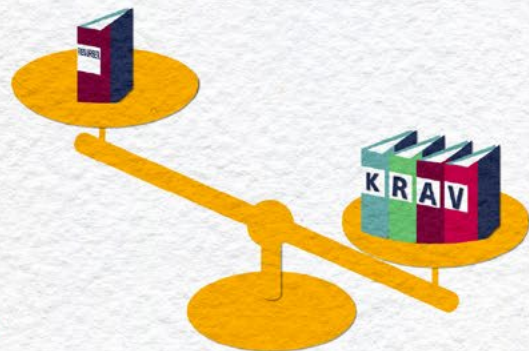
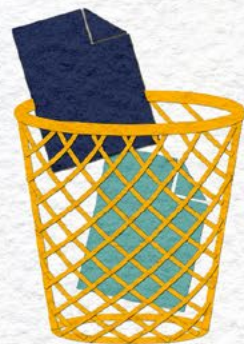




Cheferna går sönder



**Här är lösningarna
som fungerar**



Chef.

”När vi faktiskt pratar om hur vi mår – tillsammans! – händer något.”



Välkommen till Stresskolan 2.0

”VAD FAN HÅLLER VI PÅ MED?” utbrast Chefs expert Walter Osika, hjärtläkare och psykiater, när han fick ta del av Chefs undersökning under inledningen av arbetet med vår profilfråga under 2026: Chefers stress och psykiska hälsa. Nu, flera månader senare, summerar vi vår satsning i denna rapport.

Vad har vi lärt oss?

Chefer går sönder i felbyggda organisationer.

VI BEHÖVER FOKUSERA på organisatoriska förutsättningar, på strukturell nivå, i stället för individuella åtgärder. ”Allt annat är att betrakta som komplement”, säger forskaren Linda Corin i reporter Sara Hammarkrantz sammanfattande text.

Summan av våra undersökningar, efterforskningar och intervjuer med Sveriges främsta experter samlas i den här rapporten, där vi listar lösningar som faktiskt fungerar. På riktigt. Jag tror och hoppas att du kan hitta något som fungerar för dig, i din organisation.

UNDER ARBETET med den här frågan har jag försökt gå på djupet för att känna in min egen stress. Jag har gått på hälsoundersökning och klätt av mig halvnaken inför både reporter och mina läsare – en

åtgärd som snarare ökade min stress än minskade den. Jag hamnade på omslaget av Chef med en sönderriven bild på mig och rubriken ”Chefen går sönder”, något som kanske inte direkt ökade sannolikheten att bli headhuntad via LinkedIn. Jag har läst läxor i Rinkeby, gått i terapi, varit med på rundabordssamtal med experter och lyssnat in reflektionssamtal på S:t Görans sjukhus. Träffat ministrar och planerat ett digitalt halvdagsevent med Sveriges främsta experter i den här frågan (läs alla texter på Chef.se/stresskolan). Var det något jag egentligen hade tid med? Nej, men det var värt varenda extra arbetstimme. För känslan av att göra något som betyder något för andra påverkar hur vi själva mår. Och när vi faktiskt pratar om hur vi mår – tillsammans! – händer något. Både i oss själva, och i våra organisationer.

Jag rekommenderar dig att göra det samma.

Calle Fleur, chefredaktör

INNEHÅLL:



DEL 1:
**HUR MÅR CHEFEN
– EGENTLIGEN?**
SIDAN 4



DEL 2:
**DET DU SJÄLV
KAN PÅVERKA**
SIDAN 16



DEL 3:
**ORGANISATIONENS
ANSVAR**
SIDAN 20



DEL 4:
**LÖSNINGARNA
SOM FAKTISKT
FUNGERAR**
SIDAN 24



Tips! Läs Calles stressdagbok där han testat olika sätt att hantera stress på chef.se/stresskolan

Här är Chefs expertpanel:



WALTER OSIKA

Hjärtläkare och psykiater, docent vid Karolinska Institutet. Forskar bland annat om tidiga riskfaktorer för kardiovaskulära och psykiatriska sjukdomar, stress och mental träning.

”Stressbeteenden smittar! Det påverkar såväl lednings- som exekutiva förmågor. Men också medarbetarna och organisationen som helhet. Därför är det extra viktigt att chefen har koll på sin egen psykiska hälsa och mentala träning.”



SOFIA VIOTTI

Legitimerad psykolog, författare och föreläsare. Expert på självmedkänsla och förändring av ohjälpsamma mönster.

