

Rapport från Falck 2026

Hur mår chefen?

En kartläggning baserad på 4 082 hälso- och arbetsmiljöprofiler genomförda med chefer över hela landet mellan 1 januari och 31 december 2025.

19 april 2026



Innehållsförteckning

1. OM RAPPORTEN	3
2. SÅ MÅR CHEFEN: DAGENS CHEFSROLL I KORTHET	4
2.1 En roll med mening och inflytande	4
2.2 En kamp mot klockan och kalendern	4
2.3 Bättre hälsomarkörer än medarbetare i många områden	5
2.4 Falcks reflektioner	6
3. STRESS GENOM CHEFSLIVET	7
3.1 Högst stress bland chefer i åldern 30-39 år	7
3.2 Lättretlig eller spänd? Olika stressprofiler i olika åldrar	9
3.3 Falcks reflektioner	10
4. ARBETSMILJÖ GENOM CHEFSLIVET	12
4.1 Översikt: Arbetsmiljöutmaningar genom chefslivet	12
4.2 Tidigt ledarskap: Mindre påverkan men bra stöd från egna chefer	13
4.3 Karriärens intensiva mittfas: Stressen är som högst	13
4.4 Chefer över 50: Erfarenhetens lugn?	13
4.5 Kvinnliga chefer upplever större utmaningar kring arbetsmiljön	13
4.6 Falcks reflektioner	14
5. SLUTORD: SÅ BYGGER VI ETT HÅLLBART LEDARSKAP	16
TIO TIPS FÖR CHEFERS VÄL MÅENDE	17

1. Om rapporten

I denna rapport undersöker Falck (fd Previa) hur svenska chefer mår. Rapporten visar att många chefer är högmotiverade, men samtidigt upplever många press. Nio av tio chefer uppger att de har hög motivation i arbetet, samtidigt som var tredje chef upplever ohälsosamma stressnivåer. Allra högst är stressen bland kvinnliga chefer i åldern 30–39 år, där nästan hälften skattar sig på stressnivåer som kan innebära risk för ohälsa.

Rapporten bygger på 4 082 hälso- och arbetsmiljöprofiler genomförda med chefer över hela landet mellan 1 januari och 31 december 2025. Jämförelser med medarbetare baseras på 19 150 hälso- och arbetsmiljöprofiler från samma period. Hälso- och arbetsmiljöprofilen är ett kartläggningsverktyg där chefer och medarbetare själva skattar sin upplevda hälsa. Den omfattar levnadsvanor, välbefinnande och den sociala och organisatoriska arbetsmiljön, vilket ger en bred bild av hälsan för både individ och organisation.

I rapporten undersöker vi chefers upplevelse av stress och arbetsmiljö uppdelat på ålder, och i vissa fall kön. Observera att antalet chefer skiljer varierar mellan de olika grupperna. Störst underlag finns i gruppen män i åldern 50–59 år, där 944 chefer svarat på frågorna. Minst underlag finns i gruppen kvinnor under 30 år där totalt 68 chefer ingår.

All statistik är avidentifierad och kan inte kopplas till enskilda personer eller arbetsplatser. Även om datan inte är statistiskt säkerställd i strikt vetenskaplig mening, ger den stora mängden svar och branschtäckningen ett unikt underlag för att se mönster och tendenser. Rapporten bygger också på Falcks experters kunskap och erfarenhet, vilket ger en djupare förståelse för de utmaningar som statistiken visar.

Som experter inom hälsa och arbetsliv vill vi på Falck med den här rapporten bidra med ett underlag som visar chefskapet i ett längre perspektiv. Vi vill synliggöra vilka mönster som återkommer, var riskerna är störst och var de största möjligheterna till förändring finns. Vår ambition är att rapporten kan vara ett stöd för organisationer som vill genomföra träffsäkra, långsiktigt hållbara insatser för sina chefer.

Chefer får ofta utbildning och stöd i hur de ska leda andra. Men hur ofta följer vi upp hur chefen själv mår? Den här rapporten visar att chefer i olika faser av karriären brottas med olika typer av utmaningar. För att bygga ett hållbart ledarskap behöver varje chef mötas utifrån sin livsresa och sin chefsresa, inte som en homogen grupp, utan som ledare med olika behov över tid.

Chefer behöver ges förutsättningar att vara en drivkraft i organisationen. Deras välmående sprider sig som ringar på vattnet. En trygg och hållbar chef skapar ett tryggt team där medarbetare vågar ta initiativ, samarbeta och vara kreativa, vilket frigör hela organisationens potential.

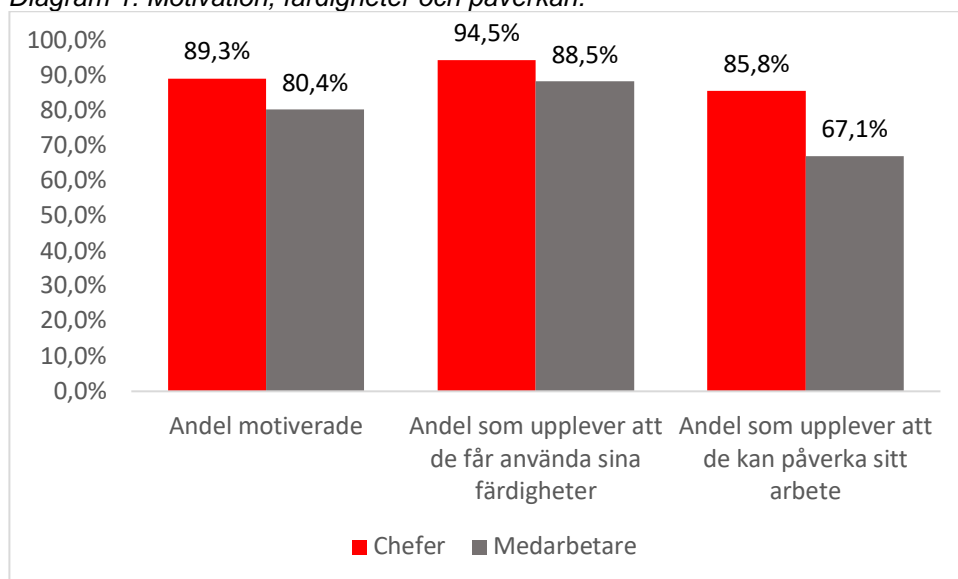
2. Så mår chefen: Dagens chefsroll i korthet

Denna rapport bygger på vad drygt 4 000 chefer uppgett när de självskattat sitt mående i Falcks så kallade hälso- och arbetsmiljöprofiler.

2.1 En roll med mening och inflytande

Grunden i chefsrollen är starkt positiv. Nio av tio chefer känner sig motiverade i sitt arbete, och nästan lika många upplever att de kan påverka sitt arbete. De får också i högre grad än medarbetare använda sina färdigheter. Diagrammet nedan visar andel chefer samt medarbetare som angett alltid eller ofta på frågeställningen.

