



# Unga chefers arbete och arbetsmiljöarbete

Christina Björklund

Hanna Irehill



## UNG OCH CHEF

---

En guide till organisationer som vill ta tillvara på unga chefers potential

Unga chefers arbete och arbetsmiljöarbete

Christina Björklund & Hanna Irehill

Projektledare, Docent Christina  
Björklund, Karolinska Institutet  
Docent Pernilla Bolander,  
Handelshögskolan I Stockholm  
Professor Gerry Larsson,  
Försvvarshögskolan  
Professor Gunnar Bergström



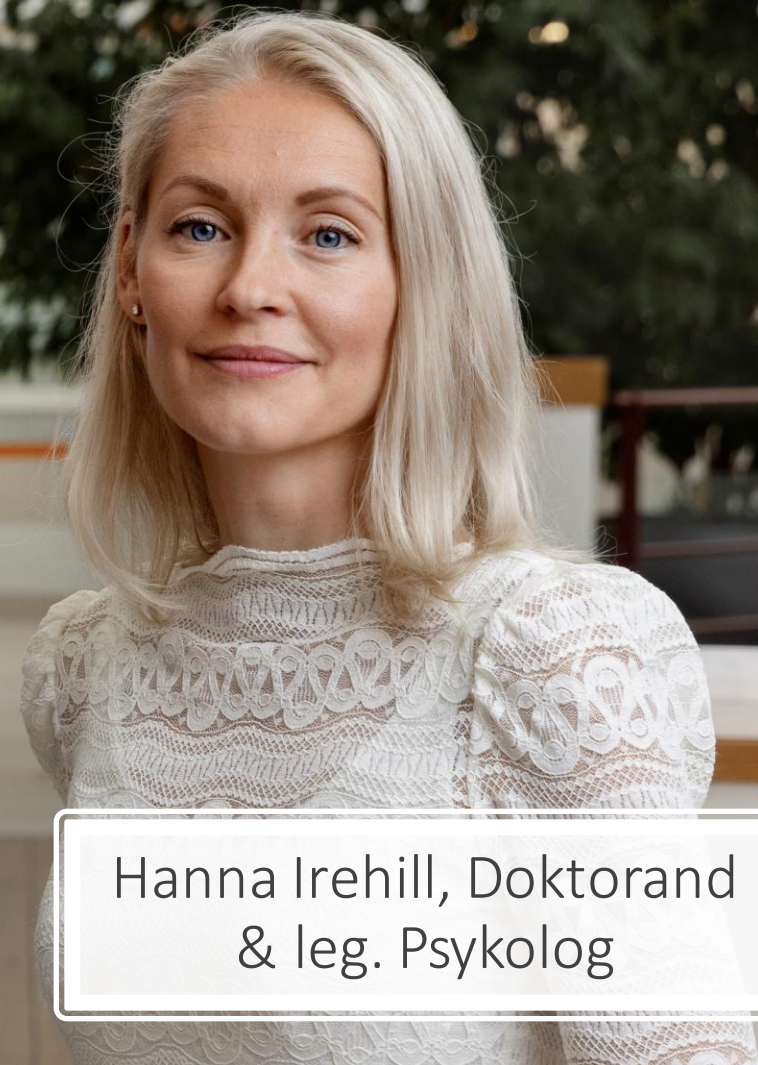




Robert Lundmark, Docent  
& leg. Psykolog



Susanne Tafvelin,  
Projektledare, Docent & leg.  
Psykolog



Hanna Irehill, Doktorand  
& leg. Psykolog

# Unga chefers förutsättningar: att leda med och mot god arbetsmiljö

## ENKÄT studie

*En kartläggning av unga chefers arbetsmiljö, hälsa, förutsättningar och ledarskap*

- SCB: yngre och äldre chefer
- Privat sektor
- 2 mättillfällen (N=1033)

## INTERVJU studie

*Vad kan arbetsgivare göra för att ge unga chefer förutsättningar att vidmakthålla hälsa och vilja att utvecklas vidare i chefsrollen?*

