

Rapport från Falck (fd Previa)

Hur mår chefen?

En kartläggning av Sveriges chefers mående
baserad på 4 000 chefer.

5 april 2024



1. Sammanfattning "Hur mår chefen?"

Falck (Fd Previa) har i denna rapport gjort en fördjupning kring hur svenska chefer mår. Rapporten bygger på 4 256 hälso- och arbetsmiljöprofiler genomförda med chefer första januari 2023 till sista december 2023 över hela landet. Jämförelserna med medarbetare bygger på 23 934 hälso- och arbetsmiljöprofiler genomförda under samma tidsperiod.

Hälso- och arbetsmiljöprofilen är ett kartläggningsverktyg som behandlar levnadsvanor, besvär i rörelseapparaten, välbefinnande och den sociala och organisatoriska arbetsmiljön. Respondenterna svarar på en rad frågor och ger individen möjlighet att ta del av hur levnadsvanor, fysiska besvär, kondition och arbetsmiljö påverkar välbefinnandet. Hälso- och arbetsmiljöprofilen ger ett brett hälsoperspektiv med fokus på vad som kan förbättra hälsan för individen och organisationen.

I rapporten "Hur mår chefen?" har vi fördjupat oss i chefers hälsa och mående i synnerhet, men även tittat på hur chefers mående och medarbetares mående skiljer sig.

Generellt upplever chefer att de har ett meningsfullt och stimulerande uppdrag. Rapporten visar att chefer inom de flesta områden skattar sin hälsa något bättre än medarbetare gör. I en jämförelse av åtta olika områden ser vi att i sex av åtta områden där vi jämfört chefer och medarbetare upplever chefer ett bättre mående än medarbetare. Det gäller *allmänt hälsotillstånd, motion, besvär i rörelseapparaten, övergripande social och organisatorisk arbetsmiljö, sömn samt energinivåer*.

I två områden uppger dock chefer svar som i högre grad faller inom risknivå än medarbetare. Fler chefer än medarbetare upplever *stress* som kan innebära risk för ohälsa och fler chefer än medarbetare uppger inom *alkohol* svar som kan innebära ett riskdrickande för individen.

I rapportens fördjupning går vi igenom chefers upplevelser av den *sociala och organisatoriska arbetsmiljön, stress och alkoholkonsumtion*. Fördjupningen inom social och organisatorisk arbetsmiljö visar att chefer upplever att många delar fungerar väl. Samtidigt finns tydliga utmaningar. De områden där chefer upplever störst brister är de som i mångt och mycket handlar om saker som "kommer uppifrån": Chefer upplever framförallt brister när det gäller "att få information i god tid gällande viktiga beslut, förändringar och framtidsplaner" kring att själva få stöd från sin närmaste chef vid behov samt utmaningar med att hinna med sina arbetsuppgifter.

Gällande stress uppger över hälften av cheferna att de har svårt att koppla av. Rapporten visar även att chefsuppdraget kommer med en högre stress, oavsett utbildningsnivå. Upplevelsen av att ständigt vara tillgänglig begränsar möjligheten till återhämtning och vila.

Inom alkohol uppger fler chefer än medarbetare alkoholkonsumtion som kan innebära ett riskdrickande. Skillnaden mellan chefer och medarbetare tycks visa att chefsrollen har lika stor påverkan på alkoholvanor som utbildningsnivån har. Vi ser även att chefer utan höga stressnivåer fortfarande uppger svar som kan utgöra ett riskdrickande för individen i högre grad än medarbetare – oberoende av stressnivå.

Observera dock att svaren inte visar att respondenten har ett riskbruk. Svaren visar att den uppskattade alkoholkonsumtionen *kan utgöra ett riskdrickande för individen*. För att ta reda på om en individ har ett riskbruk krävs blodprov och andra alkoholmarkörer för att se hur den enskildes konsumtion påverkar just den individen.

Att vara chef idag innebär höga krav och förväntningar från både ledning och medarbetare. Ett hållbart ledarskap är avgörande för organisationens mående i stort. Därför är det viktigt att sätta chefens mående på agendan.