Diagram 1. Motivation, färdigheter och påverkan.



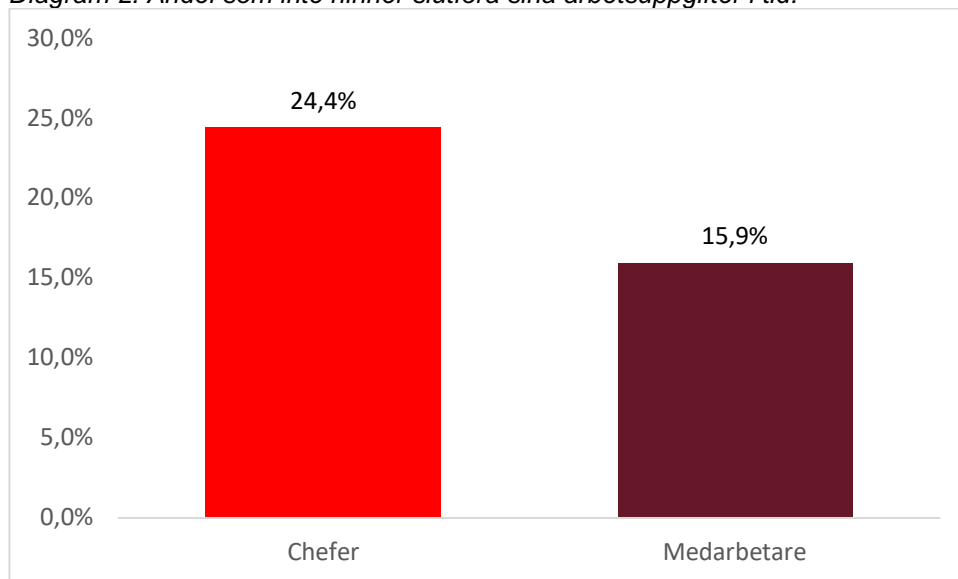
Det visar att chefsrollen har tydliga fördelar, som motivation och handlingsutrymme.

2.2 En kamp mot klockan och kalendern

Samtidigt som grunden i chefsrollen är positiv där chefer känner högre motivation och större möjlighet att påverka än medarbetare, kommer chefsrollen med utmaningar.

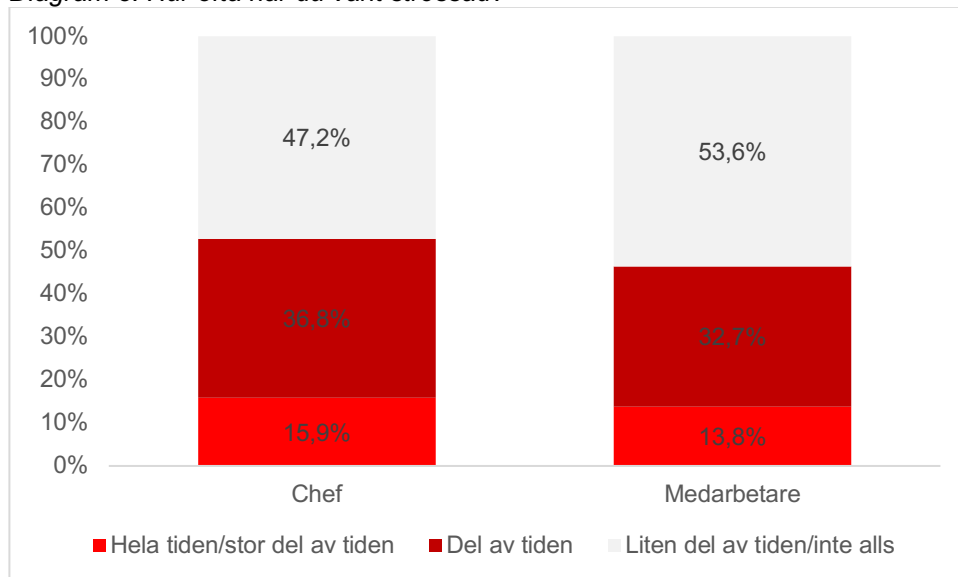
Chefer upplever en högre stress än medarbetare. Var var fjärde chef upplever att hen alltid, ofta eller ibland inte hinner med sina arbetsuppgifter, att jämföra med knappt 16 procent av medarbetarna.

Diagram 2. Andel som inte hinner slutföra sina arbetsuppgifter i tid.



När chefer får svara på frågan "hur ofta har du varit stressad" anger även där fler chefer än medarbetare stress. Över hälften av alla chefer, 52,8 procent, skattar att de varit stressade hela tiden, stor del av tiden eller del av tiden vilket kan jämföras med 46,4 procent av medarbetarna. Andelen som skattar en hög stress (i är också högre bland chefer (15,9 procent) än bland medarbetare (13,8 procent)).

Diagram 3. Hur ofta har du varit stressad?



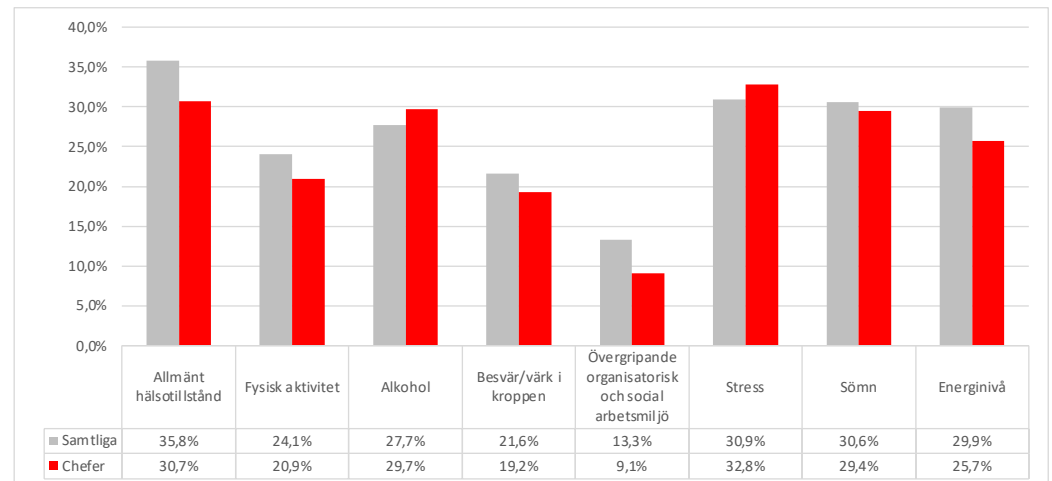
2.3 Bättre hälsomarkörer än medarbetare inom många områden

I ett sammanvägt index inom en rad hälsomarkörer skattar chefer sin hälsa bättre än medarbetare. Det gäller allmänt hälsotillstånd, motion, besvär i rörelseapparaten, övergripande social och organisatorisk arbetsmiljö, sömn samt energinivåer.

