

NR 2006:19

Arbetsledare i processindustrin

Arbetsuppgifter, förutsättningar, psykosocial arbetsmiljö
och självskattad hälsa

Carin Stenlund och Margareta Torgén

ARBETE OCH HÄLSA

|

VETENSKAPLIG SKRIFTSERIE

ISBN 978-91-7045-821-7

ISSN 0346-7821



Arbete och Hälsa

Arbete och Hälsa är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. Serien innehåller arbeten av såväl institutets egna medarbetare som andra forskare inom och utom landet. I Arbete och Hälsa publiceras vetenskapliga originalarbeten, doktorsavhandlingar, kriteriedokument och litteraturöversikter.

Arbete och Hälsa har en bred målgrupp och ser gärna artiklar inom skilda områden.

Instruktioner och mall för utformning av manus finns att hämta på Arbetslivsinstitutets hemsida <http://www.arbetslivsinstitutet.se/>

Där finns också sammanfattningar på svenska och engelska samt rapporter i fulltext tillgängliga från och med 1997 års utgivning.

ARBETE OCH HÄLSA

Redaktör: Staffan Marklund
Redaktion: Marita Christmansson, Kjell Holmberg,
Birgitta Meding, Bo Melin och Ewa Wigaeus
Tornqvist

© Arbetslivsinstitutet & författare 2007
Arbetslivsinstitutet,
113 91 Stockholm

ISBN 978-91-7045-821-7
ISSN 0346-7821
<http://www.arbetslivsinstitutet.se/>
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Förord

Med anledning av stigande sjuktal i början på 2000-talet startade Arbetslivsinstitutet i Stockholm en studie av hur rehabiliteringsarbetet går till med utgångspunkt från ett aktörsperspektiv. Studien genomfördes i samarbete med två av Stora Enso:s företag i Sverige.

Under projektets gång framkom snart frågor kring arbetsledarnas situation och hur den skulle kunna beskrivas i studien. Många har identifierat arbetsledarna som centrala för arbetsplatsens/företagets resultat. Många har även ställt ledarstil och arbetsledarnas personliga egenskaper i relation till produktivitet och de anställdas hälsa, medan få har studerat arbetsledarens egen arbetssituation och hälsa.

Denna rapport bygger på enkätdata från personer med en arbetsledande funktion vid de två företagen och tar upp frågor som handlar om arbetsledarnas arbetssituation, förutsättningar att leda arbetet, den psykosociala arbetsmiljön och självskattad hälsa.

Vi vill rikta stort tack till VINNOVA som bidragit till studiens genomförande, till Caroline Magnusson och Ulla-Kari Pontén som svarade för datainsamlingen och sist men inte minst tack till arbetsledarna som genom sin medverkan gett underlag till rapporten.

Stockholm i januari 2007

Margareta Torgén och Carin Stenlund

Innehåll

Bakgrund	1
Företagen	2
Syfte och frågeställningar	3
Metod och genomförande	4
Studiegrupp	4
Enkät	4
Bakgrundsfaktorer	4
Arbetsförhållanden	4
Rehabilitering	4
Psykosocial arbetsmiljö	4
Självskattad hälsa	5
Analysmetod	5
Indexkonstruktion	5
Resultat	7
Arbetsledare vid Företag A och B	7
Bakgrundsfaktorer	7
Arbetsförhållanden	9
Synen på rehabilitering	13
Psykosocial arbetsmiljö	14
Självskattad hälsa och återhämtning	17
Första linjens arbetsledare och högre chefer på Företag A	19
Utbildning utöver grundutbildning	20
Psykosocial arbetsmiljö	22
Självskattad hälsa och återhämtning	24
Diskussion	26
Förutsättningar för att vara arbetsledare	26
Psykosocial arbetsmiljö	27
Självskattad hälsa och återhämtning	28
Sammanfattning	29
Summary	30
Referenser	31
Bilaga 1	33
Bilaga 2	34

Bakgrund

Det finns ett brett spektrum av definitioner på ledarskap. De mest kända omfattar ett eller flera av följande element: mål, måluppfyllelse, grupper eller organisationer, struktur och mellanmänniska interaktion (Abrahamsson & Andersen, 1996). Detta visar på den starka kopplingen mellan organisation och ledarskap.

Beteendeorienterat ledarskap har dominerat forskningen sedan 1940-talet. Forskare vid Ohio State University och Michigan Institute for Social Research identifierade oberoende av varandra två dimensioner i ledarbeteenden. Den ena dimensionen var emotionellt eller personorienterad och den andra var struktur eller produktionsorienterad. Det finns emellertid ledarskapsforskare som ställer sig kritiska till beteende och personlighetsdrag och menar att det inte är så enkelt. För att förstå ledarskap behöver man ta hänsyn till det sociala sammanhang eller den kontext som ledarskapsprocesserna ingår i (Alvesson & Kärreman, 2002). Ledarskap är alltså inte bara en ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar utan en social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande. Ledarskap är således nära förknippat med kultur på såväl organisations- som samhällsnivå.

Inom ledarskapsforskningen används ofta begreppen chefskap och ledarskap synonymt, men är egentligen två sidor av samma mynt. En god chefsstruktur på företaget i förening med goda ledaregenskaper skapar förutsättning för en framgångsrik verksamhet och gott medarbetarskap. Inom en organisation förekommer oftast olika nivåer av ledarskap, vilket gör bilden mer komplex. Mellanchefernas betydelse har diskuterats av bland annat Rickard (1997), Hagström (2003) och Ahlberg (2005). Det vilar på mellanchefer att överordnades beslut blir verkställda. Under slutet av 1990-talet bortrationaliserades många mellanchefer och ett större ansvar och arbetsbörda lades på första linjens arbetsledare, den lägsta chefspositionen i en organisations chefshierarki. Det som främst skiljer första linjens arbetsledare från övriga ledare inom en organisation har beskrivits av Davis och Newstrom (1989, sid 364) på följande sätt:

Första linjens arbetsledare är de ledare som innehar den lägsta graden av ledarskap inom en organisation. De är chefer för anställda som saknar ledarbefattning, medan högre chefer huvudsakligen leder underordnade som själva är chefer. Detta innebär att första linjens arbetsledare är de som har den faktiska direktkontakten med de flesta anställda.

För att kunna utöva ett bra ledarskap, alla kategorier, är det viktigt att vissa förutsättningar är uppfyllda. Ahlberg jr (2005) har sammanfattat följande punkter som har betydelse i arbetet. Förutom personliga förutsättningar är det viktigt att det finns tydlighet och realism i uppdrag och mål, balans mellan ansvar och befogenheter, ett bra ledningsstöd, en fungerande kommunikation, lagom antal underställda samt möjlighet att delegera arbetsuppgifter.

De senaste årens ökning av den arbetsrelaterade psykosociala ohälsan hos anställda har av ett flertal forskare relaterats till olika typer av ledarskapsstilar

(Offermann & Hellman, 1996; Arvonen, 1995; Nyberg m fl, 2005). Få studier har emellertid fokuserat på chefers/arbetsledares egen hälsa och arbetsituation. I en studie från Västra Götaland (Ahlborg jr m fl, 2006) observerades att fler chefer än medarbetare uppgav ett gott hälsotillstånd, hög kontroll i arbetet och stöd från överordnade. De mest positiva var mellancheferna. När det gällde risk för stressrelaterad utmattning och obalans mellan ansträngning och belöning var första linjens arbetsledare de mest belastade och deras situation var jämförbar med icke-chefer.

Centrala begrepp inom forskning kring psykosocial arbetsmiljö är krav, kontroll och socialt stöd. Höga krav i kombination med lågt beslutsutrymme i arbetet och bristande stöd leder ofta till negativ stress och är en bidragande orsak till olika hjärt- och kärlsjukdomar (Theorell m fl, 1988; Hallqvist & Reuterwall, 2000). Socialt stöd på arbetsplatsen kan däremot lindra effekten av den negativa stressen. Högre chefer har som regel ett större inflytande och handlingsfrihet samt ett bättre socialt stöd än underordnade (Bernin, 2002). Dessa faktorer visade sig ha en skyddande effekt på hälsan i en Holländsk studie (Bültmann m fl, 2002). I en studie av Åkerstedt med flera (2004) framkom att höga krav i arbetet, ett svagt socialt stöd, att ha svårt att inte tänka på arbetet under fritiden samt att vara äldre, kvinna och arbetsledare var en stark prediktor för mental utmattning. Lundberg (2003) menade att i takt med ökade krav på hög effektivitet och konkurrens kan bristen på vila och återhämtning kanske vara ett större hälsoproblem än den fysiska och psykiska belastning som själva arbetet innebär.

Begreppet arbetslivsinriktad rehabilitering infördes i socialförsäkringen 1992 via den så kallade rehabiliteringsreformen, som avsåg att minska sjukfrånvaron genom aktiva och tidiga rehabiliteringsinsatser (SOU 1990:49). Den arbetslivsinriktade rehabiliteringen gav dock inte de resultat man förväntade sig, vilket ledde fram till en ny utredning och en ny definition av arbetslivsinriktad rehabilitering ”rehabilitering till arbete” (SOU 2000:78). Den nya definitionen beskrevs som en process där arbetsgivaren tillskrevs ett större ansvar i samarbete med Försäkringskassan och medicinsk expertis. På många arbetsplatser har ansvaret för den arbetslivsinriktade rehabiliteringen delegerats till den anställdes närmaste chef, vilket inneburit utökade arbetsuppgifter för henne/honom. Forskning och utvärdering av rehabiliteringsåtgärder har i princip enbart varit fokuserat på den anställda och det medicinska problemet medan arbetsplatsens roll varit underskattad och forskningsmässigt eftersatt (Ekberg, 2004).

Företagen

Föreliggande studie ingick som en fristående del i en undersökning av rehabiliteringsarbetet vid två av Stora Ensos anläggningar i Sverige (Torgèn m fl, 2007).^{*} De två företagen etablerades i början av 1900-talet och båda har en långvarig erfarenhet av samma typ av tillverkning. De är jämförbara med avseende på produktion, organisation och ledningsstruktur. De är dock präglade av sin lokala

^{*} Forskningsetisk bedömning 2003-05-05.

bruksanda med uttalad tradition och företagskultur. Sedan 1998 ingår de båda företagen i en och samma koncern och benämns fortsättningsvis som Företag A och Företag B.

Hösten 2003 uppgick totala antalet anställda vid Företag A till 978 personer och av dessa hade 93 personer (9,5 %) någon form av arbetsledande befattning. Vid Företag B var 928 personer anställda och av dessa hade 89 personer (9,6 %) en arbetsledande befattning.

Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med föreliggande studie har varit att beskriva arbetsituationen hos anställda med arbetsledande befattning med avseende på ledarskapets förutsättningar, arbetsuppgifter, synen på rehabilitering, psykosocial arbetsmiljö och självskattad hälsa. Syftet kan brytas ned till följande frågeställningar:

- Vilken betydelse har arbetsledarens ålder för upplevelsen av arbetsituationen?
- Vilken betydelse har chefspositionen för upplevelsen av arbetsituationen?

Metod och genomförande

Studiegrupp

Samtliga 182 anställda på Företag A och B som i september 2003 innehade någon form av en arbetsledande befattning erbjöds att delta i undersökningen, vilket innebar att besvara en enkät. Datainsamlingen genomfördes under september/oktober 2003. En lokal forskningsassistent knuten till projektet ansvarade för distribueringen av enkäterna.