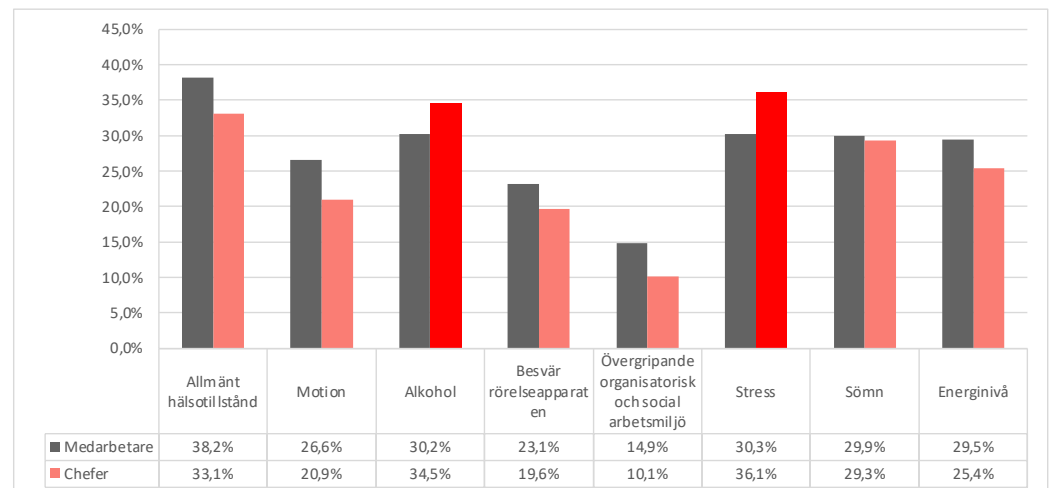
2. Chefers mående – övergripande

När chefer och medarbetare över hela Sverige genomfört sina hälso- och arbetsmiljöprofiler har varje individ svarat på en rad frågor kring sitt hälsotillstånd inom olika områden. Dessa frågor bildar ett sammanvägt index inom respektive område som visar om individens upplevda situation kan utgöra risk för ohälsa.

Inom de flesta områden tycks chefer skatta sin hälsa bättre än medarbetare. I en jämförelse av åtta olika områden ser vi att i sex av åtta områden visar chefer upp ett bättre mående än medarbetare. Det gäller *allmänt hälsotillstånd, motion, besvär i rörelseapparaten, övergripande social och organisatorisk arbetsmiljö, sömn* samt *energinivåer*.

I två områden uppger dock chefer svar som i högre grad faller inom risknivå än medarbetare: Fler chefer än medarbetare uppger *stress* som kan innebära risk för ohälsa och fler chefer än medarbetare uppger svar om *alkohol* som kan innebära ett riskdrickande för individen.

Diagram 1. Andel som skattar sig på nivåer som kan innebära risk för ohälsa. Chefer samt medarbetare.



För att få en större bild av chefernas mående har vi i denna rapport fördjupat oss i tre områden: Organisatorisk och social arbetsmiljö, stress och alkohol. Detta då organisatorisk och social arbetsmiljö är en fundamental del i arbetsmiljö och dessutom det området där chefer tycks vara mest tillfreds. Stress och alkohol har vi fördjupat oss i då det är de områden där chefer i högre grad än medarbetare uppger svar inom nivåer som kan innebära risk för ohälsa.

3. Chefers sociala och organisatoriska arbetsmiljö

Organisatorisk och social arbetsmiljö, OSA, handlar om sådant som stress, konflikter, trygghet, rättvis behandling, balans mellan jobb och fritid och stöd från chef och kollegor. En bra organisatorisk och social arbetsmiljö är en förutsättning för att medarbetare ska må bra och göra ett bra jobb.

När respondenterna genomfört hälso- och arbetsmiljöprofilen har de svarat på en rad frågor som rör den sociala och organisatoriska arbetsmiljön. Frågorna rör bland annat om man känner sig motiverad och engagerad i sitt arbete, om man kan påverka vad man gör i sitt arbete, om man vet vad som förväntas, om man får stöd från chef och medarbetare vid behov och kring stämning mellan arbetskamrater.