Inom 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.

Detta är ett mönster som kvarstår från Falcks senaste chefsrapport¹, publicerad 2024, där vi även gjorde en fördjupning kring områdena alkohol och stress.

Diagram 4. Andel som skattar sig på nivåer som kan innebära risk för ohälsa. Chefer vs samtliga (chefer och medarbetare).



I den här rapporten fördjupar vi oss i chefer i olika livs- och karriärfaser. Vi undersöker särskilt hur chefer mår, med fokus på stress samt den sociala och organisatoriska arbetsmiljön, under olika delar av chefskarriären. Syftet är att se hur mönstren skiljer sig åt över livet.

2.4 Falcks reflektioner

Att ta sig an ett chefsuppdrag kräver motivation och drivkraft. Med chefsrollen kommer utmaningar som med rätt förutsättningar är stimulerande och utvecklande. Samtidigt är dagens chefskap en komplex balansakt. Å ena sidan står chefen i centrum för organisationens framåtrörelse i en roll som erbjuder både personlig och professionell utveckling. Å andra sidan är samma roll utsatt för krav och förväntningar från den egna ledningen, från medarbetarna och från en allt snabbare omvärld.

Vår data visar att chefskapet både är en resurs och en risk. Inom många områden skattar chefer sin hälsa bättre än medarbetare. De är mer motiverade, upplever större möjligheter att påverka sitt arbete och rapporterar generellt bättre fysisk hälsa, energinivåer och övergripande arbetsmiljö. Det visar att chefsrollen, rätt utformad, kan vara både utvecklande och hållbar.

Samtidigt sticker några riskområden ut. Som vi visade i förra upplagan av chefsrapporten uppger fler chefer än medarbetare svar om alkohol som kan innebära ett riskdrickande för individen. Chefer uppger även högre stressnivåer än medarbetare och fler chefer hinner inte med sina arbetsuppgifter, även det ett mönster som finns kvar från förra upplagan av vår rapport "Hur mår chefen?".

En tydlig utmaning för dagens chefer är att många brinner för sitt uppdrag, men i delar av karriären lever många med en vardag på gränsen. I de följande kapitlen fördjupar vi bilden av stress och arbetsmiljö under chefskarriären. Vi visar hur riskerna skiljer sig mellan olika åldrar och livsfaser, och vad det betyder för hur organisationer behöver stötta sina chefer.

¹ "Hur mår chefen?" Rapport från Falck 2024. <https://kund.falcksverige.se/globalassets/pdf/240405-hur-mar-chefen.pdf>

3. Stress genom chefslivet

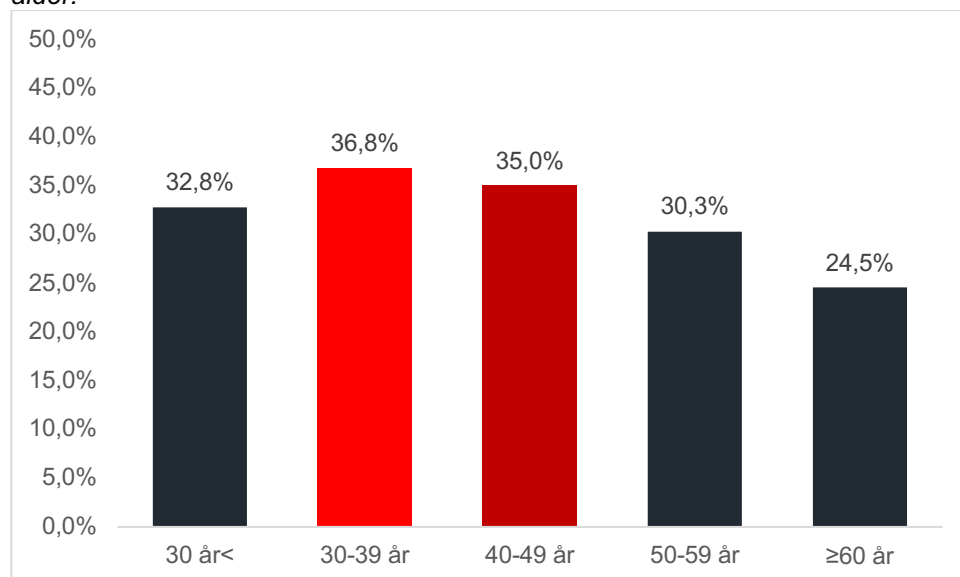
Stress är en del av många chefers vardag, men den ser olika ut under chefskarriären. I det här kapitlet beskriver vi hur stressen varierar med ålder och erfarenhet, från de första chefsåren till det seniora ledarskapet, och mellan kvinnor och män.

Bilden är tydlig: flest skattar sig på stressnivåer som kan innebära risk för ohälsa i åldern 30–39 år. Det är en period då många chefer är relativt nya i rollen eller precis har etablerat sig, samtidigt som kraven är höga. Stressnivåerna är också fortsatt höga i 40–49 år och sjunker först därefter, när många chefer ofta har hunnit skaffa sig mer erfarenhet. Kvinnliga chefer skattar sin stress genomgående högre än manliga chefer i samtliga åldersgrupper, men perioden mitt i karriären är påfrestande för båda könen.

3.1 Högst stress bland chefer i åldern 30–39 år

Vårt samlade stressindex visar att chefer i åldern 30–39 oftast skattar sig på stressnivåer som kan innebära risk för ohälsa. Minst stressade är chefer över 60 år.

Diagram 5. Andel chefer med stressnivåer som kan innebära risk för ohälsa. Uppdelat ålder.



Uppdelat på kön skattar kvinnliga chefer genomgående sin stress som högre än manliga chefer i samma ålder. Kvinnor i åldern 30–39 år är den grupp som oftast rapporterar hög stress. Belastningen är således som högst just i denna fas – samtidigt som ansvar, karriärambitioner och privatliv ofta är som mest intensiva. Samtidigt som skillnaderna mellan könen är tydliga är mönstret detsamma: stressnivåerna är högst i 30–39 år även för män.

Observera att antalet kvinnliga chefer under 30 år och över 60 år är begränsat i underlaget. Därför bör resultaten för dessa grupper tolkas med försiktighet.

Diagram 6. Andel med stressnivåer som kan innebära risk för ohälsa. Uppdelat kvinnor och ålder.