Eftersom den exakta chefspositionen inte var känd för arbetsledare från Företag B, benämns alla oavsett position som arbetsledare. Vid Företag A fanns dock möjlighet att särskilja första linjens arbetsledare från arbetsledare med högre befattning samt att se var på företagets fyra huvudavdelningar de var verksamma (massa, pappersproduktion, underhåll eller administration).

Studiegruppens köns- och åldersfördelning vid respektive företag presenteras i tabell 2.

Enkät

I sin helhet innehöll enkäten 32 frågor som omfattade fem övergripande områden; bakgrundsfaktorer, aktuella arbetsförhållanden, synen på rehabilitering, psykosocial arbetsmiljö samt självskattad hälsa.

Bakgrundsfaktorer

Frågorna avsåg att få vetskap om de svarandes kön, ålder, grundutbildning samt antal tjänsteår som arbetsledare. Dessutom efterfrågades utbildning och/eller behov av kompetensutveckling inom vissa specialområden, som skulle kunna vara av betydelse i arbetet som arbetsledare.

Arbetsförhållanden

Sexton delfrågor avsåg att belysa arbetets omfattning specificerade på olika arbetsmoment. Vidare efterfrågades antalet underställd personal, om det skett vissa förändringar inom företagets organisation under den senaste femårsperioden samt hur dessa eventuellt har påverkat arbetssituationen.

Rehabilitering

Arton olika frågor i påståendeform avsåg att få kännedom om de medverkandes syn och uppfattning om rehabilitering. För varje påstående gavs fem möjliga svarsalternativ från stämmer mycket bra till stämmer inte alls. Dessutom gavs ett sjätte alternativ för den som ansåg sig sakna uppfattning.

Psykosocial arbetsmiljö

För att beskriva den psykosociala arbetsmiljön ställdes frågor om krav, kontroll och stimulans i arbetet utifrån den modell som tagits fram av Karasek och Theorell (1990) och som utvecklats av Ahlberg (1999, 2002). För att studera

sambandet mellan kraven i arbetet och graden att själv påverka beslut användes den vedertagna krav-kontroll-modellen. I modellen definieras fyra typer av jobb enligt följande kombinationer och benämningar: *Aktiva jobb* (höga krav och hög kontroll), *Jobb med hög anspänning* (höga krav och låg kontroll), *Passiva jobb* (låga krav och låg kontroll) samt *Jobb med låg anspänning* (låga krav och hög kontroll).

Utöver kombinationerna höga/låga krav och stor/liten kontroll har även den enskildes tillgång till socialt stöd stor betydelse och förutsättning att utöva ett bra arbete. (House, 1981; Lantz m fl, 1993) Det sociala stödet kan bestämmas av samspillet mellan den enskilde och hans/hennes högre chefer respektive medarbetare, tillgång till information och resurser i form av utbildning. Åtta delfrågor rörde olika typer stöd från närmaste chefen respektive den egna arbetsgruppen. Frågorna är huvudsakligen hämtade från SACO-undersökningen (Lantz m fl, 1993).

Självskattad hälsa

Självskattad hälsa har visat sig vara en tillförlitlig indikator på en individs hälsotillstånd (Lundberg & Manderbacka, 1996; Idler & Benyamini 1997). Med ett antal frågor uppmanades de svarande att bedöma sin egen hälsa, arbetsförmåga i relation till fysiska och psykiska/mentala ansträngningar i arbetet samt vila och återhämtning mellan arbetspassen. För samtliga frågor gavs olika svarsalternativ efter en femgradig skala.

Analysmetod

Företagen har analyserats var för sig och resultaten presenteras uppdelat på två åldersgrupper 50 år och yngre och över 50 år. Variabeln för utbildning dikotomiserades i lägre utbildning (grundskola, realskola, fack-, yrkes-, gymnasieutbildning praktiska linjer) respektive högre utbildning (gymnasieutbildning teoretiska linjer, universitets- högskoleutbildning). Eftersom antalet kvinnor är förhållandevis få (elva respektive fem) har kvinnor och män analyserats sammanslagna.

Samtliga analyser är deskriptiva och skillnader mellan två undergrupper har uttryckts som den procentuella differensen med 95 % konfidensintervall (Gardner & Altman, 2000).

Indexkonstruktion

I enlighet med Ahlberg med flera (2002) konstruerades ett index för vardera faktorn krav, kontroll och stimulans samt tydlighet och mål i arbetet. För varje faktor beräknades ett summaindex med brytningspunkt vid medianen baserat på uppgifter från samtliga 146 arbetsledare.

För delfrågor inom områdena, rehabilitering och socialt stöd gjordes en principal-faktoranalys med varimaxrotation, baserat på antalet personer som besvarat frågorna (146 respektive 144). Det faktormönster som bildades låg sedan till grund för konstruktion av nya index. För varje index testades homogeniteten med hjälp av Cronbachs alpha. Frågorna som avsåg den arbetslivsinriktade rehabiliteringen gav två faktorer. Eftersom delfrågorna i faktor 2 gav förhållandevis låga

laddningar (bilaga 1) och dessutom ett lågt Cronbachs alpha (0,62) redovisas de enskilda frågorna var för sig. Elva delfrågor om olika typer av stöd gav tre faktorer med laddningar mellan 0,50 och 0,81. Dessa låg sedan till grund för konstruktionen av tre index (tabell 1). För varje faktor beräknades ett summaindex med brytningspunkt vid medianen. De enskilda frågorna återges i bilaga 2. Två frågor avsåg att mäta arbetsledarnas resurser (tid för personal och utbildning). Dessa korrelerade dåligt med de övriga frågorna och redovisas därför var för sig.

Tabell 1. Index och Cronbachs alpha.

Faktorer	Antal frågor	Cronbachs alpha
Socialt stöd från överordnade	5	0,84
Informativt stöd från överordnade	2	0,72
Sociala klimatet i arbetsgruppen	4	0,67

Resultat

Arbetsledare vid Företag A och B

Enkäten besvarades av totalt 146 (80 %) arbetsledare, 75 vid Företag A och 71 vid Företag B. Arton arbetsledare vid båda företagen valde att inte besvara enkäten. Vid Företag A var bortfallet av åtta arbetsledare från underhållsavdelningen, fyra från pappersproduktion respektive från administrativa avdelningen samt två från massaproduktionen.

Internbortfallet var genomgående lågt. Emellertid hade tio personer valt att inte besvara två av delfrågorna som rörde rehabilitering. Dessa frågor har inte redovisats. Två av Första linjens arbetsledare (massa- respektive pappersproduktion) samt en av de högre cheferna vid Företag A besvarade inte de frågor som rörde de olika typerna av socialt stöd. I ett par enstaka fall har man inte besvarat en enskild delfråga. Vi har då gjort en imputation genom att ersätta det ”missade” värdet med gruppedelvärdet för varje delfråga.

Bakgrundsfaktorer

Grundutbildningsnivån skiljde sig signifikant åt mellan arbetsledarna vid de två företagen, genom att man vid Företag B i större utsträckning hade en högre utbildning motsvarande minst treårigt gymnasium (95 % KI) 26(11–42). Vi båda företagen var det emellertid betydligt fler av de yngre (< = 50 år) som hade en högre utbildning (tabell 2).

Både vid Företag A och Företag B hade ungefär 80 procent av de äldre arbetsledarna (> 50 år) mer än tio års yrkeserfarenhet som arbetsledare. I den yngre åldersgruppen hade 36 procent vid Företag A och 41 procent vid Företag B en jämförelsevis lika lång yrkeserfarenhet. Vidare, vid Företag A hade 14 procent av de äldre och 38 procent av de yngre arbetat högst fem år som arbetsledare och vid Företag B hade tre respektive 37 procent motsvarande lång yrkeserfarenhet.

Tabell 2. Anställda med arbetsledande befattning vid respektive företag, fördelade på kön, åldersgrupp och grundutbildningsnivå.^a

Åldersgrupp	Företag A		Företag B		N
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Antal	< = 50 år n = 7	> 51 år n = 4	< = 50 år n = 3	> 51 år n = 2	
Lägre utbildning	1	4	.	.	
Högre utbildning	6	.	3	2	
					N = 75
Lägre utbildning			4	17	21 (30 %)
Högre utbildning			34	11	50 (70 %)

a) Lägre utbildning avser grundskola, realskola, fack-, yrkes-, gymnasieutbildning praktiska linjer och högre avser gymnasieutbildning teoretiska linjer, universitets- och högskoleutbildning.

En jämförelse mellan de två åldersgrupperna vid Företag A visade att de äldre i betydligt större utsträckning än de yngre hade genomgått någon form av utbildning inom de specificerade ämnesområdena (tabell 3). Statistiskt signifikanta skillnader noterades för utbildning inom det egna yrket, datoranvändning, planerings- och utvecklingssamtal samt systematiskt arbetsmiljöarbete. Även inom specialområden som ledarskap/personalansvar, lagstiftning/förordningar samt

Tabell 3. Andel (%) arbetsledare som genomgått utbildning och/eller ansåg sig ha ganska stort eller stort behov av kompetensutveckling inom speciella ämnesområden. Redovisas per åldersgrupp företag.

FÖRETAG A.	Har genomgått utbildning			Har ganska stort/mycket stort behov av utbildning		
	< = 50 år n = 47	> 50 år n = 28	Diff. ^a 95 % KI	<= 50 år n = 47	> 50 år n = 28	Diff. ^a 95 % KI
Åldersgrupp						
Antal						
Inom yrkesområdet	89	100	-11(-20- -2)	28	11	17(-0,2- 34)
Lagar/förordningar	81	93	12	40	21	19(-2- 40)
Administration/ekonomi	45	43	-	32	21	11(-10- 31)
Datoranvändning	85	100	-15(-25- -5)	15	25	-
Planerings- och utvecklingssamtal.	62	89	-27(-46- -9)	51	25	26(5- 48)
Kunskap om andra kulturer	2	11	-	23	18	-
Ledarskap/personalansvar	83	93	-	45	25	20(-2- 41)
Systematiskt arbetsmiljöarbete	81	96	-15(-29- -2)	47	25	22(0,3- 43)
Rehabilitering	6	11	-	47	50	.-
FÖRETAG B						
Åldersgrupp						
Antal						
Inom yrkesområdet	98	87	11(-2- 24)	37	27	-
Lagar/förordningar	78	87	-	61	30	31(9- 53)
Administration/ekonomi	68	63	-	32	30	-
Datoranvändning	85	83	-	27	40	-13(-35- 9)
Planerings- och utvecklingssamtal.	88	93	-	20	20	-
Kunskap om andra kulturer	7	3	-	34	23	11(-10- 32)
Ledarskap/personalansvar	83	90	-	46	33	13(-10- 36)
Systematiskt arbetsmiljöarbete	88	83	-	51	33	18(-5- 41)
Rehabilitering	22	20	-	63	47	16(-6- 40)

^aDifferensen och dess 95 % konfidensintervall (KI). Angivet då differensen mellan yngre och äldre arbetsledare vid respektive företag var > = 11 procent, n = antal. Statistisk signifikant differens angivet med fet stil.

rehabilitering hade fler äldre än yngre genomgått någon form av utbildning. Detta förhållande återspeglas i önskemål om kompetensutveckling (tabell 3). Även om arbetsledarna i båda åldersgrupperna uttalade ett ganska stort eller mycket stort behov av ökade kunskaper inom samtliga ämnesområden var det betydligt fler yngre än äldre som önskade mer utbildning. Statistiskt signifikant ålderskillnad sågs för behovet av kompetensutveckling inom ”planerings- och utvecklings-samtal” och ”systematiskt arbetsmiljöarbete”. Även inom ämnesområdena ”det egna yrket”, ”lagstiftning och förordningar” samt ”ledarskap och personalansvar” önskade fler yngre än äldre mer utbildning.