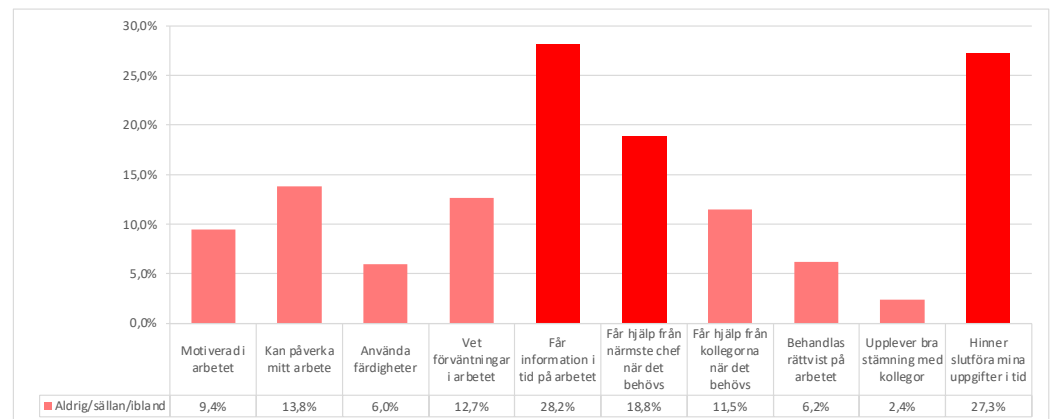
3.1 Chefer ofta mer nöjda än medarbetare – men utmaningar finns

Chefers svar inom organisatorisk och social arbetsmiljö visar att många chefer totalt sett upplever en bra arbetsmiljö. Nio av tio chefer är som helhet tillfreds med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

När vi går in på respektive frågeställning framträder dock en mer varierad bild. Varje individ uppger där på en femgradig skala hur hen upplever situationen. Svartalternativen är alltid, ofta, ibland, sällan samt aldrig/nästan aldrig.

Här visar det sig att det finns områden där chefer har en starkt positiv upplevelse, men även områden med tydliga utmaningar. Chefer är generellt relativt nöjda och tillfreds, men när det kommer till att hinna med sina arbetsuppgifter, få information i tid samt om de själva får hjälp från sin närmaste chef vid behov är upplevelsen mer negativ.

Diagram 2. Andel chefer som uppger aldrig/sällan/ibland inom sakfrågor social och organisatorisk arbetsmiljö.



Många chefer har idag stora utmaningar med att vara en närvarande chef. Stora arbetsgrupper och ökad mängd administrativa uppgifter är faktorer som påverkar chefernas arbetsmiljö. Vi vet att cheferna mår direkt påverkar medarbetarnas mående, som i sin tur har betydelse för organisationens resultat. Därför är det viktigt att utveckla det organisatoriska stödet utifrån chefernas behov.

3.2 Chefens stora utmaning: Svårt att hinna med

Inom de flesta områden har chefer en mer positiv inställning till den sociala och organisatoriska arbetsmiljön än medarbetare. Nio av tio chefer (90,6 %) uppger att de alltid eller ofta är motiverade i sitt arbete. Motsvarande siffra för medarbetare är drygt åtta av tio. Likaså upplever chefer i högre utsträckning än medarbetare att de kan påverka vad de gör i sitt arbete.

Såväl chefer som medarbetare upplever i mycket stor utsträckning att de behandlas rättvist på arbetsplatsen och att stämningen mellan arbetskamrater är god.

Chefer upplever även i högre grad än medarbetare att de får information i tid när det gäller viktiga beslut. Chefers upplevelse kring att få information i tid är dock låg i jämförelse med hur chefer skattar andra områden inom arbetsmiljö. Nästan tre av tio chefer upplever att information inte delges i tid som en brist i arbetsmiljön.

Omkring två av tio chefer upplever brister i att få stöd från sin närmaste chef vid behov. Denna siffra är även här låg i relation till chefernas upplevelser inom andra områden. Chefer och medarbetare upplever i ungefär lika hög utsträckning att de får stöd från sin närmaste chef vid behov.

Det område inom den sociala och organisatoriska arbetsmiljön där chefer sticker ut negativt i relation till medarbetare gäller tid. Chefer uppger i större utsträckning än medarbetare att de inte hinner slutföra sina arbetsuppgifter i tid. Närmare tre av tio chefer upplever att de endast ibland, sällan eller aldrig hinner slutföra sina arbetsuppgifter i tid.

Tabell 1. Upplevelser inom social och organisatorisk arbetsmiljö. Chefer och medarbetare.