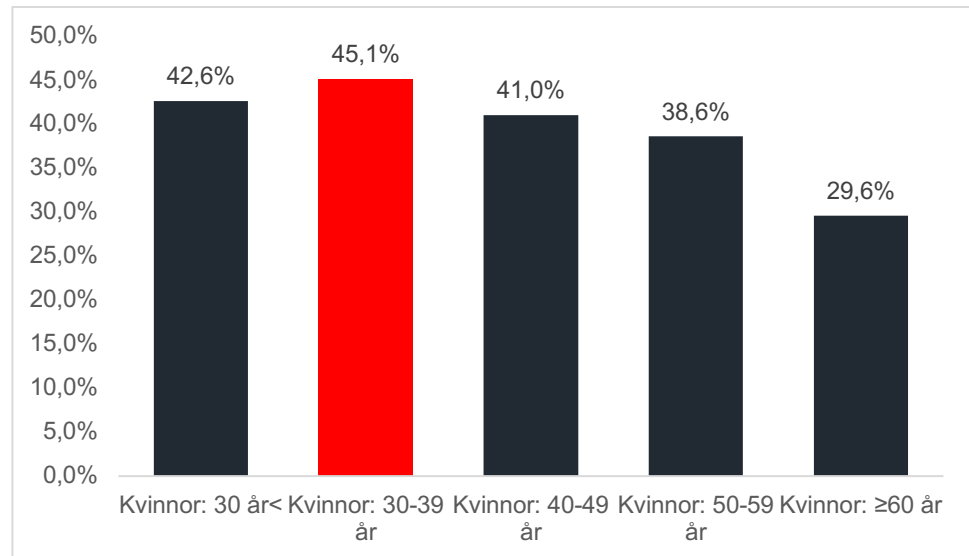
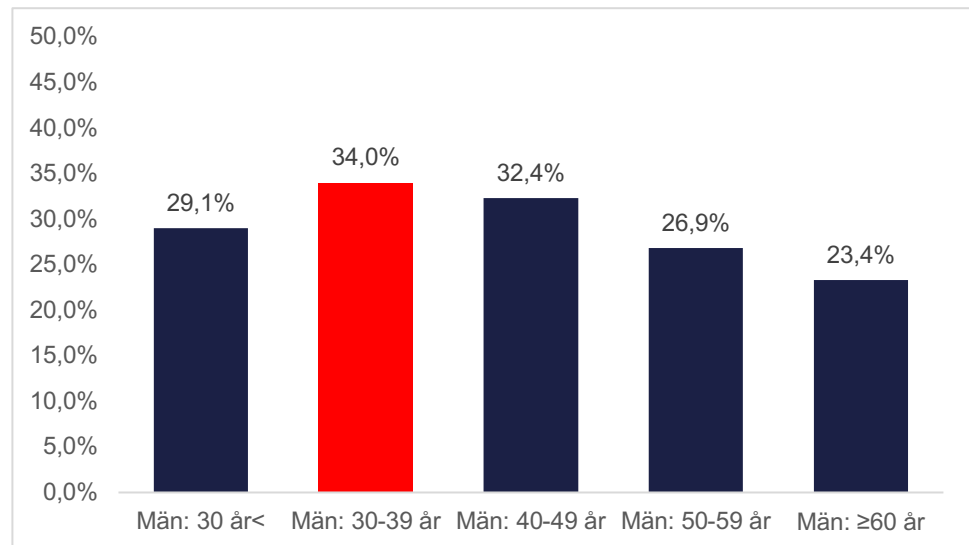


Diagram 7. Andel med stressnivåer som kan innebära risk för ohälsa. Uppdelat män och ålder.



På frågan "Hur ofta har du varit stressad" syns samma åldersmönster. Chefer i åldern 30–39 upplever stress oftare än både yngre och äldre kollegor.

Kvinnliga chefer i åldern 30–39 år uppger högst stressnivåer, totalt 7 av 10 kvinnliga chefer i 30–39 år anger att de varit stressade hela tiden, stor del av tiden eller del av tiden.

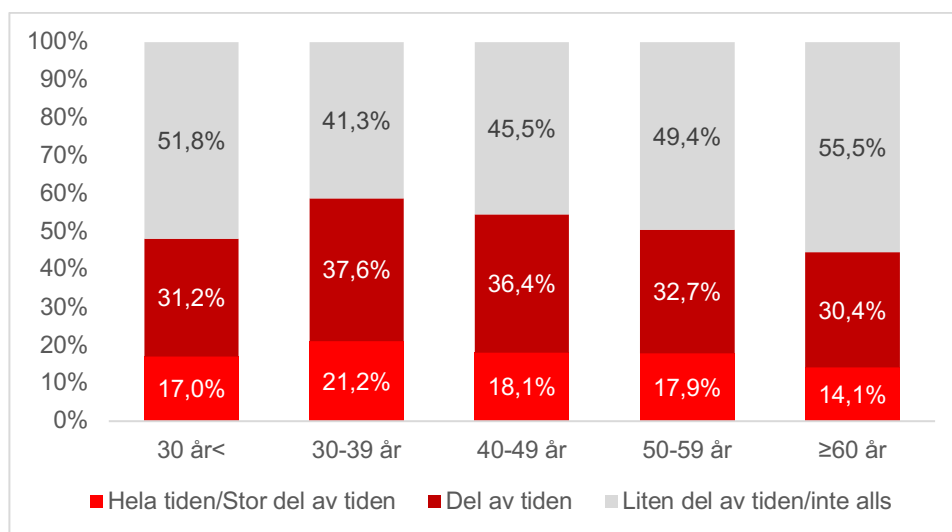
Tabell 1. Hur ofta har du varit stressad? Chefer uppdelat ålder och kön.

		Hela tiden/ stor del av tiden/ del av tiden	Liten del av tiden/ Inte alls
Kvinnor	Under 30 år	66,2%	33,8%
	30–39 år	70,2%	29,8%
	40–49 år	63,4%	36,6%
	50–59 år	57,8%	42,2%
	Över 60 år	40,8%	59,2%
Män	Under 30 år	44,1%	55,9%
	30–39 år	57,2%	42,8%
	40–49 år	52,1%	47,9%
	50–59 år	45,2%	54,8%
	Över 60 år	40,5%	59,5%

3.2 Lättretlig eller anspänd? Olika stressprofiler i olika åldrar

En viktig del av stress är förmågan att koppla av. Här ser vi att många chefer har svårt, särskilt i mittfasen av chefskarriären.

Diagram 8. Andel chefer som har haft svårt att koppla av. Uppdelning ålder.



Även vad gäller svårigheter att koppla av skattar kvinnor generellt högre stressnivåer än män. Bland kvinnor 30–39 år är det 26 procent som uppger att de alltid eller ofta har svårt att koppla av.

Chefer har också fått ange hur ofta de har känt sig anspända och lättretliga. Här ser vi en viss skillnad i stressens uttryck mellan yngre, medelålders och äldre chefer.