Vid Företag B var skillnaderna mellan åldersgruppernas utbildning relativt små inom de nämnda specialområdena och inte lika tydligt uttalad av någon av åldersgrupperna (tabell 3). Exempelvis hade fler yngre än äldre arbetsledare genomgått utbildning inom det egna yrkesområdet, medan fler äldre hade genomgått utbildning i lagstiftning och förordningar. Både yngre och äldre arbetsledare uppgav att det hade ett ganska stort eller mycket stort behov av kompetensutveckling inom samtliga ämnesområden, och med undantag av datoranvändning var flertalet yngre. Den största skillnaden mellan yngre och äldres utbildningsbehov gällde ”lagstiftning/förordningar”, som var statistiskt signifikant, samt inom ”systematiskt arbetsmiljöarbete” och ”rehabilitering” (tabell 3).

Arbetsförhållanden

I genomsnitt hade arbetsledarna vid Företag A personalansvar för 15 anställda, antalet varierade från två till 91 personer. Vid Företag B hade man i genomsnitt personalansvar för 18 anställda, med en variation från två till 92 personer. Uppgift saknades från fyra arbetsledare vid Företag A och från två vid Företag B. Skiftarbetet förekom i något mindre omfattning vid Företag A än vid Företag B, 20 respektive 30 procent.

I tabell 4 presenteras olika arbetsmoment som mer eller mindre ingår i arbetsledarnas arbete. Det förekommer såväl överensstämmelser som avvikelser mellan både åldersgrupper och företag, vilket sannolikt kan ses mot bakgrund av att arbetsledarna är en heterogen grupp med avseende på såväl verksamhetsområde som befattning inom företagen. Vid båda företagen sågs statistiskt signifikanta ålderskillnader när det gällde ”underhåll av verktyg”, genom att arbetsuppgifterna utträttades av betydligt fler äldre än yngre. Detta talar för att äldre i större utsträckning skulle kunna ha en befattning inom produktionen och/eller på underhållsavdelningen. Vidare framkom signifikanta skillnader mellan åldersgrupperna när det gällde mer administrativa arbetsuppgifter. ”Budgetuppföljning” sköttes främst av de äldre arbetsledarna vid Företag A och ”nyanställningar” sköttes främst av de yngre vid Företag B. Arbetsuppgifter som var direkt relaterade till personalkontakter utfördes emellertid i stort sett av samtliga arbetsledare vid båda företagen (tabell 4).

Tabell 4. Andel (%) arbetsledare som angivet att särskilda arbetsuppgifter ingick i deras befattning. Redovisas per åldersgrupp och företag.

Arbetsuppgifter	Företag A			Företag B		
	<=50 år n = 47	> 50 år n = 28	Diff ^a . (95 % KI)	<=50 år n = 41	> 50 år n = 30	Diff ^a . (95 % KI)
Kontakt med underställd personal	100	100	-	100	100	-
Leda och fördela arbetet	100	96	-	100	100	-
Handledning och rådgivning	100	100	-	98	100	-
Dagsplanering	85	82	-	80	87	-
Stimulera initiativ	100	96	-	98	100	-
Kontrollera att produkter uppfyller ställda krav	79	79	-	78	87	-
Ansvara för att skydds- och säkerhetsföreskrifter efterföljs	98	96	-	93	97	-
Underhåll av maskiner	51	68	-17(-39- 7)	73	80	-
Underhåll av verktyg	36	61	-25(-47- -2)	51	67	-16(-38- -7)
Materialanskaffningar	77	79	-	80	80	-
Uppföljning av leveranser	60	61	-	63	57	-
Sköta medarbetar- och lönesamtal	96	100	-	90	83	-
Budgetuppföljning	68	89	-21(-39- -4)	71	67	-
Nyanställa personal	77	75	-	85	63	22(2- 42)
Långsiktig planering av produktionen	47	54	-	68	60	-
Kontakt med fackliga representanter	66	75	-	83	80	-

^aDifferensen och dess 95 % konfidensintervall. Angivet då differensen mellan yngre och äldre arbetsledare vid respektive företag var ≥ 15 procent, n = antal. Statistisk signifikant differens angivet med fet stil.

I tabell 5 presenteras arbetsledarnas uppgifter om olika förändringar, som genomförts vid företagen under de senaste fem åren. Arbetsledare som svarat att situationen varit oförändrad redovisas ej. Flera äldre än yngre arbetsledare vid Företag A ansåg att antalet beslutsnivåer och den centrala styrningen hade ökat. Ungefär var femte av de yngre ansåg att stödet från närmaste chef hade ökat och lika många ansåg att det hade minskat. När det gällde förändringar av tekniska resurser ansåg närmare hälften oavsett ålder att de tekniska resurserna ökat under de senaste fem åren och något färre ansåg att de administrativa resurserna ökat. Drygt 60 procent av de yngre och 50 procent av de äldre ansåg att arbetsprestationerna följs upp i större utsträckning än tidigare.

Tabell 5. Andel (%) arbetsledare som upplevt vissa förändringar på arbetsplatsen under de senaste fem åren. Redovisat per åldersgrupp och företag.

Typ av förändring	Företag A			Företag B		
	<=50 år n = 47	> 50 år n = 28	Diff. ^a (95% KI)	<=50 år n = 41	<=50 år n = 30	Diff. ^a (95% KI)
Antal beslutsnivåer har ökat	30	39		29	30	
Antal beslutsnivåer har minskat	11	11		39	23	16(-6- 37)
Centrala styrningen har ökat	51	64		39	40	
Centrala styrningen har minskat	6	7		27	27	
Stödet från chefer har ökat	19	11		15	10	
Stödet från chefer har minskat	19	11		12	13	
Tillgången på tekniska resurser har ökat	45	43		27	43	-16(-39- 6)
Tillgången på tekniska resurser har minskat	13	11		17	7	
Tillgången på administrativa resurser har ökat	23	25		37	30	
Tillgången på administrativa resurser har minskat	13	7		20	20	
Uppföljning av arbetsprestationer har ökat	64	54		41	60	-19(-42- 5)
Uppföljning av arbetsprestationer har minskat	2	0		0	7	
Konkurrens som medel för ökad prestation har ökat	38	21	17(-4- 38)	27	43	-16(-39- 6)
Konkurrens som medel för ökad prestation har minskat	6	0		0	0	
Antal personal har ökat	11	11		20	13	
Antal personal har minskat	60	64		49	60	
Omflyttning av personal har ökat	57	57		51	53	
Omflyttning av personal har minskat	4	0		2	7	

^aDifferensen och dess 95 % konfidensintervall (KI). Angivet då differensen mellan yngre och äldre arbetsledare vid respektive företag var ≥ 15 procent, n = antal. Statistisk signifikant differens angivet med fet stil.

Fler yngre än äldre ansåg också att konkurrensmedel används oftare för att uppnå bättre arbetsprestationer, skillnaden mellan åldersgrupperna var 17 procent. Närmare sex av tio arbetsledare oavsett ålder ansåg att antalet personal hade minskat och att omflyttning av personalen hade ökat (tabell 5).

Vid Företag B ansåg ungefär lika många yngre som äldre arbetsledare att både antalet beslutsnivåer och den centrala styrningen hade ökat under den senaste femårsperioden (tabell 5). Det var dock ännu fler av de yngre som ansåg att an-

talet beslutsnivåer hade minskat. Skillnaden mellan åldergrupperna var 16 procent. Vidare ansåg äldre i större utsträckning än yngre att tillgången på tekniska resurser hade ökat medan något fler yngre än äldre ansåg att tillgången på administrativa resurser hade ökat. Närmare 20 procent fler av de äldre ansåg att både uppföljningen av arbetsprestationer och konkurrensmedel för ökad prestation hade ökat. Ungefär hälften av samtliga arbetsledare uppgav att en omflyttning av personal hade ökat och något fler äldre uppgav att antalet personal hade minskat. (tabell 5).

Hur olika förändringar har påverkat arbetsledarnas arbetsituation beskrivs i tabell 6. Vid Företag A var den tydligaste konsekvensen en ökad arbetsbelastning,

Tabell 6. Andel (%) arbetsledare som uppgivit hur de senaste fem årens förändringar har påverkat deras arbetsituation. Redovisas per åldersgrupp och företag.

Typ av effekt	Företag A			Företag B		
	<=50 år n = 47	> 50 år n = 28	Diff ^a . (95 % KI)	<=50 år n = 41	> 50 år n = 30	Diff ^a . (95 % KI)
Ökad arbetsbelastning	53	50	-	46	43	-
Minskad arbetsbelastning	9	11	-	10	10	-
Bättre samarbete	23	29	-	32	27	-
Sämre samarbete	26	18	-	10	17	-
Bättre lön i förhållande till arbetsinsats	15	21	-	29	30	-
Sämre lön i förhållande till arbetsinsats	34	29	-	12	23	-
Bättre inflytande/kontroll över det egna arbetet	21	18	-	41	27	-
Sämre inflytande/kontroll över det egna arbetet	17	7	-	10	17	-
Bättre möjligheter till kompetensutveckling	26	32	-	39	30	-
Sämre möjligheter till kompetensutveckling	11	4	-	20	10	-
Förbättrad anställningstrygghet	11	4	-	15	17	-
Försämrad anställningstrygghet	6	7	-	2	13	-
Bättre förutsättningar att vara en bra arbetsledare	21	18	-	32	23	-
Sämre förutsättningar att vara en bra arbetsledare	23	11	-	22	30	-
Positiv påverkan på familjeliv och fritid	15	18	-	12	13	-
Negativ påverkan på familjeliv och fritid	19	14	-	15	10	-

^aDifferensen och dess 95 % konfidensintervall (KI). Angivet då differensen mellan yngre och äldre arbetsledare vid respektive företag var ≥ 15 procent, n = antal. Statistisk signifikant differens angivet med fet stil.

vilket uppgavs av cirka hälften av samtliga arbetsledarna oavsett ålder. Av de yngre upplevde drygt var fjärde arbetsledare en negativ effekt när det gällde "samarbetet på arbetsplatsen", "lön i förhållande till arbetsinsats" samt "förutsättningarna att vara en bra arbetsledare". De äldre hade samma uppfattning enbart när det gällde lönen. Omkring 30 procent av de äldre upplevde en positiv effekt på "samarbetet" och "möjligheten till kompetensutveckling". Ungefär var fjärde yngre arbetsledare ansåg att "möjligheten till kompetensutveckling" hade förbättrats.

Även vid Företag B upplevde arbetsledarna att arbetsbelastningen hade ökat och något fler yngre än äldre (tabell 6). Bortsett från att det var flera av de äldre som ansåg att förutsättningarna att vara en bra arbetsledare blivit sämre än de som ansåg att det blivit bättre, uppgav flertalet arbetsledare oberoende av ålder att förändringarna varit positiva. De yngre upplevde dock i något större utsträckning än de äldre att förändringarna haft en positiv påverkan på arbetssituationen. Detta gällde främst "inflytandet över det egna arbetet" och "förutsättningarna att vara en bra arbetsledare" och "möjligheterna till kompetensutveckling". Oavsett ålder uppgav omkring 30 procent av samtliga ett bättre "samarbetet" och en bättre "lön i förhållande till arbetsinsatserna" (tabell 6).

