningar på arbetet och känslan av kompetens.

Källa: Elos undersökning av arbetsklimatet (2023–2024)



Om arbetsklimatet stöder känslan av att vara hörd deltar personalen mer aktivt i reformprocesser och talar mer om förändringarnas konsekvenser för arbetet.

Källa: Elos undersökning av arbetsklimatet (2023–2024)