Yngre chefer och chefer 30–39 år oftare lättretliga än anspända. Det tyder på att stressen visar sig tydligare i känslor. I mitten av karriären är både lättretlighet och spändhet relativt förekommande. Äldre chefer rapporterar lägre nivåer på båda måtten, där känslan av anspänd dock tycks hålla i mer i äldre åldrar.

Diagram 9. Andel chefer som upplever sig lättretliga. Uppdelning ålder.

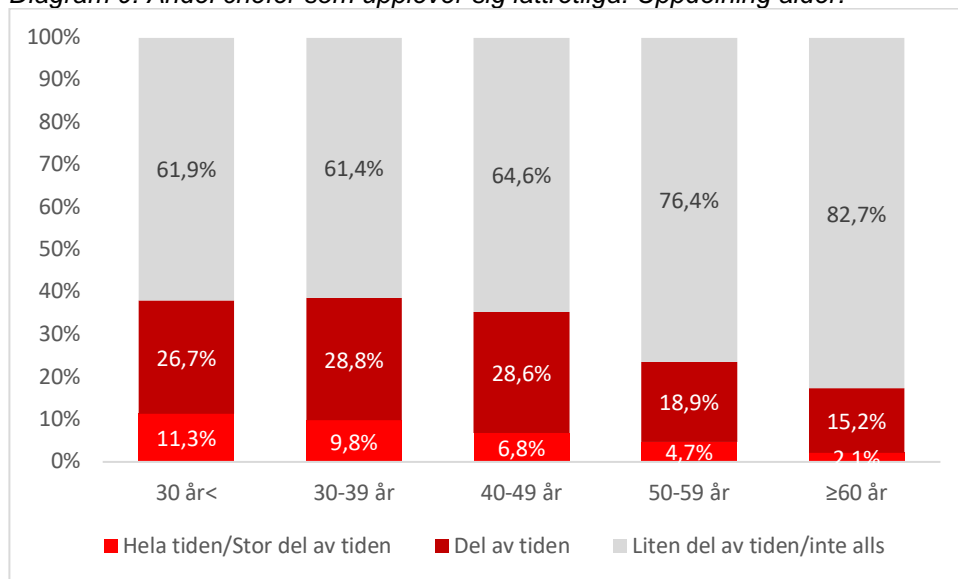
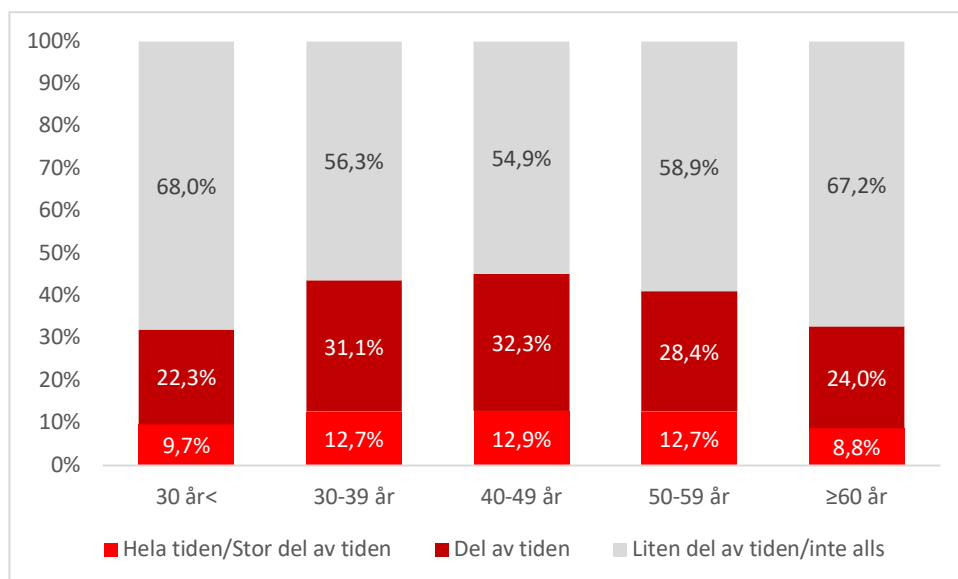


Diagram 10. Andel chefer som upplever sig anspända. Uppdelning ålder.



3.3 Falcks reflektioner

Dagens arbetsliv präglas av högt tempo och ökade krav på effektivitet, tillgänglighet och resultat. En viss stress är naturlig och kan vara positiv, men när den blir långvarig och svår att påverka ökar risken för ohälsa.

För chefer handlar stress sällan bara om personliga egenskaper. Bakom nivåerna ligger ofta strukturella faktorer: stora personalgrupper, hög administrativ börda och höga krav i kombination med otydliga mål. Statistik från Nyckeltalsinstitutet visar att antalet medarbetare per chef har stor betydelse för sjukfrånvaron. När en chef ansvarar för fler än cirka 15 medarbetare ökar både kort- och långtidssjukfrånvaron. Samtidigt har kraven på tillgänglighet ökat, vilket gör att gränsen mellan arbete och fritid lätt suddas ut.

Vår data visar att chefer har högre stressnivåer än medarbetare, men också att stressen förändras genom chefskarriären. Ålder fungerar ofta som en markör för

erfarenhet och livsfas, och det är kombinationen av dessa faktorer som i praktiken formar upplevelsen. Nivå, frekvens och uttryck på stressen skiftar, och tre mönster är särskilt tydliga:

- **30–39 år är chefslivets mest stressade period.**
I åldersgruppen 30–39 år är andelen chefer med stressnivåer som kan innebära risk för ohälsa som högst. Detta är ofta en fas då många antingen är relativt nya i chefsrollen eller nyligen har tagit ett större ansvar, samtidigt som livspusslet utanför jobbet kan vara som mest intensivt. Fler än i någon annan grupp skattar chefer i åldern 30–39 år att de ofta är stressade och har svårt att koppla av. Nivåerna ligger fortsatt högt även i 40–49 år, vilket gör att hela perioden från cirka 30 till 50 kan ses som en "stressplåt" för många chefer.
- **Kvinnliga chefer skattar högre stress än manliga chefer i alla åldrar.**
Kvinnor skattar sin stress genomgående högre än män. Högst är stressen för kvinnor i åldern 30–39 år, där 7 av 10 uppger att de är stressade hela tiden, stor del av tiden eller del av tiden. Belastningen är som störst just i denna fas – när ansvar, karriärambitioner och privatliv ofta är som mest intensiva. Kvinnor sticker ut mer än män, men även för män är stressen som högst under dessa år.
- **Stressens uttryck förändras med erfarenheten.**
Yngre och således mer oerfarna chefer uppger oftare att de är lättretliga, stressen tar sig tydligare känslomässiga uttryck. I 30–49 år ser vi både hög frekvens av stress, spändhet och svårigheter att koppla av. Mer seniora chefer skattar lägre nivåer på samtliga stressmått, även om stressen inte försvinner helt. Det tyder på att både erfarenhet i kombination med en förändrad livssituation bidrar till ett mer hållbart sätt att hantera pressen i chefsrollen.