Synen på rehabilitering

Generellt hade de äldre arbetsledarna vid Företag A en mer positiv syn på rehabilitering än de yngre (tabell 7). De tydligaste skillnaderna framkom av påståendena "rehabiliteringen utförs på ett bra sätt" (19 %), "att det är viktigt att arbetsmiljön anpassas till de anställdas behov" (22 %) samt att "det är viktigt att den anställda är delaktig i rehabiliteringsarbetet" (14 %). Fler av de yngre ansåg emellertid att "rehabiliteringsarbetet är viktigt för att de anställda ska kunna fortsätta att arbeta" och att "tidiga insatser minskar risken för att bli långtidssjukskriven". Förhållandevis få i båda åldersgrupperna tyckte att rehabilitering brukade ge goda resultat och ungefär var femte oavsett ålder tyckte att man borde ställa större krav på de rehabiliterade. Tämligen få av samtliga arbetsledare ansåg att de "delade sin syn på rehabilitering med sin närmaste chef" (tabell 7).

Vid Företag B var synen på rehabilitering inte lika åldersrelaterad och i flera frågor var samstämmigheten relativt god (tabell 7). Omkring 80 procent oavsett ålder ansåg att "det är lönsamt för företaget att anställda kan återgå till arbetet", "tidiga insatser minskar risken för långvarig sjukskrivning" samt att "rehabiliteringsarbetet är viktigt för att anställda ska kunna fortsätta arbeta". Det var emellertid anmärkningsvärt få i båda åldersgrupperna som ansåg att rehabiliteringsarbetet brukade ge goda resultat, mindre än 20 procent. Betydligt fler av de yngre ansåg att "kraven på de rehabiliterade borde vara större" och att "det är viktigt att de rehabiliterade är delaktiga i rehabiliteringsarbetet". Äldre ansåg i större utsträckning än yngre att "arbetsmiljön borde anpassas efter de anställdas speciella behov" och att "arbetsträning är en bra metod". Fler äldre än yngre ansåg även att de hade samma uppfattning som sin närmaste chef när det gällde rehabilitering (tabell 7).

Tabell 7. Andel (%) arbetsledare som instämde helt i påståendena om rehabilitering. Redovisas per åldersgrupp och företag.

	Företag A			Företag B:		
	<=50 år n = 47	> 50 år n = 28	Diff. ^a (95% KI)	<=50 år n = 41	> 50 år n = 30	Diff. ^a (95% KI)
Rehabiliteringsarbetet är viktigt för att anställda ska kunna fortsätta arbeta	87	75	-	85	79	-
Rehabilitering brukar ge mycket goda resultat	13	18	-	20	14	-
Man borde ställa större krav på de som rehabiliteras	19	21	-	27	10	17(-1- 34)
Rehabiliteringsarbetet utförs på ett bra sätt.	17	36	-19(-39- 2)	24	31	-
Det är lönsamt för företaget att människor kan återgå till arbetet.	77	79	-	83	80	-
Det är viktigt att anpassa arbetsmiljön efter behoven	28	50	-22(-45- 2)	29	47	-18(-40- 5)
Det är viktigt att den anställda är delaktig	47	61	-	83	70	-
Arbetsträning är en bra metod	45	54	-	39	50	-
Tidiga insatser minskar risken för långtidssjuk-skrivning	89	75	-	85	83	-
Har samma uppfattning som närmaste chef när det gäller rehabilitering	20	14	-	29	40	-

^aDifferensen och dess 95 % konfidensintervall (KI). Angivet då differensen mellan yngre och äldre arbetsledare vid respektive företag var = > 15 procent, n = antal. Statistisk signifikant differens angivet med fet stil.

Psykosocial arbetsmiljö

Generellt fanns en klar skillnad mellan yngre och äldre arbetsledare vid företag A genom att de yngre i större utsträckning än de äldre upplevde höga krav samt låg kontroll och stimulans i arbetet (tabell 8). Som följd av detta var förekomsten av jobb med ”Hög anspänning” (höga krav i kombination med låg kontroll) vanligare bland yngre arbetsledare. Skillnaden gentemot de äldre som klassades ha jobb med ”Hög anspänning” låg på 23 procent och var statistiskt signifikant. Den motsatta situationen, ”Låg anspänning” (låga krav i kombination med hög kontroll) i arbetet förekom oftare bland de äldre. Betydligt fler äldre upplevde dessutom att kraven i arbetet motsvarade deras egen färdighet och förmåga. I förhållande till de yngre var skillnaden statistiskt signifikant (tabell 8). Fler yngre än äldre upplevde att kraven i arbetet inte motsvarades av den egna förmågan, det vill säga kraven upplevdes antingen för höga eller för låga.

Resultaten för Företag B visade på en något annorlunda bild än Företag A. Hälften av arbetsledarna oavsett ålder uppgav att de upplevde höga krav i arbetet.

Tabell 8. Andel (%) arbetsledare som angivit krav, stimulans och påverkansmöjligheter i arbetet. Redovisas per åldersgrupp och företag.

	Företag A			Företag B:		
	<=50 år n = 44	> 50 år n = 28	Diff. ^a (95 % KI)	<=50 år n = 41	> 50 år n = 30	Diff. ^a (95 % KI)
Höga krav	62	46	15(-8- 38)	51	50	-
Hög grad av stimulans	55	68	-	68	50	18 (-5- 41)
Hög grad av kontroll	60	82	-22(-42- -3)	61	43	18 (-6- 41)
<i>Aktiva</i> (höga krav och hög kontroll)	36	39	-	41	23	18 (-3- 40)
<i>Passiva</i> (låga krav och låg kontroll)	15	11	-	20	30	-
<i>Hög anspänning</i> (höga krav och låg kontroll)	26	7	19 (3-34)	20	27	-
<i>Låg anspänning</i> (låga krav och hög kontroll)	23	43	-20(-41- 3)	22	20	-
Kraven motsvarar färdighet och förmåga	70	93	-23 (-39- -6)	76	93	-17 (-34- -2)
Kraven högre än färdighet och förmåga	17	7	-	15	3	-
Kraven lägre än färdighet och förmågan	13	0	-	10	3	-

^aDifferensen och dess 95 % konfidensintervall (KI). Angivet då differensen mellan yngre och äldre arbetsledare vid respektive företag var > = 15 procent, n = antal. Statistisk signifikant differens angivet med fet stil.

Fler av de yngre upplevde att arbetet var stimulerande, att de hade stora möjligheter att påverka sin arbetssituation. Flera av de yngre klassades ha ”Aktiva jobb” (höga krav i kombination med hög kontroll) i jämförelse med de äldre. Arbeten med ”Hög anspänning” förekom något oftare bland äldre än yngre. Betydligt fler äldre än yngre uppgav att kraven i arbetet motsvarande deras färdighet och förmåga. Skillnaden gentemot de yngre var 17 procent och statistiskt signifikant. I likhet med Företag A var det fler yngre än äldre som antingen tyckte att kraven i arbetet var för höga eller för låga i förhållande till den egna färdigheten och förmågan (tabell 8).

Vid Företag A upplevde drygt hälften av arbetsledarna i båda åldergrupperna att de hade ett bra socialt stöd av sin närmaste chef och något färre ansåg att de fick nödvändig information (tabell 9). Hälften av samtliga arbetsledare bedömde också att det sociala klimatet i arbetsgruppen var bra. Generellt sett var det få yngre arbetsledare som uppgav att de upplevde tydlighet och mål i sitt arbete. Gentemot de äldre var skillnaden 14 procent. Hälften av de äldre arbetsledarna ansåg att de kunde fördela arbetet så de fick tid över för personalen och drygt 60 procent ansåg att de hade tillräckligt med utbildning för att leda arbetet. Betydligt färre av de yngre ansåg sig ha dessa resurser. Att ledningsansvaret gav tillfredsställelse i arbetet uppgavs emellertid av ungefär 70 procent av såväl yngre och äldre. På

faktorerna socialt och informativt stöd av närmaste chef i tabell 9 hade tre yngre arbetsledare valt att inte besvara delfrågorna.

Tabell 9. Andel (%) arbetsledare som angivit ett bra socialt och informativt stöd av sin närmaste chef, ett bra socialt klimat i arbetsgruppen, tillgång till resurser samt tydlighet i arbetsuppgifterna. Redovisas per åldersgrupp och företag.

	Företag A			Företag B:		
	<=50 år n = 44	> 50 år n = 28	Diff ^a . (95 % KI)	<=50 år n = 41	> 50 år n = 30	Diff ^a . (95 % KI)
^b Hög grad av socialt stöd från närmaste chef.	52	54	-	54	63	-
^b Hög grad av informativt stöd från närmaste chef.	48	43	-	63	57	-
^b Hög grad av socialt stöd och öppenhet i arbetsgruppen.	50	50	-	44	60	-16 (-7-39)
^c Hög grad av tydlighet och mål i arbetsuppgifterna	36	50	-	54	70	-16(-39- 6)
^d Jag kan fördela arbetet så det finns tid över för personalen.	42	50	-	27	43	-16(-40- 6)
^d Jag har fått tillräckligt med utbildning för att kunna leda arbetet.	48	61	-	59	63	-
^d Mitt ledningsansvar ger mig tillfredställelse i arbetet	70	68	-	59	83	-24 (-45- 5)

^aDifferensen och dess 95 % konfidensintervall (KI). Angivet endast då differensen mellan yngre och äldre arbetsledare vid respektive företag var ≥ 15 procent, n = antal. Statistisk signifikant differens angivet med fet stil.

^bNykonstruerat index, ^cetablerat index, ^denskild fråga.

Äldre arbetsledare vid Företag B ansåg i högre grad än yngre att de hade ett bra socialt stöd från sin närmaste chef medan något fler yngre än äldre ansåg att det informativa stödet var bra. Förhållandevis få yngre arbetsledare upplevde att det sociala klimatet i arbetsgruppen var bra samt att det fanns tydliga mål och förväntningar i arbetet. Skillnaden gentemot de äldre låg på 16 procent för båda faktorerna. Betydligt fler äldre än yngre ansåg att de hade resurser för att få tid över för personalen. Skillnaden mellan åldersgrupperna låg på 16 procent. Ungefär lika många i båda åldersgrupperna ansåg att de fått tillräckligt med utbildning för att kunna utöva sin yrkesroll. Jämförelsevis få av de yngre arbetsledarna uppgav också att deras ledningsansvar gav dem tillfredställelse i arbetet. Skillnaden gentemot de äldre låg på 24 procent och var statistiskt signifikant.

Arbetsledarnas svar på frågan ”Mitt ledningsansvar ger mig tillfredställelse i arbetet” korrelerade starkt med svaren frågorna om ”socialt stöd från närmaste chef” ($P = 0,001$), och ”förekomst av nödvändig utbildning för att kunna leda arbetet” ($P = 0,001$).*

* Beräkning av Spearman’s rangkorrelation ($n = 146$).

Självskattad hälsa och återhämtning

Vid Företag A skattade närmare var femte yngre arbetsledare såväl sin hälsa som sin arbetsförmåga i relation till fysiska arbetskrav som medelmåttig eller dålig medan andelen äldre var jämförelsevis något lägre (tabell 10). Var tredje yngre och var femte äldre arbetsledare uppgav att arbetsförmågan i relation till psykiska arbetskrav var medelmåttig eller dålig. Drygt tio procent av samtliga arbetsledare uppgav att de sällan kände sig utvilade när det skulle börja en ny arbetsdag och något fler upplevde att de saknade energi under arbetsdagen.