Frågeställning	Roll	Alltid/ofta	Ibland/sällan/ aldrig
Känner du dig motiverad och engagerad i ditt arbete?	Chefer	90,6%	9,4%
	Medarbetare	81,1%	18,9%
Kan du påverka vad du gör i ditt arbete?	Chefer	86,2%	13,8%
	Medarbetare	68,2%	31,8%
Kan du använda ditt kunskande eller dina färdigheter i ditt arbete?	Chefer	94,0%	6,0%
	Medarbetare	88,5%	11,5%
Vet du precis vad som förväntas av dig i ditt arbete?	Chefer	87,3%	12,7%
	Medarbetare	85,8%	14,2%
Får du information i god tid på din arbetsplats, tex. när det gäller viktiga beslut, förändringar och framtidsplaner?	Chefer	71,8%	28,2%
	Medarbetare	56,6%	43,4%
Om du behöver, får du stöd och hjälp från närmsta chef?	Chefer	81,2%	18,8%
	Medarbetare	80,9%	19,1%
Om du behöver, får du stöd och hjälp från dina kollegor?	Chefer	88,5%	11,5%
	Medarbetare	88,1%	11,9%
Behandlas du rättvist på din arbetsplats?	Chefer	93,8%	6,2%
	Medarbetare	91,1%	8,9%
Är stämningen bra mellan dig och dina arbetskamrater?	Chefer	97,6%	2,4%
	Medarbetare	96,2%	3,8%
Hinner du slutföra dina arbetsuppgifter?	Chefer	72,7%	27,3%
	Medarbetare	84,1%	15,9%

En hög arbetsbelastning för chefer härrör vanligtvis till den mängd uppgifter och ansvarsområden som ligger inom chefens uppdrag och ansvarsområde. Många chefer upplever höga motstridiga krav och ett ständigt inflöde av arbetsuppgifter som inte tar slut. Många chefer i dagens arbetsliv är administrativt tungt belastade samtidigt som de har ett medarbetaransvar.

När chefer har svårt att hinna med kan det få stora effekter för hela organisationen, och bli ett inbyggt systemfel som orsakar nya problem. Därför är det viktigt att identifiera och bygga bort utmaningar kring detta på arbetsplatsen.

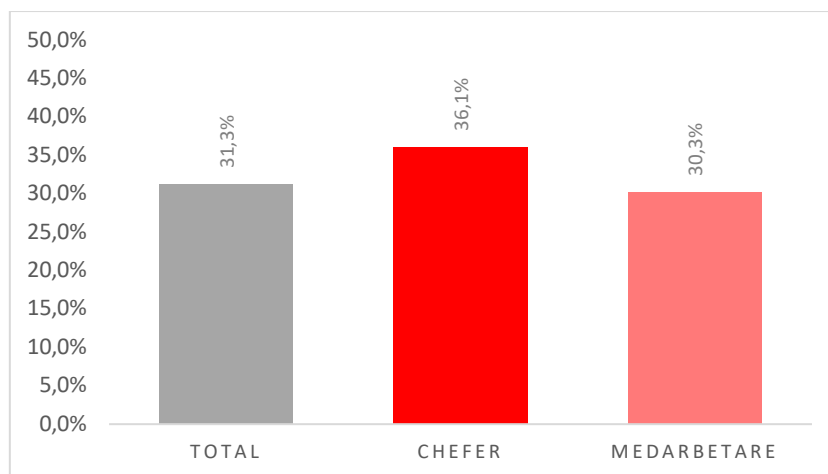
Chefer har samtidigt en utmaning i att hantera lojaliteter i arbetet både "uppåt och nedåt". Chefen behöver finnas till för sin arbetsgrupp och samtidigt leva upp till krav från högre ledning. Att vara chef är ofta utmanande, om chefen upplever en obalans i möjligheten att vara "den chef man vill vara" kan det leda till känslor av otillräcklighet.

4. Chefers stress

Dagens arbetsliv präglas av ett högt tempo med ständigt ökande krav på effektivitet, lönsamhet och resultat i relation till högt satta mål. Att vara chef idag innebär ett enormt tryck av krav och förväntningar från högre ledning och från medarbetare.

Som tidigare beskrivet visar chefer upp högre stressnivåer än medarbetare. I ett totalt index av stress uppger 36 % av cheferna stress på en nivå som kan utgöra hälsorisker. Motsvarande siffra för medarbetare är 30 %. Att chefer har svårare än medarbetare att hinna slutföra sina arbetsuppgifter är sannolikt en del i den högre stressupplevelsen.