Chefers stress kan således inte hanteras på ett enhetligt sätt. Stödet behöver se olika ut för den som är ny i chefsrollen, mitt i ett intensivt livspussel eller är senior med lång erfarenhet. Nya chefer kan behöva mer vägledning, mentorskap och tydlighet i uppdraget. Chefer mitt i karriären behöver ofta stöd i att prioritera, sätta gränser och få rimliga organisatoriska förutsättningar. Seniora chefer kan i högre grad behöva kollegiala forum och bekräftelse, så att de inte lämnas ensamma med ett stort ansvar.

Samtidigt är chefens egen arbetsmiljö sällan tydligt namngiven. Många chefer får utbildning i hur de ska leda andra, hålla svåra samtal och stötta medarbetare, men mer sällan i hur de ska hantera sin egen belastning, sina gränser och sin återhämtning. I nästa kapitel fördjupar vi därför bilden av chefers sociala och organisatoriska arbetsmiljö (OSA). Vår utgångspunkt är att ett hållbart ledarskap kräver att varje chef möts där hen befinner sig i livet och sitt chefskap. Och att ansvaret matchas med rätt typ av stöd och rimliga organisatoriska förutsättningar i varje fas.

4. Arbetsmiljö genom chefskarriären

Chefer som grupp är överlag mycket nöjda med sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö (OSA). Hela 91 procent av cheferna har hög tillfredsställelse med sin arbetsmiljö sett till faktorer som motivation, inflytande och samarbete i det samlade indexet för social och organisatorisk arbetsmiljö. Motsvarande siffror för medarbetare är 85,6 procent.

4.1 Översikt: Arbetsmiljöutmaningar genom chefslivet

Chefens sociala och organisatoriska arbetsmiljö är således överlag god. Samtidigt finns vissa specifika utmaningar och avvikelser som vissa åldersgrupper upplever extra starkt.

Tabell 2. Social och organisatorisk arbetsmiljö. Chefer. Uppdelat ålder.

		Under 30 år	30–39 år	40–49 år	50–59 år	60+
Känner du dig motiverad och engagerad i ditt arbete?	Alltid/ofta	83,8%	85,9%	88,6%	91,7%	94,4%
	Aldrig/sällan/ibland	16,2%	14,1%	11,4%	8,3%	5,6%
Kan du påverka det du gör i ditt arbete?	Alltid/ofta	75,7%	84,0%	86,2%	87,0%	91,4%
	Aldrig/sällan/ibland	24,3%	16,0%	13,8%	13,0%	8,6%
Kan du använda ditt kunnande eller dina färdigheter i ditt arbete?	Alltid/ofta	90,3%	94,3%	94,0%	95,0%	97,3%
	Aldrig/sällan/ibland	9,7%	5,7%	6,0%	5,0%	2,7%
Vet du precis vad som förväntas av dig i ditt arbete?	Alltid/ofta	89,5%	86,5%	86,6%	92,3%	93,5%
	Aldrig/sällan/ibland	10,5%	13,5%	13,4%	7,7%	6,5%
Får du information i god tid på din arbetsplats, tex när det gäller viktiga beslut, förändringar och framtidsplaner?	Alltid/ofta	59,9%	65,6%	71,7%	77,7%	82,0%
	Aldrig/sällan/ibland	40,1%	34,4%	28,3%	22,3%	18,0%
Om du behöver, får du stöd och hjälp från din närmsta chef?	Alltid/ofta	89,1%	83,7%	82,6%	81,3%	79,0%
	Aldrig/sällan/ibland	10,9%	16,3%	17,4%	18,7%	21,0%
Om du behöver, får du stöd och hjälp från dina kollegor?	Alltid/ofta	92,7%	87,3%	89,0%	88,9%	86,6%
	Aldrig/sällan/ibland	7,3%	12,7%	11,0%	11,1%	13,4%
Behandlas du rättvist på din arbetsplats?	Alltid/ofta	94,3%	93,3%	95,5%	94,3%	94,6%
	Aldrig/sällan/ibland	5,7%	6,7%	4,5%	5,7%	5,4%
Är stämningen bra mellan dig och dina arbetskamrater?	Alltid/ofta	96,0%	95,6%	97,4%	98,5%	98,9%
	Aldrig/sällan/ibland	4,0%	4,4%	2,6%	1,5%	1,1%
Hinner du slutföra dina uppgifter?	Alltid/ofta	90,3%	74,9%	71,9%	75,4%	80,1%
	Aldrig/sällan/ibland	9,7%	25,1%	28,1%	24,6%	19,9%

4.2 Tidigt ledarskap: Mindre påverkan men bra stöd från egna chefen

För chefer under 30 år, som är tidigt i karriären, ligger de största utmaningarna i de strukturella förutsättningarna. De upplever ett lägre inflytande över sitt arbete än den totala chefsgruppen (75,7 procent jämfört med 85,8 procent för chefer totalt upplever att de kan påverka sitt arbete) och en brist på att få information i tid (59,9 procent jämfört med 72,5 procent).

Samtidigt visar siffrorna att unga chefer får ett starkt socialt stöd. De yngsta cheferna uppger oftare att de får hjälp från både från sin närmaste chef och sina kollegor. Det stödet kan vara avgörande. Trots brister i inflytande och information upplever de i slutändan i högre grad än chefsgruppen som helhet att de hinner med sitt uppdrag.

4.3 Karriärens intensiva mittfas: Stressen är som högst

Perioden mellan 30 och 50 år utgör den mest intensiva fasen i chefskarriären, och som tidigare visat är stressen som högst under dessa år. Det är en period som rymmer allt från relativt färsk ledare till de som redan hunnit bli mer erfarna i sin roll.

De arbetsmiljöområden där chefer i åldern 30–49 år avviker negativt från chefsgruppen som helhet är att de oftare uppger att de inte hinner slutföra sina arbetsuppgifter i tid. De är också något oftare osäkra på vad som förväntas av dem i arbetet. Kombinationen av upplevd tidsbrist och otydliga förväntningar är faktorer som kan bidra till ökad stress i vardagen, särskilt i en period av yrkeslivet där många har ett stort ansvar.

4.4 Chefer över 50: Erfarenhetens lugn?

Chefer över 50 visar upp många positiva siffror. De är mest motiverade, upplever i störst utsträckning att de kan påverka arbetet och de upplever i störst utsträckning att de får använda sitt kunnande och sina färdigheter. Dessutom upplever de mindre stress än chefskollegor med kortare arbetslivserfarenhet, även om stressen för denna seniora chefsgrupp ändå är högre än för medarbetare i motsvarande åldersgrupp.