Även på Företag B var det påfallande många av de yngre arbetsledarna som skattade sin hälsa som medelmåttig eller dålig (tabell 10). Skillnaden gentemot de äldre var 19 procent och statistiskt signifikant. Fler arbetsledare oavsett ålder skattade sin arbetsförmåga som medelmåttig eller dålig i relation till psykiska krav i arbetet än i relation till fysiska krav. Påfallande många uppgav att de sällan brukade känna sig utvilade när de påbörjade en ny arbetsdag. Ungefär var tredje av de yngre arbetsledare och var femte av de äldre uppgav att de sällan brukade känna sig fyllda av energi under arbetsdagen (tabell 10). Det bör nämnas att skiftarbetet inte påverkade resultaten i tabell 10 och att det var män som skattade sin hälsa som medelmåttig eller dålig.

Tabell 10. Andel (%) av de arbetsledare som skattade sin hälsa, arbetsförmåga och återhämtning som medelmåttig eller dålig. Redovisas per åldersgrupp och företag.

	Företag A			Företag B:		
	<=50 år n = 47	> 50 år n = 28	Diff ^a . 95 % KI	<=50 år n = 41	> 50 år n = 30	Diff ^a . 95 % KI
Skattade hälsotillståndet som medelmåttigt eller dåligt.	19	11	-	29	10	19 (2-37)
Skattade arbetsförmågan som medelmåttig eller dålig i relation till fysiska krav i arbetet.	19	7	-	7	7	-
Skattade arbetsförmågan som medelmåttig eller dålig i relation till psykiska krav i arbetet.	34	21	-	15	13	-
Brukade sällan eller aldrig känna sig utvilad när arbetspasset börjar.	13	11	-	29	23	-
Brukade sällan eller aldrig känna sig fylld av energi under arbetspassen	17	18	-	32	20	-

^aDifferensen och dess 95 % konfidensintervall (KI). Angivet då differensen mellan yngre och äldre arbetsledare vid respektive företag var > = 15 procent, n = antal. Statistisk signifikant differens angivet med fet stil.

Vid Företag A upplevde generellt fler av arbetsledarna i den äldre åldersgruppen fysiska och psykiska belastningsbesvär än de yngre (tabell 11). Emellertid uppgav drygt var fjärde oavsett ålder att de brukade känna sig fysiskt trötta efter arbets-

dagen och ungefär fyra av tio att de brukade känna sig psykiskt trötta efter arbetsdagen. Närmare hälften av de äldre brukade ha svårt att koppla bort tankarna från arbetet när de var lediga. I jämförelse med de yngre låg skillnaden på tolv procent. Vidare uppgav var femte arbetsledare i den äldre åldersgruppen att de brukade känna sig nollställda utan energi att företa sig något samt känna sig trötta och håglösa. Skillnaden gentemot de yngre låg på 15 procent.

Vid Företag B uppgav påfallande många av äldre arbetsledare att de brukade känna sig kroppsligt trötta efter arbetsdagen, gentemot de yngre var skillnaden 18 procent (tabell 11). Fler yngre än äldre uppgav att de brukade känna psykisk trötthet efter arbetsdagen, skillnaden mellan åldersgrupperna låg på 13 procent. Ungefär en tredjedel av arbetsledarna i båda åldersgrupperna uppgav att de hade svårt att koppla bort tankarna från jobbet under sin fritid och mindre än tio procent uppgav att de brukade känna sig nollställda utan energi att företa sig samt trötta och håglösa (tabell 11).

Sju personer i den yngre åldersklassen och fem i den äldre vid Företag A var tveksamma om de skulle kunna arbeta kvar i sitt nuvarande yrke om två på grund av sin hälsa. Vid Företag B var motsvarande antal två respektive tre personer (redovisas endast i text).

Tabell 11. Andel (%) arbetsledare som uppgav fysiska och psykiska belastnings-symptom. Redovisas per åldersgrupp och företag.

Brukade oftast, i stor sett dagligen	Företag A			Företag B:		
	<=50 år n = 47	> 50 år n = 28	Diff ^a . 95 % KI	<=50 år n = 41	> 50 år n = 30	Diff ^a . 95 % KI
... känna sig kroppsligt trött efter arbetsdagen	26	29	-	29	47	18 (-5-40)
... känna sig psykiskt trött efter arbetsdagen	38	43	-	46	33	-
... ha svårt att koppla bort tankarna från arbetet på fritiden	34	46	-	34	30	-
... känna sig känslomässigt nollställd utan energi att företa sig något	6	21	-15(-32- 2)	7	3	-
... känna sig trött och håglös	6	21	-15(-32- 2)	7	7	-

^aDifferensen och dess 95 % konfidensintervall (KI). Angivet då differensen mellan yngre och äldre arbetsledare vid respektive företag var > = 15 procent, n = antal. Statistisk signifikant differens angivet med fet stil.

Som tidigare framkommet var det fler yngre än äldre arbetsledare som skattade sin hälsa som någorlunda eller dålig. Vid Företag A låg skillnaden mellan åldersgrupperna på åtta procent och vid Företag B på 19 procent. I tabell 12 beskrivs förhållandet mellan ogynnsamma psykosociala faktorer i arbetet, belastnings-symptom och självskattad ohälsa.

Fem av de nio yngre arbetsledarna vid Företag A uppgav att de hade höga krav i relation till möjligheten att påverka sin arbetssituation, en låg grad av tydlighet

Tabell 12. Antalet arbetsledare med ogynnsamma psykosociala arbetsmiljöfaktorer, låg grad av stöd samt bristande arbetsförmåga i relation till krav i arbetet bland de som skattade sin hälsa som medelmåttig eller dålig. Redovisas per åldersgrupp och företag.

	Företag A		Företag B.	
	<= 50 år n = 9	> 50 år n = 3	<= 50 år n = 12	> 50 år n = 3
Hög anspänning (höga krav och små möjligheter att påverka arbetet).	5	2	3	1
Låg grad av tydlighet och mål i uppgifter.	5	1	5	2
Låg grad av socialt stöd från närmaste chef.	5	3	9	3
Låg grad av informativt stöd från närmaste chef.	6	3	7	0
Små möjligheter att fördela arbetet så tid finns över för personalen.	6	2	10	2
Har inte tillräckligt med utbildning för att kunna leda arbetet.	6	1	8	1
Låg grad av socialt stöd och öppenhet i arbetsgruppen	6	2	7	2
Skattade arbetsförmågan i relation till fysiska krav i arbetet som medelmåttig eller dålig	8	2	2	1
Skattade arbetsförmågan i relation till psykiska krav i arbetet som medelmåttig eller dålig	9	2	5	1
Brukade sällan känna sig utvilad när arbetspasset börjar.	2	1	5	2
Brukade sällan känna sig fylld av energi under arbetspassen	3	2	7	2

och mål i förhållande till arbetsuppgifterna samt en låg grad av socialt och informativt stöd från närmaste chef. Vidare uppgav sex till åtta yngre arbetsledare att de saknade resurser i form av tid för personalen och tillräckligt med utbildning för att kunna leda arbetet samt att det sociala klimatet i arbetsgruppen var mindre bra. I princip skattade samtliga av de yngre sin arbetsförmåga som mindre bra i relation till såväl fysiska som psykiska arbetskrav. Av de tre äldre vid Företag A uppgav samtliga att de hade ett mindre bra socialt och informativt stöd från sin närmaste chef, medan de övriga faktorerna uppgavs av en eller två personer.

Vid Företag B uppgav nio respektive sju av de tolv yngre arbetsledarna ett mindre bra socialt stöd eller ett mindre bra informativt stöd från sin närmaste chef (tabell 12). Tio ansåg att de hade små möjligheter att fördela arbetet så de fick tid över för personalen och åtta ansåg att de inte hade tillräckligt med utbildning för att leda arbetet. Drygt hälften upplevde det sociala klimatet i arbetsgruppen som mindre bra samt att de sällan brukade känna sig fyllda av energi under arbetsdagen. Något färre brukade sällan känna sig utvilade när de skulle börja en ny arbetsdag samt skattade sin arbetsförmåga i relation till psykiska krav i arbetet som någorlunda eller dålig. Av de tre äldre arbetsledarna upplevde samtliga att det

sociala stödet från sin närmaste chef var mindre bra och en eller två personer uppgav någon eller några av de övriga faktorerna i sin arbetssituation (tabell 12).

Första linjens arbetsledare och högre chefer på Företag A

På Företag A hade 59 personer (åtta kvinnor och 51 män) en befattning som motsvarade definitionen på första linjens arbetsledare och 16 personer hade högre befattningar (tre kvinnor och 13 män). Åldersfördelningen var likartad mellan de högre cheferna och samtliga första linjens arbetsledare (63 % <= 50 år och 37 % > 50 år). Av de 16 med högre chefsbefattning var drygt hälften verksamma på företagets administrativa avdelning medan resterande fördelade sig relativt jämt på företagets övriga tre avdelningar. I genomsnitt hade de högre cheferna personalansvar för 20 anställda, antalet varierade från två till 91 personer.

På avdelningen för *massaproduktion* arbetade nio arbetsledare. Drygt hälften var 50 år eller yngre och något färre hade en högre grundutbildning (minst treårigt gymnasium). Ungefär hälften hade mer än tio års yrkeserfarenhet som arbetsledare och ett par hade arbetet högst fem år. I genomsnitt hade de personalansvar för 26 personer, antalet varierade från två till 46 personer. Uppgift saknades från en arbetsledare.

Arton arbetsledare arbetade med *pappersproduktion*, och av dessa var ungefär tre av fyra 50 år eller yngre och var femte hade genomgått en högre grundutbildning. Drygt tio hade arbetat minst tio som arbetsledare och endast ett par högst fem år. I genomsnitt hade de 16 underställd personal med en variation från tio till 20 personer.

Arton arbetsledare var verksamma vid *underhållsavdelningen*. Knappt hälften av arbetsledarna var 50 år eller yngre och var fjärde hade en högre grundutbildning. Knappt hälften hade mer än tio års yrkeserfarenhet som arbetsledare och endast ett fåtal hade högst fem års erfarenhet. I genomsnitt hade de personalansvar för 14 personer, som varierade mellan fyra och 36 personer.

Fjorton av arbetsledarna arbetade på den *administrativa avdelningen*. Drygt hälften var 50 år eller yngre och hälften hade högre grundutbildning. Hälften hade arbetat som arbetsledare i minst tio år och något färre i högst fem år. I genomsnitt hade de personalansvar för åtta personer, antalet varierade från två till 17 personer. Uppgift saknades från en arbetsledare.

Utbildning utöver grundutbildning

Bortsett från någon/några enstaka personer vid respektive avdelning hade både första linjens arbetsledare och de högre cheferna genomgått utbildning inom det egna yrkesområdet, lagstiftning och datoranvändning (tabell 13). Sammantaget hade betydligt fler första linjens arbetsledare än högre chefer genomgått utbildning i ledarskap och personalansvar. I jämförelse med de högre cheferna var skillnaden 23 procent. Något färre har fått utbildning i planerings och utvecklingssamtal, ungefär två av tre vid massaproduktionen och på administrativa avdelningen och tre av fyra vid pappersproduktionen och underhållsavdelningen, vilket också var jämförbart med de högre cheferna.

Tabell 13. Första linjens arbetsledare och högre chefer som hade genomgått utbildning och/eller ansåg sig ha ett ganska stort eller ett stort behov av kompetensutveckling inom vissa special- områden. Redovisas per avdelning samt som andel (%) av samtliga första linjens arbetsledare respektive högre chefer.