Diagram 3. Andel som skattar sin stress på nivåer som kan innebära risk för ohälsa. Chefer samt medarbetare.

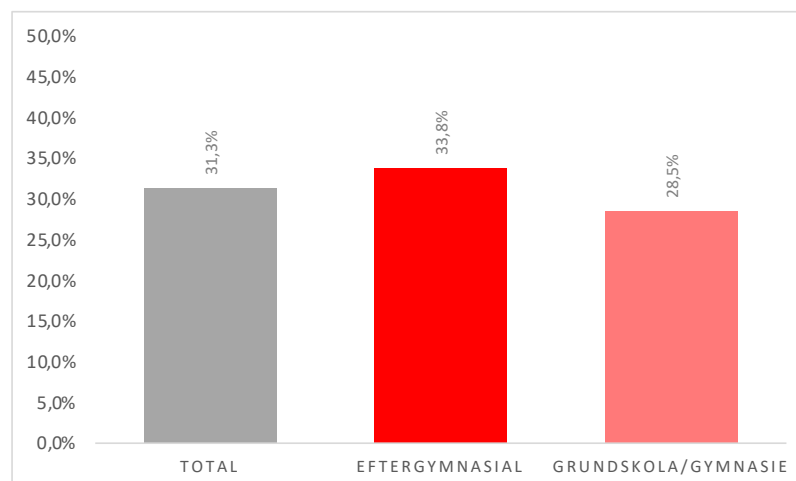


4.1 Utbildningsnivå suddas ut för chefers stress

Ett känt faktum är att de som har en högre utbildningsnivå oftare upplever högre stressnivåer. För att få en bild av ifall det därmed är utbildningsnivå och inte chefskapet i sig som bidrar till högre stress har vi därför fördjupat oss i detta.

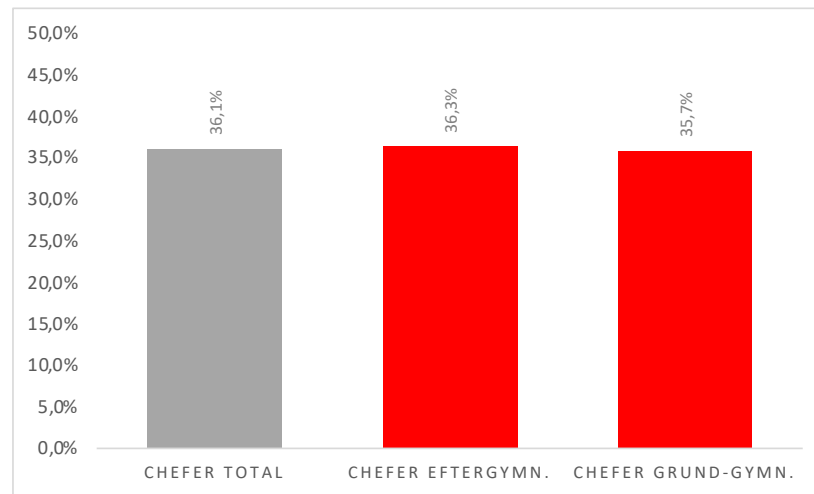
Totalt sett upplever 33,8 % av dem med eftergymnasial utbildning stress på nivåer som kan utgöra risk för ohälsa. Motsvarande siffra för de som har grundskola/gymnasium som senast avslutade utbildning är 28,5 %.

Diagram 4. Andel som skattar sin stress på nivåer som kan innebära risk för ohälsa. Chefer och medarbetare totalt, uppdelat utbildningsnivå.



Men bilden av att den högre stressnivån kan förklaras med utbildningsnivå förändras när enbart chefer studeras: Bland de som väl är chefer verkar utbildningsnivå inte ha någon signifikant inverkan på stressnivån. Omkring 36 % av cheferna skattar sin stress på nivåer som kan innebära risk för ohälsa – oavsett utbildningsnivå.

Diagram 5. Andel som skattar sin stress på nivåer som kan innebära risk för ohälsa. Chefer uppdelat utbildningsnivå.



För medarbetare kvarstår däremot en skillnad i stressnivå utefter utbildningsnivå. Totalt är 33,1% av medarbetarna med eftergymnasial utbildning stressade på en nivå som kan utgöra risk för ohälsa medan motsvarande siffra för den med grundskola/gymnasiestudier är 27,2 %.