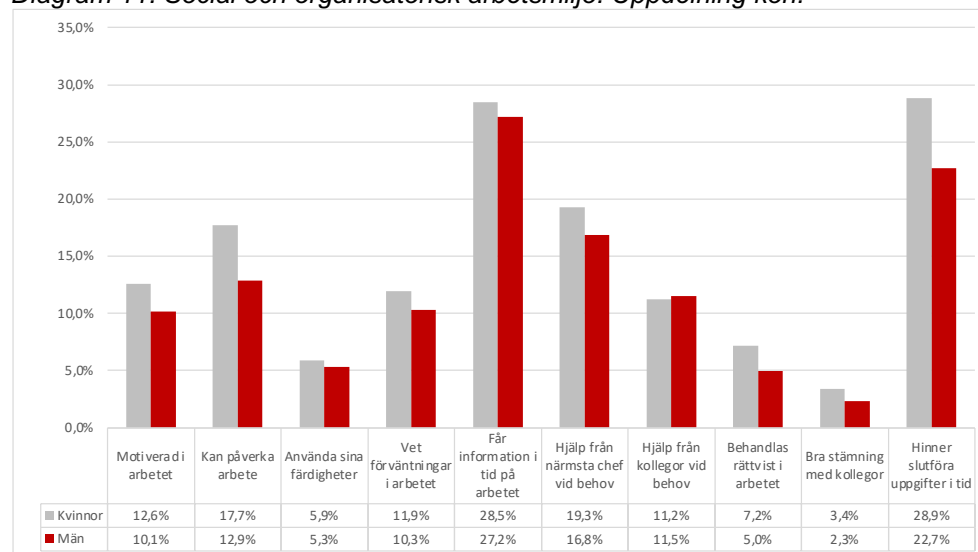
Det område där chefer över 50 år sticker ut negativt i relation till övriga chefer är att de i lägre utsträckning upplever att de får stöd av närmaste chef vid behov.

4.5 Kvinnliga chefer upplever större utmaningar kring arbetsmiljön

I fördjupningen av chefers sociala och organisatoriska arbetsmiljö, uppdelat efter kön, framgår att kvinnliga chefer genomgående skattar större utmaningar i arbetsmiljön än manliga chefer. I samtliga frågor är andelen kvinnor som svarar aldrig, sällan eller ibland högre än motsvarande andel bland män.

Även om skillnaderna på varje enskild fråga inte är dramatiska, pekar helheten på ett mönster: kvinnliga chefer upplever större brister både i sina förutsättningar (tid, tydlighet, information) och i hur de bemöts (stöd, rättvisa) än manliga chefer gör.

Diagram 11. Social och organisatorisk arbetsmiljö. Uppdelning kön.



I frågan om tydlighet i uppdraget är det kvinnliga chefer 30–39 som utmärker sig mest. 17,4 procent svarar ibland, sällan eller aldrig på om de vet vad som förväntas av dem. Det är högst av alla chefskategorier och klart högre än bland jämnåriga manliga chefer (12,2 procent). Det betyder att en relativt stor andel i denna grupp upplever oklara ramar, vilket kan göra det svårare att prioritera och känna sig trygg i att man lägger tiden på rätt saker.

Även på frågan om rättvis behandling sticker samma grupp ut. 11,5 procent av kvinnliga chefer 30–39 år svarar ibland, sällan eller aldrig på om de behandlas rättvist på arbetsplatsen. Det är mer än dubbelt så många som i de flesta manliga chefsgrupper. Även om majoriteten upplever sig rättvist behandlade, visar siffrorna att upplevelser av orättvisa och ojämlika villkor är vanligare bland kvinnliga chefer i åldern 30–39 år.

4.6 Falcks reflektioner

Sammantaget visar siffrorna att chefers sociala och organisatoriska arbetsmiljö i stort kan uppfattas som god. De flesta chefer är motiverade, upplever inflytande, får använda sina färdigheter och har en bra stämning med kollegor. Samtidigt framträder några återkommande mönster som är viktiga att ta på allvar:

- Unga chefer upplever en brist på information och inflytande samtidigt som de får bra stöd från både närmaste chef och sina kollegor.
- Chefer mitt i karriären har störst tidsbrist och något större otydlighet kring vad som förväntas av dem.
- Seniora chefer har bäst strukturella förutsättningar men rapporterar minst stöd från närmaste chef.
- Kvinnliga chefer skattar större utmaningar i sin arbetsmiljö än manliga – särskilt i mitten av karriären och inom områden som tid, tydlighet, information, stöd och rättvisa.

Vi ser i vårt arbete att dessa mönster också speglar olika behov genom chefslivet:

Unga chefer: Växa in i rollen

I början av karriären behöver chefer tid och stöd för att hitta in i sitt uppdrag. Trots ett starkt stöd från kollegor och den egna chefen, visar vår data att det finns brister i information och mandat. För att ge dessa chefer bästa möjliga start är det centralt att erbjuda rätt stöd. Det handlar dels om att hjälpa dem navigera förväntningar, ansvar och mandat, dels om att erbjuda anpassade utbildningar för nya ledare. Nätverk med andra chefer erbjuder ett viktigt forum för att dela erfarenheter och minskar den känsla

av ensamhet som chefsrollen kan innebära. En erfaren mentor som kan erbjuda reflektion och vägledning är också ett bra stöd.

Mitt i karriären: Hantera livspusslet och kraven

För chefer mitt i karriären, 30–49 år, sammanfaller ofta stort ansvar och ett intensivt privatliv. Vår data visar att just denna grupp som starkast upplever otydliga förväntningar och tidsbrist. Här behöver organisationer arbeta med tydliga mål och prioriteringar, rimlig arbetsmängd och gruppstorlek samt aktivt stöd i att sätta gränser kring tillgänglighet. Detta gäller både kvinnor och män, men extra uppmärksamhet behövs för kvinnliga chefer, där pressen är som allra störst i åldern 30–39 år.

Ett tydligt och konsekvent mönster är att kvinnliga chefer rapporterar en högre stress och sämre organisatoriska förutsättningar. Vår data ligger i linje med forskning som visar att kvinnliga chefer ofta har sämre organisatoriska förutsättningar än sina manliga kollegor. En förklaring är att kvinnor är överrepresenterade som chefer i samhällsbärande sektorer med generellt stora personalgrupper och hög arbetsbelastning. I samhället i stort tar kvinnor samtidigt ofta ett större ansvar för hem och familj.

Senare i karriären – ta vara på erfarenheten

Seniora chefer har goda förutsättningar i form av motivation, inflytande och tydlighet, men upplever i lägre grad stöd från sin egen chef. En vanlig fallgröp är att se erfarna chefer som helt självgående och därmed prioritera dem lägre i stöd- och utvecklingsinsatser. För att inte tappa värdefull kompetens behövs fortsatt bekräftelse, utveckling och kollegiala forum även för denna grupp.