	Massa- produk- tion n = 9	Pappers- produk- tion n = 18	Under- håll n = 18	Admini- stration n = 14	Samtliga arbets- ledare n = 59 (%)	Högre chefer n = 16 (%)
Har genomgått utbildning inom specialområdet						
Inom yrkesområdet	8	17	17	12	54 (92)	16 (100)
Lagar och förordningar	8	17	15	12	52 (88)	12 (75)
Administration/ekonomi	2	6	8	5	21 (36)	12 (75)
Datoranvändning	8	16	17	12	53 (90)	15 (94)
Planerings- och utvecklingssamtal	6	13	14	9	42 (71)	12 (75)
Kunskap om andra kulturer	0	0	0	0	0	4 (25)
Ledarskap/personalansvar	8	17	17	12	54 (92)	11 (67)
Systematiskt arbetsmiljöarbetet	9	18	12	11	50 (85)	15 (94)
Arbetslivsinriktad rehabilitering	0	1 (6)	2	1	4 (7)	2 (13)
Har ganska stort eller mycket stort behov av kompetensutveckling						
Inom yrkesområdet	4	2	4	3	13 (22)	3 (19)
Lagstiftning/förordningar	2	3	6	5	16 (27)	9 (56)
Administration/ekonomi	2	3	3	4	15 (25)	6 (38)
Datoranvändning	0	3	6	2	11 (17)	3 (19)
Planerings- och utvecklingssamtal	4	6	11	5	26 (44)	5 (31)
Kunskap om andra kulturer	1	7	2	2	12 (20)	4 (25)
Ledarskap/personalansvar	2	4	10	5	21 (36)	7 (44)
Systematiskt arbetsmiljöarbete	2	7	8	6	23 (39)	6 (38)
Rehabilitering	5	9	5	5	24 (41)	9 (56)

Samtliga arbetsledare vid massa- och pappersproduktionen har genomgått utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete medan det var jämförelsevis få på de två övriga avdelningarna och speciellt på underhållsavdelningen. I princip hade samtliga av de högre cheferna utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete. Utbildning i rehabilitering har sannolikt varit ett lågt prioriterat område, endast fyra av första linjens arbetsledare och två av de högre cheferna uppgav att de hade genomgått utbildning. Även om man genomgått utbildningar inom vissa specialområden framkom att ett flertal hade ett ganska stort eller stort behov av kompetensutveckling.

tensutveckling (tabell 13). Gemensamt för drygt tredjedelen av samtliga första linjens arbetsledare var önskemål att få vidareutbildning inom ”planering och utvecklingssamtal” samt ”rehabilitering”. Vidare framkom att man vid underhålls- och administrationsavdelningarna önskade utbildning i ”lagstiftning” och ”ledarskap med personalansvar” samt ”systematiskt arbetsmiljöarbete”, som även uppgavs av flera arbetsledare vid massaproduktionen. Flertalet högre chefer önskade kompetensutveckling i ”lagstiftning och förordningar”, ”ledarskap och personalansvar” samt rehabilitering (tabell 13).

Psykosocial arbetsmiljö

Drygt hälften av arbetsledarna upplevde höga krav i arbetet, med undantag av arbetsledarna vid avdelningen pappersproduktion där det var färre som upplevde höga krav. Flertalet arbetsledare vid massaproduktionen och på administrativa avdelningen upplevde att arbetet var stimulerande medan förhållandevis färre arbetsledare på de övriga avdelningarna delade den uppfattningen. Förekomst av höga krav i kombination med god kontroll (aktiva jobb) anses som en hälso-mässigt god arbetssituation. Denna arbetssituation förekom endast för var femte arbetsledare vid avdelningen pappersproduktion och för var tredje arbetsledare vid de övriga avdelningarna. En jämförelse mellan samtliga första linjens arbetsledare och de högre cheferna visade att 24 procent fler av de högre cheferna upplevde höga krav i arbetet. Samma förhållande sågs även när det gällde möjligheten att påverka och kontrollera sitt arbete. Däremot var det något fler första linjens arbetsledare, ungefär var tredje på respektive avdelning, som upplevde att arbetet var förknippat med höga arbetskrav i kombination med små möjligheter att påverka arbetet (Hög anspänning) i jämförelse med de högre cheferna (tabell 14).

Jämförelsevis ansåg något fler första linjens arbetsledare vid massaproduktionen än de övriga att kraven i arbetet var större än deras egen förmåga och färdighet. Totalt sett var skillnaden minimal gentemot de högre cheferna. Sammantaget var det emellertid 20 procent som upplevde en hög anspänning i arbetet, vilket var sju procent fler än de högre cheferna. Två av tre arbetsledare vid massaproduktionen och drygt tre av fyra vid de övriga avdelningarna ansåg att kraven i arbetet motsvarade deras egen förmåga och färdighet. Ett par arbetsledare vid varje avdelning inklusive de högre cheferna upplevde att kraven var större än den egna förmågan.

Tabell 14. Krav, kontroll och stimulans i arbetet samt balans mellan krav i relation till färdighet och förmåga. Redovisas per avdelning samt som andel (%) av samtliga första linjens arbetsledare respektive högre chefer.

	Massa- produk- tion n = 9	Pappers- produk- tion n = 18	Under- håll n = 18	Admini- stration n = 14	Samtliga arbets- ledare n = 59 (%)	Högre chefer n = 16 (%)
Höga arbetskrav	5	7	10	8	30 (51)	12 (75)
Hög grad av stimulans	7	7	8	12	34 (58)	11 (69)
Hög grad av påverkans- möjligheter	6	10	11	10	37 (63)	14 (88)
<i>Aktiva</i> (höga krav och hög kontroll)	3	4	6	5	18 (31)	10 (63)
<i>Passiva</i> (låga krav och låg kontroll)	1	5	3	1	11 (15)	0
<i>Hög anspänning</i> (höga krav och låg kontroll)	2	3	4	3	12 (20)	2 (13)
<i>Låg anspänning</i> (låga krav och hög kontroll)	3	6	5	5	19 (32)	4 (25)
Kraven motsvarar färdighet och förmåga	6	14	14	11	45 (76)	14 (88)
Kraven <i>högre</i> än färdighet och förmåga	2	1	3	2	8 (16)	2 (13)
Kraven <i>lägre</i> än färdighet och förmåga	1	3	1	1	6 (10)	0

Generellt uppgav något färre av första linjens arbetsledare vid massproduktionen och vid underhållsavdelningen än de övriga att de hade ett socialt och informativt stöd från sin närmaste chef. Jämförelsevis upplevde man det bästa stödet på den administrativa avdelningen (tabell 15). Två av tre första linjens arbetsledare vid massproduktionen uppgav att det sociala klimatet i arbetsgrupperna var bra medan de på pappersproduktionen och administrationen var något färre och förhållandevis få av dem som arbetade på underhållsavdelningen. Flertalet arbetsledare vid administrationsenheten uppgav att deras arbetsuppgifter var förknippade med tydliga mål. Motsvarande på de tre övriga avdelningarna uppgavs av ungefär hälften. Flera arbetsledare vid massproduktionen och på den administrativa avdelningen än de övriga ansåg att de kunde fördela arbetet på ett sätt som gav dem tid över för personalen, medan de vid underhållsavdelningen var förhållandevis få. Ungefär varannan arbetsledare på samtliga avdelningar inklusive de högre cheferna ansåg att de fått tillräckligt med utbildning för att kunna utöva ledarskapet på ett bra sätt.

De högre cheferna skiljde sig främst från första linjens arbetsledare genom att de i större utsträckning uppgav att det fanns tydlighet och mål i arbetsuppgifterna (statistiskt signifikant skillnad på 23 %), samt att de hade ett bra informativt stöd av sin närmaste chef.

Tabell 15. Socialt och informativt stöd från närmaste chef. Redovisas per avdelning samt som andel (%) av samtliga första linjens arbetsledare respektive högre chefer.

	Massa- produk- tion n = 8	Pappers- produk- tion n = 17	Under- håll n = 18	Adminis- tration n = 14	Samtliga arbets- ledare n = 57 (%)	Högre chefer n = 15 (%)
^a Hög grad av socialt stöd från närmaste chef	3	9	8	9	29 (49)	9 (56)
^a Hög grad av informativt stöd från närmaste chef	3	7	5	9	24 (41)	9 (56)
^a Hög grad av socialt stöd och öppenhet i arbetsgruppen	6	9	7	7	29 (49)	8 (50)
^b Hög grad av tydlighet och mål i arbetsuppgifterna	4	9	7	10	30 (52)^d	12 (75)
^c Jag kan fördela arbetet så tid finns för personalen	6	8	4	8	26 (45)	8 (50)
^c Jag har fått tillräckligt med utbildning för mitt ledarskap	5	10	9	7	31 (53)	8 (50)
^c Mitt ledningsansvar ger mig tillfredsställelse i arbetet	5	12	11	10	38 (64)	13 (81)

^aNykonstruerat index, ^betablerat index, ^censkild fråga. ^dStatistiskt signifikant differens mellan 1:a linjens arbetsledare och högre chefer (95% KI) 23%(3–51)

Vidare, uppgav drygt 80 procent av de högre cheferna att ledaransvaret gav dem tillfredsställelse i arbetet, vilket var 17 procent fler än samtliga arbetsledare. Något flera på den administrativa avdelningen än de övriga upplevde ledarskapsrollen som tillfredsställande (tabell 15).

Självskattad hälsa och återhämtning

Generellt skattade fler arbetsledare vid massa- och pappersproduktionen än vid de övriga avdelningarna sin hälsa som medelmåttig eller dålig samt att arbetsförmågan var medelmåttig eller dålig i relation till fysiska krav i arbetet (tabell 16). Betydligt fler på samtliga avdelningar skattade arbetsförmågan som medelmåttig eller dålig i relation till psykiska krav i arbetet och flertalet av dem arbetade vid massaproduktionen och på underhållsavdelningen. Skillnaden mellan samtliga första linjens arbetsledare och de högre cheferna var 21 procent och var statistiskt signifikant. Förhållandevis många arbetsledare på underhållsavdelningen brukade sällan känna sig utvilade mellan arbetspassen och/eller fyllda av energi under arbetsdagen/arbetspasset (tabell 16).

Drygt hälften av arbetsledarna vid massaproduktionen och på den administrativa avdelningen uppgav att de så gott som dagligen brukade känna sig psykiskt trötta efter arbetsdagen. Vid de två övriga avdelningarna var de något färre (tabell 17). Även när det gällde svårigheten att koppla bort tankarna från arbetet när de var lediga var det fler arbetsledare vid massaproduktionen och på administrativa avdelningen än de övriga som uppgav att de brukade ha detta problem. Jämför-elsevis vara det påfallande många av arbetsledarna på underhållsavdelningen som

Tabell 16. Självskattad hälsa och arbetsförmåga. Redovisas per avdelning samt som andel (%) av samtliga första linjens arbetsledare respektive högre chefer.

	Massa- produk- tion n = 9	Pappers- produk- tion n = 18	Under- håll n = 18	Admini- stration n = 14	Samtliga arbets- ledare n = 59 (%)	Högre chefer n = 16 (%)
Hälsotillståndet skattat som medelmåttigt eller dåligt.	2	4	3	1	10 (17)	2 (13)
Arbetsförmågan skattad som medelmåttig eller dålig i relation till fysiska krav.	2	4	3	1	10 (17)	1 (6)
Arbetsförmågan skattad som medelmåttig eller dålig i relation till psykiska krav.	4	5	8	3	20 (34)^a	2 (13)
Brukar sällan känna sig utvilad mellan arbetspassen.	1	2	3	1	7 (12)	2 (13)
Brukar sällan känna sig fylld av energi under arbetspasset	1	2	5	2	10 (17)	3 (19)

^aStatistiskt signifikant differens mellan första linjens arbetsledare och högre chefer (95% KI) 21%(1–42)

oftast eller dagligen brukade känna sig såväl känslomässigt nollställda som trötta och håglösa. Det vanligaste symptomet bland de högre cheferna var att de brukade känna sig psykiskt trötta efter arbetsdagen samt att de brukade ha svårt att koppla bort tankarna från arbetet under sin fritid. Skillnaderna mellan de högre cheferna och samtliga arbetsledare var relativt små för samtliga besvär.