- 3 Samarbetsorganisationer: Bygg, Service, IT
- 38 intervjuer med unga chefer, HR, medarbetare och unga chefers chefer



# Samarbetsorganisationer



**Bygg**  
(regional)



**IT**  
(nationell)

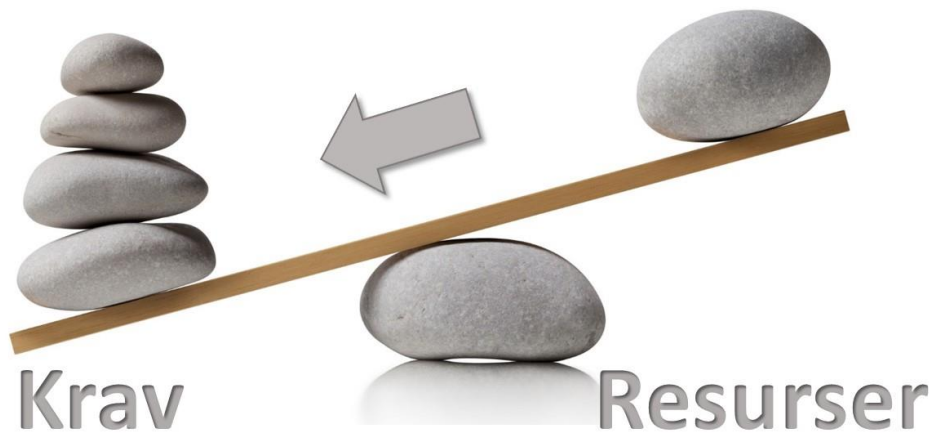


**Service**  
(global)

# Resultat från enkätstudien



# Unga chefers arbetsmiljö



Unga chefer skattar sin arbetsmiljö sämre i form av:

- högre emotionella krav
- rollen som konfliktfylld (uppgifter) och otydlig
- lägre stöd från organisationen





# Unga chefers hälsa

**Unga chefer** skattar sitt välmående sämre än äldre chefer.

- lägre **vitalitet**
- högre grad av **utbrändhet**

A top-down view of a woman with dark hair, wearing a white shirt and a black watch, sitting at a white desk. She is using a silver laptop. To her left is a spiral-bound calendar for September 2015 with a black pen resting on it. A pair of glasses is on the desk to the left of the laptop. A small green plant in a white pot is on the desk to the right of the laptop. The background is a plain white wall.

# Unga kvinnor i chefsroll

- Högre emotionella krav
- Mindre möjligheter att påverka
- Lägre organisatoriskt stöd
- Skattar sin hälsa sämre än unga män i chefsposition

# Vilken betydelse har arbetsmiljön för unga chefers ledarskap?

Konstruktivt ledarskap formas av:

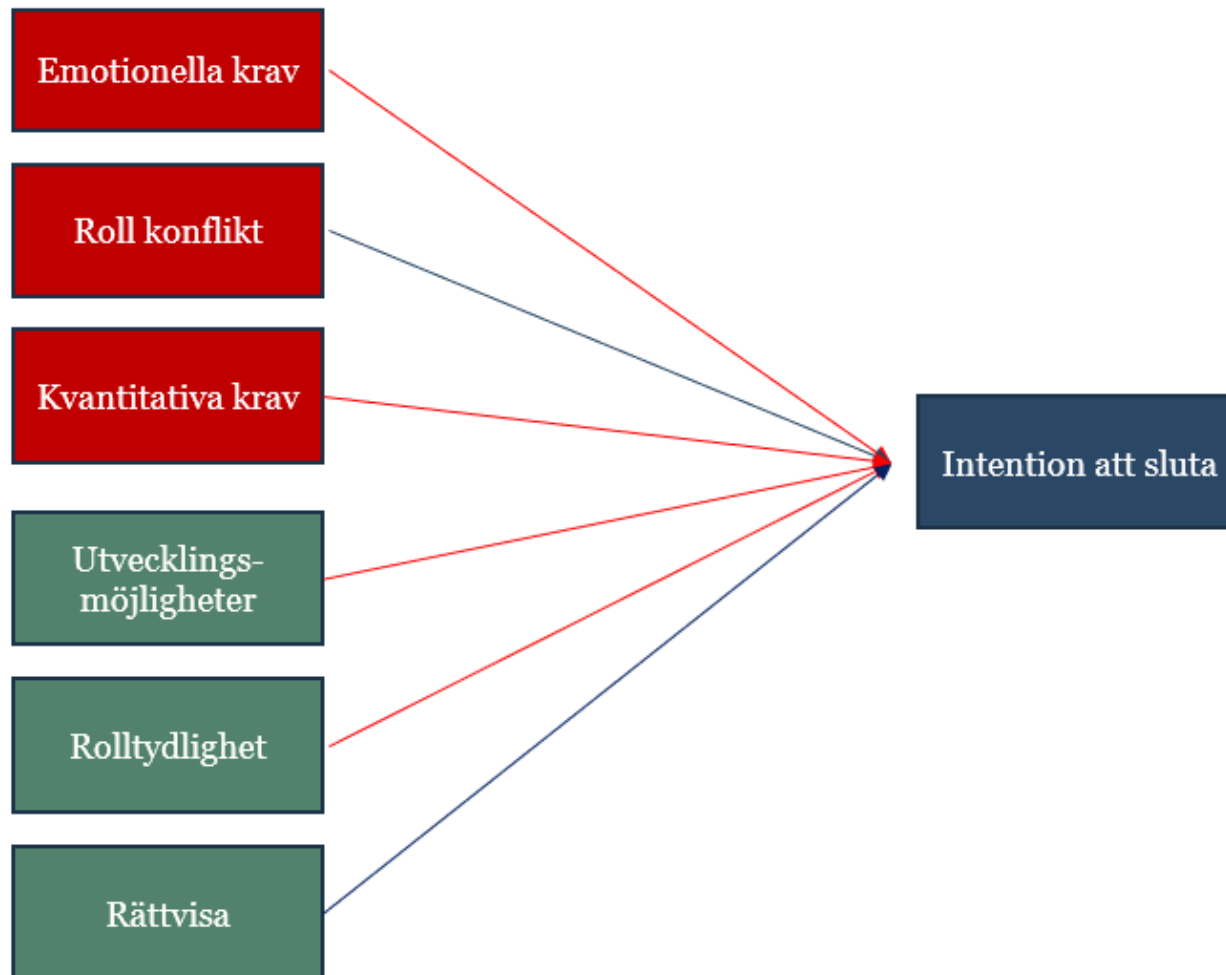
- Rolldydighet
- Utvecklingsmöjligheter
- Stöd från kollegor

**Rolldydighet** är viktigare för unga chefer jämfört med sina äldre kollegor för att kunna agera konstruktivt i ledarrollen