”Hur chefen mår är inte en privat fråga, det påverkar både personens prestation och tryggheten i organisationen, vilket är avgörande för medarbetarnas mående och prestation.”



MICAEL DAHLEN

Professor i ekonomi, lycka, välmående och välfärd vid Handelshögskolans ”Center for wellbeing, welfare and happiness”, samt författare och föreläsare.

”Chefers psykiska hälsa har betydelse för så många människors välmående och livskvalitet.”



ANNA THUNBERG

Ledarskapscoach, utbildare och inspiratör med över 100 000 följare på Instagram som @ledarcoachen samt driver podden Ledarlabbet.

”Chefsens mående är en arbetsmiljöfråga och inte en individuell svaghet.”



LINDA CORIN

Fil doktor i arbetsvetenskap och forskningsledare chef och ledarskap på Institutet för stressmedicin, ISM, i Västra Götalandsregionen.

”Chefer är väldigt duktiga på att agera organisatoriska plåster. Deras ohälsa är ofta ett tecken på ett systemfel.”

Om undersökningen:

Webbaserad undersökning som besvarats av 1 074 personer i mars 2026. Av de som svarat är 72 procent kvinnor och 28 procent män. 49 procent är mellanchefer, 36 procent chefer på lednings- eller stabsnivå, 13 procent gruppchefer, arbetsledare eller liknande, 2 procent är inte chef i dag. Drygt hälften (51 procent) är i åldern 51–60 år, 27 procent är 41–50 år, 16 procent är över 60 år och 6 procent mellan 30 och 40 år.



CHEFER BLIR SJUKA AV JOBBET

Sex av tio chefer anser att deras roll är så krävande att det går ut över deras hälsa. Mer än hälften har övervägt att hoppa av på grund av sitt mående. Det visar Chefs undersökning. Experterna är eniga. Detta är inte hållbart. Det är hög tid att agera och skapa bättre organisatoriska förutsättningar.

TEXT **SARA HAMMARKRANTZ** GRAFIK OCH ILLUSTRATIONER **ANNA HARVARD**

”

Vad fan håller vi på med?”

Det utbrister Walter Osika, läkare och forskare på Karolinska Institutet, när han tar del av Chefs undersökning ”Hur mår chefen?”. För det samlade svaret från över 1 000 chefer är att de mår uruselt.

- Sex av tio chefer anser att deras roll är så krävande att det går ut över deras hälsa.
- Mer än hälften lider av fysiska och/eller psykiska hälsoproblem kopplade till deras arbetssituation.

- Sju av tio känner sig ofta stressade och pressade i sin chefsroll.
- Mer än hälften har någon gång övervägt att sluta som chef på grund av sitt mående. ”Jag blir uppgiven och trött. Undersökningen understryker precis allt som jag har sett de senaste 20 åren när jag har jobbat med chefers arbetsmiljö. Möjligen att det blivit ännu något värre över tid”, säger Linda Corin, fil doktor i arbetsvetenskap och forskningsledare på Institutet för stressmedicin, ISM, i Västra Götalandsregionen. Även ledarskapscoachen Annah Thunberg instämmer i att det speglar hennes

erfarenhet av de chefer hon coachar och möter i olika uppdrag.

”Undersökningen visar på chefernas stora engagemang. Hela 89 procent svarar att de känner sig engagerade och motiverade i sin roll som chef. Men den viktiga ambitionen krockar med de förutsättningar de får”, säger hon och konstaterar att det i längden skapar ett ohållbart ledarskap.

I UNDERSÖKNINGEN uppger åtta av tio chefer att deras arbetsbelastning är hög och till och med extremt hög.

”Det handlar inte bara om antalet ►

Hur är din arbetsbelastning?

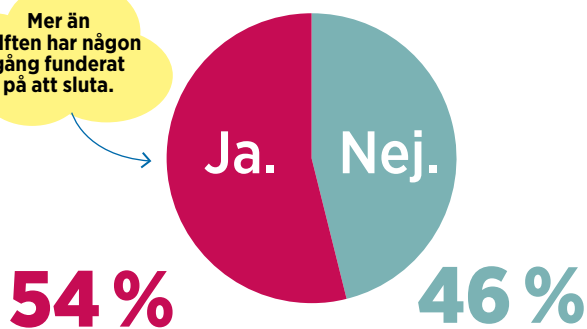


62 %

av cheferna tycker att rollen som chef är så krävande att det går ut över hälsan.