Överlag är chefers arbetsmiljö ett eftersatt område. Ska ledarskapet bli hållbart över tid behöver chefers arbetsmiljö betraktas som en tydlig del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Grunden ligger i hur de organisatoriska förutsättningarna utformas: gruppstorlek, kravbild, stödstrukturer, mandat och kultur. I dag förväntas chefer ofta ta ansvar för många olika uppgifter, samtidigt som det administrativa stödet har minskat. Varje chef behöver också mötas utifrån sin situation och få rätt stöd i rätt fas av sitt ledarskap. Det stora ansvaret behöver därför matchas med rätt typ av stöd.

Sammantaget handlar lösningen inte primärt om enskilda chefers förmåga att sätta gränser, utan om att aktivt skapa de organisatoriska förutsättningarna för ett hållbart ledarskap. Den verkliga möjligheten ligger i att som organisation våga ställa sig frågan: "Skapar vi hållbara förutsättningar för våra chefer?".

De organisationer som antar den utmaningen och aktivt arbetar för att skapa ett hållbart ledarskap för alla chefer oavsett livssituation kommer också att bli mer attraktiva arbetsgivare och bättre på att behålla sina allra viktigaste talanger

5. Slutord: Så bygger vi ett hållbart ledarskap

Denna rapport visar en komplex paradox: chefer är en yrkeskår som brinner för sitt uppdrag men som samtidigt riskerar att bli utmattade – särskilt i mitten av karriären och oftare för kvinnor än för män. Lösningen handlar sällan om att chefer ska sänka sina ambitioner, utan om att skapa förutsättningar för ett ledarskap som är hållbart genom hela chefslivet. Ansvar vilar på flera nivåer.

För företagsledningen: Se över chefs förutsättningar – i varje karriärfas

Den största potentialen ligger i att granska de organisatoriska strukturer som omger cheferna och att säkerställa att förutsättningarna är rimliga i olika skeden av karriären.

- **Se över chefs arbetsbörda:** Se chefen som en strategisk resurs med en rimlig arbetsbelastning. Att se över antalet medarbetare per chef kan vara en av de mest effektiva åtgärderna för en friskare organisation.
- **Investera i tydlighet:** En återkommande källa till stress är obalansen mellan höga krav och liten möjlighet att påverka (mandat). Genom att säkerställa en tydlig linje, från övergripande mål ner till varje chefs uppdrag och prioriteringar, frigör ni energi och ser till att chefen kan fokusera på rätt saker.
- **Anpassa stödet efter fas:** Chefer tidigt i karriären behöver tydlig information, mentorskap och hjälp att bygga sitt mandat. Chefer mitt i karriären behöver stöd i prioritering, gränssättning och rimliga krav. Seniora chefer behöver fortsatt utveckling, kollegiala forum och aktivt stöd – inte lämnas ensamma med ett stort ansvar.

För chefen: Värna din egen hållbarhet

Även med goda organisatoriska förutsättningar har du som chef en nyckelroll i att värna om din egen energi och ditt välmående.

- **Prioritera din mentala återhämtning:** Din förmåga att leda, fatta beslut och vara kreativ är direkt kopplad till din mentala energi. Att medvetet planera för tid utan uppkoppling och möten är inte en lyx, utan en förutsättning för ett långsiktigt hållbart ledarskap.
- **Använd ditt nätverk aktivt:** Känslan av att vara "självgående" kan ibland bli en fälla. Det sociala stödet från kollegor och den egna chefen är en stark skyddsfaktor. Se ditt nätverk som ett aktivt bollplank för att få nya perspektiv och hjälp med prioriteringar.

För ett hållbart ledarskap för alla: Från insikt till handling

Siffrorna i rapporten visar att priset för ledarskapet inte är jämnt fördelat. Det är en signal om att strukturerna behöver granskas, inte individerna.

- **Flytta fokus från individ till system:** När vissa grupper av chefer upplever sämre förutsättningar är den mest effektiva frågan "varför?", inte "varför klarar de inte mer?". Hur ser gruppstorlek, kravbild, mandat, stöd och kultur ut? Och är de likvärdiga för olika chefskategorier och mellan kvinnor och män?
- **Agera på insikterna:** Genom att medvetet följa upp nyckeltal som stressnivåer, sjukfrånvaro, gruppstorlek, stödresurser och upplevelse av rättvisa kan en organisation upptäcka och åtgärda obalanser. Ett hållbart ledarskap uppstår inte av sig självt. Det kräver medvetna och konsekventa insatser.

Chefens välmående har en direkt påverkan på hela organisationen: en stressad chef skapar ofta ett pressat team, medan en hållbar chef bygger en trygg och kreativ arbetsmiljö. Ett hållbart ledarskap handlar i grund och botten om ett delat ansvar, där organisationen synliggör och förbättrar chefs arbetsmiljö och där individen värnar sina gränser och sin återhämtning. Det är grunden för en organisation där både chefer och medarbetare kan prestera på hög nivå och samtidigt må bra – genom hela arbetslivet.

Tio tips för chefers välmående

1. Företagskulturen avgörande – starta på ledningsnivå

Företagskulturen är tätt sammankopplad med normer och värderingar. Ett hållbart ledarskap bygger på konkreta strategier som legitimerats och kommunicerats genom hela organisationen.

2. Säkerställ stöd

Säkerställ att chefen har möjlighet att få stöd, återkoppling och hjälp med prioritering från överordnad chef.

3. Bryt ensamheten

Etablera chefsnätverk som ger utrymme att dela tankar och utmaningar med andra chefer på samma organisatoriska nivå. Det ger en möjlighet till perspektiv och erfarenhetsutbyte.

4. Avlasta chefen

Se över ansvarsområden och arbetsbelastning årligen. Se över storleken på personalgrupperna, om arbetsbelastningen har ökat och chefsens förutsättningar att leda gruppen förändrats. Avlasta chefen mängden administrativa uppgifter.

5. Individuellt chefsstöd

Alla chefer kan i perioder behöva ett individuellt bollplank i form av ett externt chefsstöd.

6. Dela på ansvar

Dagens ledarskapsforskning pekar på vikten av ett mer kommunikativt och transformerande ledarskap där ledaren anger riktning, ger övergripande förutsättningar involverar och delegerar ansvar utan att detaljstyra och kontrollera.

7. Ersättare vid frånvaro

Se till att ha en tydlig ersättare som har mandat att agera och som träder in vid chefsens 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

Digitaliseringen innebär att chefsens 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 chefsens arbetsmiljö i det systematiska arbetsmiljöarbetet

Gör chefsens arbetsmiljö till en egen punkt på agendan i det systematiska arbetsmiljöarbetet.