Tabell 17. Första linjens arbetsledare samt högre chefer som uppgivit fysiska och psykiska belastningssymptom. Redovisas per avdelning samt som andel (%) av samtliga första linjens arbetsledare respektive högre chefer.

Brukar oftast, i stort sett dagligen	Massa- produk- tion n = 9	Pappers- produk- tion n = 18	Under- håll n = 18	Admini- stration n = 14	Samtliga arbets- ledare n = 59 (%)	Högre chefer n = 16 (%)
... känna sig kroppsligt trött efter arbetsdagen.	2	4	5	5	16 (27)	4 (25)
... känna sig psykiskt trött efter arbetsdagen.	5	4	7	8	24 (41)	6 (38)
... ha svårt att koppla bort tankarna från arbetet på fritiden.	6	1	6	9	22 (37)	7 (44)
... känna sig känslomässigt nollställd utan energi att företa sig något.	1	0	4	2	7 (12)	2 (13)
...känna sig trött och håglös.	1	0	4	1	6 (10)	3 (19)

Diskussion

Denna tvärsnittsstudie bygger på enkätdata från två olika processindustrier och samtliga personer som ingår i studien hade någon form av chefsbefattning, det vill säga högre chefer, mellanchefer och första linjens arbetsledare. Detta innebär att de utgör en heterogen grupp inte bara med avseende på chefsposition inom företaget utan även avseende verksamhetsområde. De två företagen har analyserats var för sig i två åldersgrupper. Avsikten har inte varit att jämföra företagen med varandra med avseende på enskilda resultat, utan att ge en övergripande bild av arbetsledarnas situation vid de två företagen.

Eftersom svarsfrekvensen var relativt hög (80 %) är det rimligt att anta att de medverkande arbetsledarna är representativa för gruppen arbetsledare på dessa företag. Resultaten visar överlag på en relativt god samstämmighet mellan företagen vilket kan tolkas som en ytterligare indikation för resultatens trovärdighet.

Processindustrin är enligt gammal tradition en mansdominerad arbetsplats, som avspeglar sig i både företagskultur och värderingar. Sammanlagt var det endast 16 kvinnor som deltog i studien. Vi fann inga signifikanta avvikelser i jämförelse med männen med avseende på de studerade faktorerna, vilket dock delvis kan beror på deras låga antal.

Arbetsledarnas kompetensprofil varierade med åldern på så vis att yngre i större utsträckning hade en högre grundutbildning det vill säga minst treårigt gymnasium, medan de äldre hade en mer informell utbildning genom sin långa yrkeserfarenhet och sannolikt också en bättre kännedom om tradition och företagskultur som råder vid respektive företag. Eftersom ålder visade sig samvariera med utbildningsnivå valde vi att studera de olika faktorerna med avseende på två åldersgrupper.

Förutsättningar för att vara arbetsledare

För att kunna fungera bra och trivas i sin yrkesroll som arbetsledare krävs att vissa villkor är uppfyllda (Ahlborg, 2005). En grundläggande förutsättning är att man har den utbildning som krävs för att utöva arbetet på ett för alla tillfredsställande sätt. Även om flertalet arbetsledare vid Företag A ansåg att de hade utbildning både inom det egna yrket och inom vissa specialområden var skillnaden mellan åldergrupperna stora. Vid Företag B sågs ingen uttalad skillnad mellan åldergrupperna, vilket skulle kunna förklaras av olika företagskulturer och anställningsstrategier. Här har man medvetet rekryterat yngre med högre grundutbildning till olika ledarbefattningar. Men en hög grundutbildning innebär naturligtvis inte att man inte behöver specialutbildning i områden som ingår i själva ledarbefattningen. Behovet av kunskap ökar sannolikt i takt med förändringar inom organisationen och i samhället, vilket ställer högre krav på den enskilde arbetsledarens kompetens. Flera yngre än äldre arbetsledare vid båda företagen uttryckte behov av kompetensutveckling inom så gott som samtliga ämnesområden och de mest frekventa önskemålen var utbildning i "lagstiftning", "planerings- och ut-

vecklingssamtal” samt ”systematiskt arbetsmiljö arbete”. Första linjens arbetsledare vid Företag A:s underhållsavdelning hade ett något större utbildningsbehov än de övriga, medan skillnaden mellan samtliga första linjens arbetsledare och de högre cheferna var förhållandevis små.

Påfallande få yngre arbetsledare vid båda företagen upplevde tydlighet i uppdrag och mål i arbetet och tendensen var i princip oförändrad när det gällde samtliga första linjens arbetsledare vid Företag A. Detta kan i sig vara problematiskt eftersom tydlighet i uppdrag och mål är en viktig förutsättning för att kunna leda arbetet (Ahlborg, 2005) och speciellt med tanke på att det är första linjens arbetsledare som har den faktiska direktkontakten med de flesta anställda på företagen.

Ansvar för rehabiliteringen vid respektive företag har i stor utsträckning förts ner i organisationen till den anställdes närmaste chef. Oavsett ålder och företag ansåg flertalet att ”Rehabiliteringsarbetet är viktigt för att anställda ska kunna fortsätta sitt arbete” samt att ”Tidiga insatser minskar risken för långtidssjuk-skrivning”. Påfallande få arbetsledare hade emellertid genomgått någon form av utbildning kring rehabiliteringsfrågor och omkring hälften ansåg sig ha behov av sådan utbildning.

Antalet underställd personal varierade kraftigt mellan olika arbetsledare, och de högsta antalen (> 90) kan sannolikt relateras till högre chefer och inkluderar då troligen underordnade som i sin tur har en befattning som arbetsledare. Av första linjens arbetsledare vid Företag A uppgav drygt hälften vid massproduktionen att de hade ledningsansvar för mer än 35 personer. Vi saknar uppgifter om hur det fungerar organisatoriskt, exempelvis med delegering av arbetsuppgifter, men generellt kan man anta att arbetsledarskapet blir mer krävande ju fler underställd personal man har.

Psykosocial arbetsmiljö

Yngre arbetsledare vid Företag A hade en mindre gynnsam psykosocial arbetsmiljö än de äldre. Den tydligaste skillnaden sågs för hög anspänning i arbetet (höga arbetskrav i kombination med en låg grad av inflytande). Vissa studier har visat att personer med höga krav och små möjligheter att påverka sitt arbete löper risk att insjukna i olika hjärt- och kärlsjukdomar (Theorell m fl, 1988; Hallqvist & Reuterwall 2000). Att ha inflytande över sitt arbete och stor handlingsfrihet kännetecknar mer högre chefernas arbetssituation än deras underordnade (Bernin, 2002) och i kombination med bra socialt stöd kan det innebära ett hälsofrämjande tillstånd. Oavsett ålder och företag upplevde ungefär var femte till sjätte arbetsledare att de hade stöd från närmaste chef och något färre att det sociala klimatet i arbetsgruppen var gott. I många studier inkluderas även frågor om stöd utanför arbetslivet som familj och vänner (Ahlberg 1999) vilket många gånger kan förstärka stödet på arbetsplatsen. I jämförelse med de äldre vid båda företagen upplevde få yngre att det fanns tydliga mål för arbetet, vilket skulle kunna försämra deras förutsättningar att fungera som bra arbetsledare.

Självskattad hälsa och återhämtning

Att förhållandevis så många yngre arbetsledare vid båda företagen skattade sin ”nuvarande” hälsa som medelmåttig eller dålig är bekymmersamt. Vid Företag A rörde det så gott som samtliga första linjens arbetsledare. Självskattad hälsa har i flera studier visat sig vara en tillförlitlig indikator på en individs hälsotillstånd (Lundberg & Mandersbacka, 1996; Idler & Benyamini 1997). Det är omöjligt att bedöma om resultatet återspeglar dagskonditionen eller om det kan relateras till ett allmänt sämre hälsotillstånd. Att utveckla ohälsa är oftast en långvarig process i vilken ett flertal såväl individuella och medicinska som psykologiska och sociala faktorer samvarierar. Det går inte att utesluta att vissa ogynnsamma arbetsförhållanden kan ha varit bidragande, exempelvis höga arbetskrav i kombination med små beslutsmöjligheter, brist på resurser och på socialt stöd från såväl överordnade som från den egna arbetsgruppen.

Oroväckande många yngre arbetsledare vid Företag B kände sig sällan utvilade när de började ett nytt arbetspass och/eller kände sig pigga under arbetsdagen. Om detta pågått under en längre tid kan det få allvarliga konsekvenser för hälsan. Som prediktorer för mental utmattning/trötthet har omnämnts höga arbetskrav, små möjligheter att påverka sin arbetssituation, bristande socialt stöd och svårigheter att koppla bort tankarna från arbetet under ledighet (Bültmann m fl, 2002; Åkerstedt m fl, 2004).

Förutom förekomst av psykosociala stressfaktorer skulle det sämre hälsotillståndet delvis kunna förklaras av att de yngre kan ha höga krav och förväntningar på sig själva för att göra karriär inom företagen samtidigt som de kan möta svårigheter att känna sig accepterade i den rådande företagskulturen. Skillnaderna mellan åldersgrupperna skulle också kunna förklaras av en ”healthy worker effect”, som innebär att personer som inte orkat med arbetet som arbetsledare kan ha sökt sig till andra arbetsuppgifter på företaget eller så kan de ha slutat.

Sammanfattningsvis framkommer tecken på brister i arbetsledarnas möjligheter att göra ett fullgott arbete. Dessa brister kan ha olika orsaker för olika personer men utifrån ovanstående resultat påtalas från många önskemål om ökad kompetens avseende exempelvis lagar och förordningar, planerings- och utvecklingsamtal samt systematiskt arbetsmiljöarbete. Vad som särskilt kan noteras är att det framför allt är yngre arbetsledare som uttrycker dessa brister samtidigt som de beskriver en situation med höga krav, lågt inflytande i arbetssituationen och bristande stöd från överordnade. De yngre arbetsledarna upplevde dessutom bristande hälsa i högre utsträckning än de äldre vilket troligtvis kan relateras till de svårigheter i arbetssituationen som framkommit.

Sammanfattning

Stenlund C & Torgén M (2006) *Arbetsledare i processindustrin. Arbetsuppgifter, förutsättningar, psykosocial arbetsmiljö och självskattad hälsa*. Arbete och Hälsa 2006:19, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

De senaste årens ökning av psykosocial ohälsa hos anställda har av flera forskare relaterats till olika typer av ledarskapsstilar hos deras chefer. Få studier har fokuserat på chefernas egen arbetssituation och hälsa. Syftet med denna studie var att beskriva hur anställda med olika arbetsledande befattningar i processindustrin uppfattar sin arbetssituation med avseende på givna förutsättningar att utöva ledarrollen, den psykosociala arbetsmiljön och självskattad hälsa. I studien ingick 146 arbetsledare alla kategorier, som hösten 2003 besvarade ett frågeformulär. Resultaten har beskrivits i två åldersgrupper (≤ 50 år och > 50 år).

Övervägande yngre arbetsledare önskade kompetensutveckling i *lagar och förordningar, planerings- och utvecklingssamtal* samt *systematiskt arbetsmiljöarbete*. Yngre upplevde också i större utsträckning än äldre en lägre grad av tydlighet i mål och uppdrag.