Har du någon gång övervägt att sluta som chef på grund av ditt mående?

Mer än hälften har någon gång funderat på att sluta.



På vilket sätt är din chefsroll för krävande?

För hög arbetsbelastning.



Otydliga roller och motstridiga krav.



Ensamhet i chefsrollen/brist på stöd i organisationen.



Brist på resurser.



Nedskärningar, stora förändringar och/eller omorganisation.



För många medarbetare.



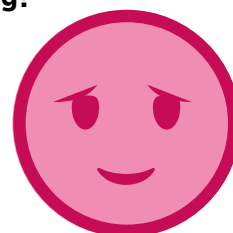
Verksamheten som bedrivs strider mot mina värderingar.



Hur trött känner du dig efter en arbetsdag?



19 %
Jag känner mig aldrig onormalt trött.



48 %
Jag har varit trött flera gånger per dag, men jag blir piggare av att vila.

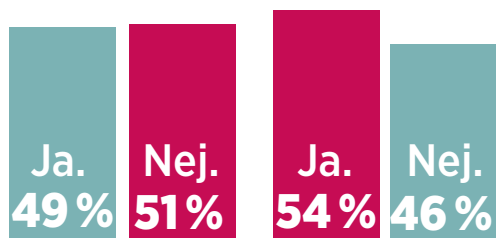


28 %
Jag har känt mig trött större delen av dagen, och vila har liten eller ingen effekt.



5 %
Jag har känt mig trött all vaken tid, och vila har ingen effekt.

Har du till och från några hälsoproblem som du kopplar till din arbetssituation?



Fysiska hälsoproblem.

Psykiska hälsoproblem som skadligt hög stressnivå, hjärntrötthet m m.

Vilken typ av stöd har du från din arbetsgivare?

Friskvårdsbidrag.



Tillgång till företagshälsovård.



Sjukvårdsförsäkring.



Coach/mentor.



Årliga hälsokontroller.



Jag har inget stöd.



Mer än hälften har haft hälsoproblem kopplade till arbetet.

46 %

upplever att deras organisation arbetar förebyggande mot stress och ohälsa.

Bedriver ni ett systematiskt arbetsmiljöarbete utifrån OSA-föreskrifterna?

Ja, OSA-enkäten eller COPSQ.



Ja, men vi gör det på vårt eget sätt.



Nej.



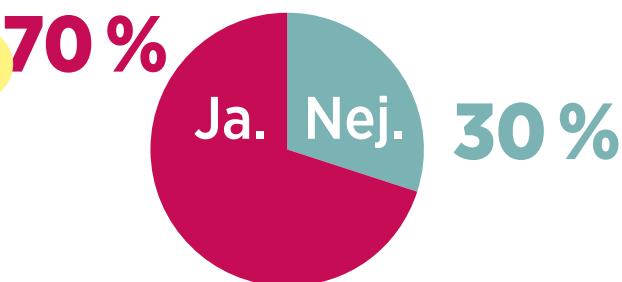
Vet ej.



73 %

känner sig ofta stressade och pressade i sin chefsroll.

Har du själv vidtagit åtgärder för att hantera din egen stress, som mindfulness, meditation eller stresshanteringsprogram?



Har det hjälpt dig att må bättre och känna dig mindre stressad?

Ja, jag kan numera hantera min stress.



Ja, det har hjälpt till viss del men inte tillräckligt.



Nej, det har inte gjort någon skillnad för mitt mående.



89 %

känner sig engagerade och motiverade i sin roll som chef.



Hur mycket har du varit borta från arbetet på grund av sjukdom det senaste året?

74 %

1-2 dagar.

17 %

3-5 dagar.

5 %

6-13 dagar.

4 %

14 dagar eller mer.

arbetsuppgifter, utan om vilken mental och kognitiv kapacitet som arbetsuppgifterna kräver av mig som chef. Behöver man gå igenom många olika moment eller bearbeta mycket information, ta in perspektiv från många olika håll? Hur ser teamdynamiken och kulturen ut? Är det många konflikter jag som chef måste hantera?" fortsätter hon.

Annah Thunberg menar att arbetsbelastning inte bara handlar om vad som står i kalendern. Lika viktigt är hur relationsmiljön på arbetsplatsen ser ut.

"Det är mängden uppdrag och krav som är orimliga. Och det är så märkligt med tanke på vår fantastiska AI-utveckling", säger Walter Osika.