Det visar att chefsuppdraget i sig kommer med en högre stress, oavsett utbildningsnivå, och att upplevelsen av stress kan kopplas till chefsrollen.

4.2 Över hälften har svårt att koppla av

Stress definieras ofta som en kombination av spänning och olust. Korttidsstress kan vara nyttig och bra när man ska prestera lite mer än normalt. Däremot är en förhöjd stressnivå över en längre tid skadlig för både livskvaliteten, arbetsinsatsen och hälsan.

I hälso- och arbetsmiljöprofilerna som ligger till grund för denna rapport har samtliga deltagare svarat på ett antal fördjupningsfrågor inom stress. På alla utom en frågeställning skattar chefer sina stressnivåer högre än medarbetare. Över hälften av cheferna (53,6 %) uppger att de har svårt att koppla av del av tiden/stor del av tiden/hela tiden. Totalt 46 % av chefer uppger att de varit anspända och 55,1 % stressade del av tiden/en stor del av tiden eller hela tiden. Lättretlig är den frågeställning där chefer och medarbetare upplever utmaningar i ungefär samma omfattning.

Tabell 2. Upplevelser inom stress. Chefer och medarbetare.

Frågeställning	Roll	Inte alls / liten del av tiden	En del av tiden	En stor del av tiden / Hela tiden
Hur ofta har du haft svårt att koppla av?	Chefer	46,4%	32,9%	20,7%
	Medarbetare	54,0%	29,0%	17,0%
Hur ofta har du varit lättretlig?	Chefer	68,1%	25,1%	6,8%
	Medarbetare	69,9%	22,8%	7,3%
Hur ofta har du varit anspänd?	Chefer	54,0%	31,2%	14,8%
	Medarbetare	61,7%	26,3%	12,0%
Hur ofta har du varit stressad?	Chefer	44,9%	37,3%	17,7%
	Medarbetare	54,4%	31,9%	13,7%

Att chefer upplever att de oftare har svårt att koppla av kan höra samman med att du alltid bär med dig chefsuppdraget. Medarbetaransvaret slutar inte när arbetsdagen tar slut. Upplevelsen av att ständigt vara tillgänglig begränsar möjligheten till återhämtning och vila.

5 Chefer och alkohol

En del i det systematiska arbetsmiljöarbetet är att uppmärksamma när medarbetarnas bruk av alkohol (riskbruk, skadligt bruk eller beroende) kan komma att påverka arbetsförmågan/säkerheten i arbetsmiljön. Alkoholproblem kan leda till ökad ohälsa och frånvaro från arbetet, men även en ökad risk för olyckor, arbetsrelaterade skador, förlorad produktivitet och mänskligt lidande.

I Sverige beräknas cirka 1 miljon personer ha en riskkonsumtion av alkohol. Riskbruk är just en riskfaktor, inte en sjukdom i sig. När man pratar om riskbruk av alkohol är det en grad av konsumtion som medför risk för skadliga fysiska, psykiska och sociala konsekvenser.

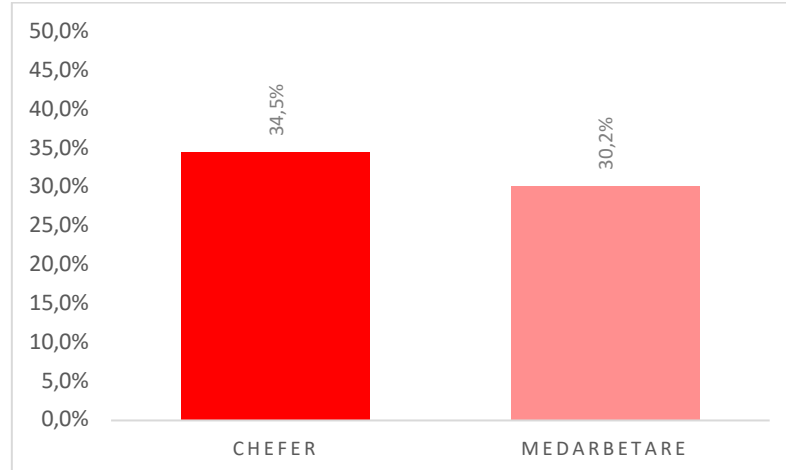
Ett riskbruk kan definieras antingen av en hög genomsnittlig konsumtion över tid (10 standardglas eller mer per vecka) eller av att man dricker mycket alkohol vid ett och samma tillfälle (4 standardglas eller mer per tillfälle) minst en gång i månaden. Det styrs alltså både av hur mycket alkohol man dricker och hur dryckesmönstret ser ut. Det finns en stor individuell variation i hur vi påverkas av alkohol, men ingen konsumtion är riskfri.