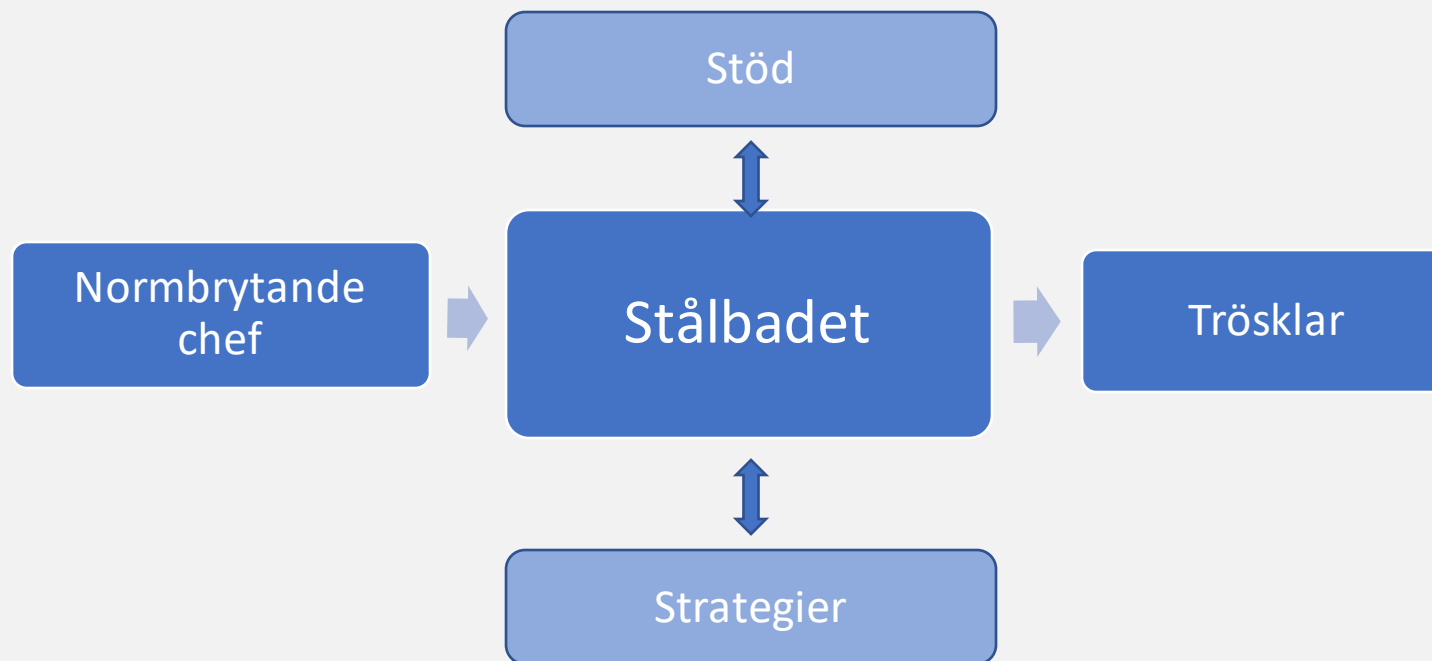
# Varför slutar unga chefer?







Resultat från  
fallstudien



Sammanfattande modell för alla tre branscher

RESULTS

Visst vill jag vara chef!  
Unga chefer ur ett  
individ och  
organisationsperspektiv.

---

# Unga chefers självskattningar psykisk hälsa

- De äldre chefsgrupperna skattade sin psykiska hälsa bättre
- Högre risk för unga chefer att vara stressade, deprimerade och vara utmattade



*Data från KI, 3 634 chefer inom privat sektor varav 325 unga (upptill 29 år)*



# Unga chefers självskattningar av sitt ledarskap

- Unga cheferna (29 år eller yngre) bedömde sitt egna ledarskap mer negativt (lägre på UL) än medelålders (30–50 år) och äldre (51 och äldre)
- Unga cheferna inom privat sektor skattade sitt ledarskap (UL) högre jämfört med unga chefer i offentlig sektor
- Manliga ledare skattade sig högre i destruktivt ledarskap jämfört med kvinnliga chefer

*Data från FHS, 7 743 chefer*



# Medarbetares skattningar av unga chefer

- Äldre chefer skattades lägre (UL) än yngre och medelålders (av samtliga grupper)
- Yngre och kvinnor använde sig i större utsträckning av en utvecklande ledarstil (snarare än konventionell eller destruktiv)
- Kvinnors ledarbeteenden och resultat skattades högre än mäns

Data från FHS, 97 000 medarbetare



# Utmaningar och faktorer som utgör hinder

- **Bemötande:** Fördomar, åldersdiskriminering och kulturkrockar
- **Balans mellan fritid och arbete** (under en period då många t.ex. startar familj och har små barn)
- Underskattande av mängd och svårigheter i **personalrelaterade frågor**

*Insamlad data under projektet- 21 intervjuer*



# Främjande faktorer för ungas inställning till chefsroll

- Feedback och god kommunikation i organisationen
- Handlingsutrymme vad gäller planering, beslut och arbetstider
- Utrymme för inhämtade av ny kunskap och att bolla idéer/tankar med andra
- Stöd: ledningens förtroende, utbildning, stegvis introduktion i ledarrollen, mentor