Signifikanta ålderskillnader noterades för arbetsledarna genom att fler av de yngre angav höga krav i kombination med litet inflytande på arbetet, samt alltför höga krav i förhållande till den egna förmågan. Så gott som samtliga äldre arbetsledare ansåg att kraven motsvarade den egna förmågan.

Tjugufem procent av samtliga yngre arbetsledare skattade sin hälsa som mindre bra, med en överrepresentation av första linjens arbetsledare. I jämförelse med de äldre var skillnaden signifikant. De arbetsmiljöfaktorer som främst angavs i samband med en sämre hälsa var ett lågt socialt och informativt stöd från närmaste chef, att inte ha tillräckligt med resurser i form av tid för personalen, brist på ledarskapsutbildning samt ett mindre bra socialt klimat i den egna arbetsgruppen. Vidare, vanligt förekommande problem som uppgavs var bristande arbetsförmåga i relation till fysiska och psykiska krav i arbetet samt att man inte kände sig utvilad när man påbörjade ett nytt arbetspass samt kände brist på energi under arbetsdagen.

Tänkbara förklaringar på att yngre mår sämre och upplever en större psykosocial belastning i arbetet kan vara att de har höga krav på sig själva för att lyckas i sin yrkeskarriär och/eller att de kan ha varit svårt att förstå och känna sig accepterade i den rådande företagskulturen och att det finns en viss "healthy worker effect" bland de äldre.

Ytterligare kunskap om arbetsledarnas situation skulle kunna fås genom återkommande enkätundersökningar och/eller att komplettera undersökningen med intervjuer.

Nyckelord: Ledarskap, första linjens arbetsledare, arbetssituation, psykosocial arbetsmiljö, självskattad hälsa.

Summary

Stenlund C & Torgén M (2006) *Supervisors in the Processing Industry. Work tasks, conditions, psychosocial work environment and self-rated-health*. Arbete och Hälsa 2006:19, National Institute for Working Life, Stockholm.

The increase in recent years in the psychosocial ill-health of employees has been set in relation by many researchers to different kinds of leadership styles among their superiors. Few studies have focused on the work situation and health of the superiors themselves. The aim of this study was to describe how employees with various supervisory positions in the processing industry perceive their work situation with regard to given conditions in exercising a leadership role, the psychosocial work environment, and self-rated-health. The study, comprising 146 supervisors of all categories, is based on their responses to a questionnaire in autumn 2003. The findings are described for two age groups (≤ 50 years and > 50 years).

Predominantly younger supervisors felt a need to boost their competence in areas of *laws and ordinances, planning dialogues and performance reviews* and *systematic work for health and safety*. Younger superiors experienced a lower degree of clarity in goals and tasks than older superiors.

Significant age differences were observed, with more of the younger supervisors citing high demands in combination with little influence at work, and far too high demands in relation to their ability. Virtually all of the older supervisors felt the demands were on a par with their ability.

Twenty-five percent of the younger supervisors rated their health as less than good, with an overrepresentation among first-line managers. The difference was significant in comparison with older supervisors. The most frequently cited work-environment factors in connection with poorer health were low social and informative support from the closest supervisor, not having sufficient resources in the form of time for staff, lack of leadership training and a less than optimal social climate within their own team. Other commonly occurring problems that were mentioned were inadequate capacity in relation to physical and psychological work demands, not feeling rested when starting a new work period and feeling a lack of energy during the work day.

Conceivable explanations for why younger supervisors feel worse and experience a greater psychosocial burden at work may be that they put higher demands on themselves to succeed in their careers and/or that they may have a hard time understanding and feeling accepted in the prevailing company culture. There may also be a certain "healthy worker effect" among older supervisors.

Key words: Leadership, first-line managers, work situation, psychosocial working environment, self-rated-health.

Referenser

- Abrahamsson B & Andersen J A (1996) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Liber-Hermods, Malmö.
- Ahlberg G (1999) *Psychological Demands and decision latitude within health care work, relation to health and significance*. Doktorsavhandling. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm.
- Ahlberg G, Marklund S, Stenlund C & Torgén M (2002) "Anställdas arbetssituation, hälsa och attityder till pensionering" s 33–99 i *Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet. Bilaga 2*. Statens Offentliga Utredningar 2002:5, Fritzes, Stockholm.
- Ahlborg G jr (2005) "Ledarskap och hälsa" Seminarium vid Centrum för folkhälsa, Stockholm
- Ahlborg G jr, Ljung T, Swan G m.fl. (2006) *Stressrelaterad ohälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen och försäkringskassan i Västra Götaland*. Delrapport 1 – enkätundersökning i maj-juni 2004, Institutet för Stressmedicin, Göteborg.
- Alvesson M & Kärreman D (2002) "När, var, hur och varför – fyra frågor om ledarskap" *Led-motiv*, nr 1, s 23–36.
- Arvonen J (1995) *Leadership behaviour and coworkers health – A study in process industry*. Reports from the Department of Psychology, Number 801, Stockholms universitet, Stockholm.
- Bernin P (2002) *Managers' working conditions – stress and health*. Doktorsavhandling. Karolinska institutet, Stockholm.
- Bültmann U, Kant IJ, Van den Brandt PA & Kasl SV (2002) "Psychological work characteristics as risk factors for the onset of fatigue and psychological distress: prospective results from the Maastricht Cohort Study" *Psychological Medicine*, vol 32, s 333–345.
- Daniels K (1999) "Cooping and the job demands-control-support model: An exploratory study" *International Journal of Stress Management*, vol 6(2), s 125–144.
- Davis K & Newstrom JP (1989) *Human behaviour at Work, Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Book Company, Inc, New York.
- Ekberg K (2004) "Arbetslivsinriktad rehabilitering" s 365–380 i Gustavsson R & Lundberg I (red) *Arbetsliv och hälsa 2004*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Gardner MJ & Altman DG (red) (2000) *Statistics with confidence – Confidence intervals and statistical guidelines*. Second Edition, British Medical Journal, London.
- Hagström B (2003) "Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst" s 311–344 i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Hallqvist J & Reuterwall C (2000) "Arbetsrelaterad hjärt- och kärlsjuklighet" s 351–366 i Marklund S (red) *Arbetsliv och hälsa 2000*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- House JS (1981) *Work stress and social support*. Addison-Wesley series on occupational stress, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. USA.
- Idler EL & Benyamini Y (1997) "Self-Rated Health and Mortality: A review of Twenty-Seven Community Studies" *Journal of Health and Social Behavior*, vol 38, s 21–37.
- Karasek R & Theorell T (1990) *Healthy Work – Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York.
- Lantz A, Westlander G & Laflamme L (1993) "Hur bemöts chefer? Utveckling av ett mätförfarande för att fastställa socialpsykologiska betingelser för personer med ledningsansvar" Undersökningsrapport 1993:26, Arbetsmiljöinstitutet, Solna.
- Larsson G (1999) "Nya krav på framtidens ledare" *Psykologtidningen*, vol 12–13, s 8–10.
- Lundberg U (2003) "Brist på vila och återhämtning större problem än arbetsbelastning" *Läkartidningen*, nr 21.

- Lundberg O & Manderbacka K (1996) "Assessing reliability of measure of self-rated health" *Scandinavian Journal och Social Medicine*, vol 24, s 218–224.
- McDowell I & Jenkinson C (1996) "Development standards for health measures" *Journal of Health Services Research and Policy*, vol 1, s 238–246.
- Nyberg A, Bernin P & Theorell T (2005) *The impact of leadership on the health of subordinates*. SALTSA Report No 1:2005, National Institute for Working Life, Stockholm.
- Offerman LR & Hellman PS (1996) "Leadership behavior and subordinate stress" *Occupational Health Psychology*, vol 1, s 82–390.
- Richard E (1997) *I första linjen. Arbetsledares mellanställning, kluvenhet, och handlingsstrategier i tre organisationer*. Doktorsavhandling, Sociologiska institutionen, Lunds universitet, Lund.
- SOU 1990:49 (1990) *Arbete och hälsa. Betänkande av Arbetsmiljökommissionen*. Allmänna Förlaget, Stockholm.
- SOU 2000:78 (2000) *Rehabilitering till arbete – en reform med individen i centrum*. Fritzes, Stockholm.
- Theorell T, Perski A, Åkerstedt T, Sigala F, Ahlberg-Hultén G, Svensson J & Eneroth P (1988) "Changes in job strain in relation to changes in psychological state – a longitudinal study" *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, vol 14, s 189–196.
- Torgén M, Stenlund C, Palm K & Marklund S (2007) "Rehabilitering i processindustrin: Fabriken – den Anställda – Bruket" under utgivning, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Åkerstedt T, Knutsson A, Westerholm P, Theorell T, Alfredsson L & Kerklund G (2004) "Mental fatigue, work and sleep" *Journal of Psychosomatic Research*, vol 57, s 427–433.

Bilaga 1.

Resultat av faktoranalys (principal component analysis). Varimaxroterad 2-faktorslösningar för frågorna om synen på rehabilitering (n=146).

	Faktor 1	Faktor 2
Rehabiliteringen kräver oftast för stora personella resurser	<u>0,77</u>	0,08
Rehabiliteringen kräver oftast för stora ekonomiska resurser	<u>0,74</u>	0,02
Rehabilitering är för tidskrävande	<u>0,65</u>	-0,09
Rehabiliteringen bör i större utsträckning skötas av FHV	<u>0,60</u>	0,07
Man borde ställa större krav på dem som rehabiliteras	<u>0,47</u>	0,06
Rehabiliteringen utförs på ett mycket bra sätt	<u>0,46</u>	0,08
Det finns bra resurser för arbetshjälpmedel	<u>0,39</u>	0,34
Det är bättre att pensionera personer med långvariga problem än att fortsätta med rehabiliteringen	<u>0,37</u>	0,13
Det är viktigt att den anställda är delaktig i utformandet av rehabiliteringsarbetet	-0,02	<u>0,53</u>
Det är viktigt att anpassa arbetsmiljön till de anställdas behov	0,02	<u>0,52</u>
Företaget har en positiv inställning till rehabiliteringsarbetet	0,10	<u>0,47</u>
Tidig insats minskar risken för långvarig sjukskrivning	0,11	<u>0,47</u>
Rehabilitering är viktig för att anställda med problem ska kunna fortsätta att arbeta	0,05	<u>0,45</u>
Arbets träning är en bra metod	0,20	<u>0,43</u>
Det är lönsamt för företaget att anställda kan återgå till jobbet	-0,09	<u>0,37</u>
Mitt samarbete med FHV fungerar bra	0,10	<u>0,31</u>

Bilaga 2.

Delfrågor till konstruerade index (n = 143)

Inom parentes anges indexets homogenitet (Crombach's alpha).

Socialt stöd från närmaste chef (0,84)

- Jag och min närmaste chef brukar diskutera problem som kan dyka upp i arbetet.
- Min närmaste chef brukar visa/tala om när jag gör ett bra jobb.
- Kontakten och samarbetet med min närmaste chef är mycket bra.
- Min närmaste chef är lyhörd för mina åsikter.
- Min närmaste chef är väl insatt i mina olika arbetsuppgifter.

Informativt stöd från närmaste chef (0,72)

- Jag får tillräcklig information om förändringar som berör företaget och dess produktion.
- Jag får tillräcklig information om förändringar som rör mitt arbete.

Sociala klimatet i arbetsgruppen (0,67)

- Min personal har förståelse för att jag ibland måste ta upp mera ömtåliga problem.
- Mina medarbetare ger mig det stöd jag behöver.
- Det finns den öppenhet som behövs mellan mig och mina medarbetare.
- Min personal informerar mig om vad jag bör veta i mer kritiska situationer.