I hälso- och arbetsmiljöprofilen svarar deltagarna på frågor kring sin alkoholkonsumtion. Chefer uppger svar som i något högre grad kan utgöra ett riskdrickande för individen.

Bra att komma ihåg är att när vi genom självskattning ska uppge hur vår faktiska alkoholkonsumtion ser ut tenderar vi att underskatta mängden alkohol som vi faktiskt dricker.

Observera dock att svaren inte visar att respondenten har ett riskbruk. Svaren visar att den uppskattade alkoholkonsumtionen *kan utgöra ett riskdrickande för individen*. För att ta reda på om en individ har ett riskbruk krävs blodprov och andra alkoholmarkörer för att se hur den enskildes konsumtion påverkar just den individen.

Diagram 6 Andel som uppger svar som kan utgöra ett riskdrickande för individen. Chefer och medarbetare.



5.1 Chefsrollen har lika stor påverkan som utbildningsnivå

Likt upplevd stress har vi undersökt ifall skillnaden mellan chefers och medarbetares alkoholkonsumtion kan relateras till utbildningsnivå. De som har eftergymnasial utbildning uppger då i något lägre utsträckning svar som kan utgöra ett riskdrickande för individen.

Tabell 3. Andel som uppger svar som kan utgöra ett riskdrickande för individen. Utbildningsnivå totalt samt chefer och medarbetare.

	Totalt	Chef	Medarbetare
Grundskola/gymnasieutbildning	33,9%	36,2%	33,5%
Eftergymnasial utbildning	28,5%	33,5%	27,2%

I en jämförelse mellan chefer och medarbetare i kombination med utbildningsnivå ser vi dock en skillnad mellan chefer och medarbetare som visar att chefsrollen har lika stor påverkan på

alkoholvanor som utbildningsnivån har. Chefer med eftergymnasial utbildning uppger svar som faller inom riskkonsumtion av alkohol i samma utsträckning som medarbetare utan eftergymnasial utbildning. Därmed verkar den positiva effekten utbildning har på alkoholvanor vara lika stor som den negativa effekten som en chefsroll kommer med.

5.2 Chefer dricker oftare – men färre glas åt gången

När det kommer till hur ofta chefer respektive medarbetare dricker alkohol uppger chefer att de dricker alkohol oftare än medarbetare.

Tabell 4. Hur ofta dricker du alkohol? Chefer samt medarbetare

	Aldrig	Upp till 1 gång/månad	2-4 ggr/månad	2-3 ggr/vecka	4 ggr/vecka eller mer
Chefer	6,3%	17,9%	47,6%	26,5%	1,6%
Medarbetare	10,2%	26,1%	44,6%	18,0%	1,1%

Däremot uppger chefer att de dricker något mindre en typisk dag de dricker alkohol än medarbetare.

Tabell 5. Hur många standardglas dricker du en typisk dag då du dricker alkohol? Chefer samt medarbetare

	1-2	3-4	5-6	7-9	10 eller fler
Chefer	54,1%	34,1%	8,2%	2,6%	0,9%
Medarbetare	53,9%	30,6%	10,4%	3,7%	1,4%

Observera dock att personer upp till 30 år är kraftigt överrepresenterade bland de som dricker många glas per tillfälle. Då det inte är så många chefer under 30 år kan det vara åtminstone en delförklaring till att dricka många glas per tillfälle är vanligare bland medarbetare.

Vi har även tittat på om stress hos chefer kan vara förklaringen till att chefer uppger svar som kan utgöra ett riskdrickande för individen oftare än medarbetare. Detta verkar dock bara vara en mindre del i förklaringen då chefer utan höga stressnivåer fortfarande uppger svar som kan utgöra ett riskdrickande för individen i högre grad än medarbetare – oberoende av stressnivå.

Som arbetsgivare är det viktigt att ha en tydlig och kommunicerad policy om vad som gäller kring alkohol och arbetsplatsen. Det kan exempelvis handla om att man inte får vara i arbete med bakrus eller vara påverkad på arbetstid. För många arbetsgivare är detta en direkt säkerhetsrisk för alla i arbetsmiljön.