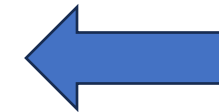
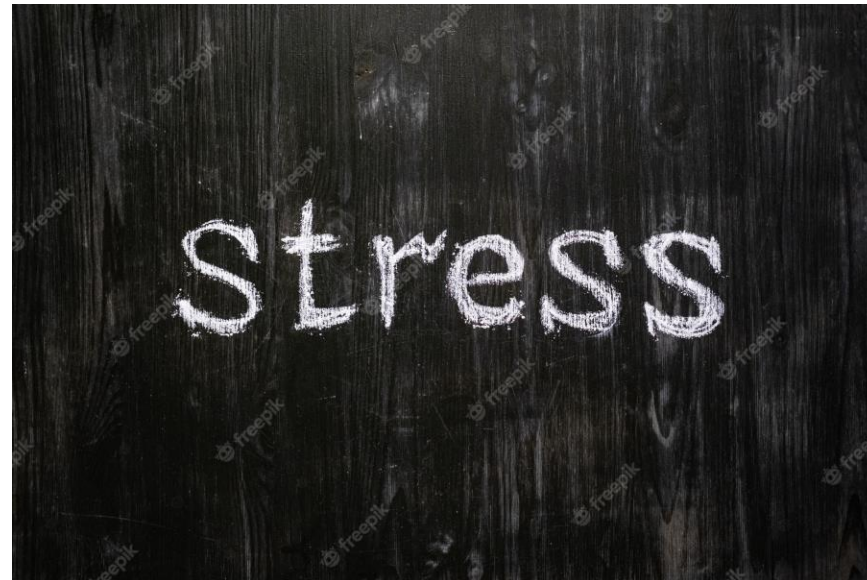


# Unga chefers utmaningar i arbetet

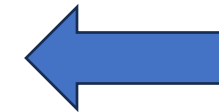
Att undantrycka  
och dölja känslor



Rollkonflikter



Ansvarsfrågor



Beslutsfattning

# Stress, hälsa och välbefinnande

- Unga chefer upplever *högre stressnivåer, större konflikter mellan arbete och privatliv*, samt *sämre allmän hälsa* jämfört med chefer generellt i Sverige
- Manliga unga chefer skattar något högre på *stress, konflikt arbete/privatliv*, något *lägre allmän hälsa och lägre välbefinnande* jämfört med kvinnliga unga chefer (ej signifikant).
- *Konflikt mellan arbete/privat* hade starkast negativt samband med stress och hälsovariabler.
- *Stöd från chef* visade starkast positivt samband med stress och hälsovariablerna



Vad kan vi lära oss  
från forskningen?



## **UNG OCH CHEF**

---

En guide till organisationer som vill ta tillvara på unga chefers potential

# Säkerställ en trygg arbetsmiljö och hälsa för unga chefer

- Tydliggör chefsrollen; mandat/ansvar
- Mentorskap: balansera krav
- Instegsroller
- Hållbar utveckling
- Följ upp unga chefers arbetsmiljö
- Betydelse av närmaste chef





# Möt unga chefer i deras utmaningar

- Utökat introduktionsprogram
- Vad innebär det att vara chef?
- Personalfrågor
- Organisationskultur; motverka diskriminering
- Flexibilitet i tid och rum





# Undanröj hinder för unga kvinnor?

- Balanserad könsfördelning
- Återkoppling för att minska glapp
- Validera svårigheter
- Förebilder





## Motivera unga att stanna

- Erbjud utvecklingsmöjligheter
- Återkoppling
- Långsiktigt stöd
- Våga satsa på unga chefer

# Tack för att ni lyssnade!

[christina.bjorklund@ki.se](mailto:christina.bjorklund@ki.se)

[hanna.irehill@umu.se](mailto:hanna.irehill@umu.se)



**Karolinska  
Institutet**



UMEÅ UNIVERSITET