Tala gärna om ämnet vid arbetsplatsträffar eller motsvarande. Det kan bidra till att medarbetare tidigare signalerar behov av hjälp och stöd. När man som arbetsgivare får signaler eller har misstanke om att medarbetare har bruk av alkohol som är ohälsosamt/påverkar arbetsmiljön – ta ett samtal med medarbetaren i en trygg avskild miljö. Detta gäller även när det finns misstanke om droger. Här kan man även ta hjälp av sin företagshälsa. Det viktigaste är att göra något.

6 Avslutande ord

Att vara chef idag innebär höga krav och förväntningar från både ledning och medarbetare. Samtidigt suddas gränsen mellan arbetsliv och privatliv ut och möjligheten att vara tillgänglig är obegränsad. Att chefen har det yttersta ansvaret för medarbetarnas arbetsmiljö är självklart. Avgörande då är att inte glömma bort att även chefen är medarbetare med rätt till en hållbar arbetsmiljö.

Ett hållbart ledarskap är avgörande för organisationens mående i stort. Därför är det viktigt att sätta chefens mående på agendan. Förutom organisatoriska förutsättningar krävs också en kultur och ett klimat som möjliggör för chefer att reflektera över sin arbetsmiljö och sitt mående. Även om chefer själva är medarbetare, innehar de en särskild roll med ansvar för verksamheten och medarbetarna. Det skapar ett specifikt behov av organisatoriskt stöd för att främja chefernas välmående – ett behov som skiljer sig från övriga medarbetares.

Tio tips för chefers välmående

1. **Prioritera uppifrån:** Chefen ansvarar ytterst för arbetsmiljöarbetet men det behöver prioriteras uppifrån och ägas av samtliga i organisationen. När arbetsmiljöarbetet startar på högsta ledningsnivå och involverar hela organisationen kan det resultera i konkreta beteenden.
2. **Säkerställ stöd:** Säkerställ att chefen har möjlighet att få stöd, återkoppling och hjälp med prioritering från överordnad chef.
3. **Bryt ensamheten:** Bryt ensamheten och etablera chefsnätverk där det ges utrymme till stöd och erfarenhetsutbyte. Sätt av tid för chefsnätverket att träffas regelbundet. Ta fram mentorsprogram så att erfarna ledare kan stödja dem som är nya i chefsrollen.
4. **Avlasta chefen:** Många chefer tar på sig nya arbetsuppgifter utan att ta bort något. Se över ansvarsområden och arbetsbelastning årligen. Se över storleken på personalgrupperna om arbetsbelastningen har ökat och chefsens förutsättningar förändrats. Avlasta chefen mängden administrativa uppgifter.
5. **Rusta inför konflikter:** Konflikter är dränerande och det bästa är om man kan stoppa dem innan de uppstår. Ett sätt är att tydliggöra de överenskommelser som styr hur medarbetare beter sig mot varandra. Involvera medarbetarna i processen och ta diskussionen: Hur tilltalar vi varandra? Hur beter vi oss mot varandra?
6. **Dela på ansvar:** Dagens ledarskapsforskning pekar på vikten av ett mer kommunikativt och transformerande ledarskap där ledaren anger riktning, ger övergripande förutsättningar och delegerar ansvar utan att detaljstyra och kontrollera. Ge ansvar och befogenheter till medarbetarna, och undvik detaljinvolvering i operativa frågor.
7. **Ersättare vid frånvaro:** Se till att ha en tydlig ersättare som har mandat att agera och som träder in vid chefs frånvaro.
8. **Samarbeta med HR:** Ett nära och aktivt stöd från HR-funktionen kan underlätta chefernas arbetssituation genom att bidra till tydlig struktur, rutiner och processer.
9. **Policy för digital tillgänglighet:** Att leda i ett digitalt sammanhang, eller med medarbetare som arbetar på distans, innebär mer komplexa förutsättningar. Digitaliseringen innebär också att chefs egen arbetsmiljö blir mer gränslös. Tydliggör normer och ta fram policys kring tillgänglighet under och efter normal arbetstid. Tid för återhämtning är lika viktigt som arbetstiden om man ska hålla i längden.
10. **Följ upp löpande:** Gör kontinuerlig uppföljning av arbetsmiljön och stressfaktorer på arbetsplatsen och agera direkt vid tecken på ohälsa.