RÖSTER UR UNDERSÖKNINGEN.

Är det personliga eller strukturella/organisatoriska förändringar som krävs för att du ska må bra som chef?

” Organisatoriska förändringar som möjliggör en rimlig arbetsbelastning där återhämtning får plats. Du ska inte vara så trött efter en arbetsdag att du inte orkar med din fritid. Införande av administrativt chefsstöd kan också hjälpa för mindre stress.”

” Framför allt organisatoriska.”

” Både och. Personliga gränsdragningar och prioriteringar i kombination med en organisation som möjliggör hälsosamt arbetssätt. För att må bra som chef behöver jag min inre drivkraft och stöttande ledning i ryggen.”

” En kombination av båda. Oerhört viktigt med en ömsesidig empati, psykologisk trygghet och tillit.”

” En kombination, men min bild är att chefers förutsättningar glöms bort i arbetsmiljöarbetet och ett alltför stort fokus läggs på medarbetarna. Jag har aldrig haft en överordnad chef när jag varit chef som arbetar strukturerat med sina chefers förutsättningar och faktiskt agerar för att tydliggöra prioriteringar med mera.”

” Både individuella och organisatoriska insatser för att medarbetarna ska må bra. Då minskar pressen för chefer.”

” Organisatoriska förbättringar och stöd, och att man själv tar ansvar för sitt mående på fritiden.”

” Personliga: Sikta på good enough-nivå i stället för perfekt. Organisatoriska: Kräv att alla chefer bokar in återhämtningspauser mellan möten samt tid för reflektion varje dag.”

” Organisatoriska förändringar behövs för att ge utrymme för personliga förändringar. Vikten av reflektionstid!”

” Både personliga förändringar krävs, att lära sig att sätta ramar och skapa balans i livet, samt strukturella förändringar, oftast blir vår arbetsmiljö som gruppchefer osynlig då fullt fokus ligger på att våra medarbetare ska må bra, men vi då?”

” Framför allt strukturella förändringar i form av chefsstöd.”

”Undersökningen understryker precis allt som jag har sett de senaste 20 åren.”

LINDA CORIN

HAN ANSER ATT man inte längre enbart kan prata om coping-strategier och psyko-

logiska förmågor för att hantera den stress som uppstår, när det ofta är något i arbetsorganisationen som inte fungerar. Något som ligger utanför chefernas egen kontroll, som till exempel att ha för många medarbetare att ansvara för.

”Den svenska chefen är kompetent, engagerad och uppskattad – men trött. Inte akut utbränd, men kroniskt belastad.”

Så lyder det dystra svaret om man matar in frågan ”hur mår chefen?” i Chat GPT.

Och ja, nog vittnar cheferna i Chefs undersökning om en ”kronisk belastning”: Åtta av tio uppger att deras jobb är för krävande på grund av för hög

arbetsbelastning. Fem av tio uppger att det beror på otydliga roller och motstridiga krav. Nästan lika många upplever stor ensamhet i chefsrollen samt brist på resurser. Fler än sju av tio chefer känner sig stressade och pressade.

Detta rimmar väl med en undersökning gjord 2025 av Falck (före detta Previa) med 4 000 chefer, till rapporten "Hur mår chefer?" Här framgår att cheferna upplevde högre stress än medarbetarna. Var fjärde chef uppgav sig inte hinna slutföra sina arbetsuppgifter i tid.

"Det är väldigt sorgligt att så många chefer upplever så hög stress och verkligen mår dåligt av det", kommenterar Sofia Viotti, leg psykolog, författare och föreläsare.

Hon arbetar mycket med stresshantering och har skrivit boken *Utan press: Om medkänsla, prestation och stress*.

CHEFER HAR OFTA sjuknärvaro snarare än sjukfrånvaro och har generellt sett

"Den viktiga ambitionen krockar med de förutsättningar cheferna får."

ANNAH THUNBERG

färre sjukdagar än medarbetare. Förvisso har många chefer i sin roll en högre grad av frihet med möjlighet att påverka sin arbetssituation och till exempel jobba hemifrån även om de är sjuka. Men i Chefs undersökning uppger 74 procent av cheferna att de bara har varit borta från jobbet 1–2 dagar det senaste året.

Och enligt Falcks sjuk- och hälsodata

om 148 000 medarbetare och 12 000 chefer var 13 procent av medarbetarna jämfört med fyra procent av cheferna korttidssjuklediga någon gång under 2024.

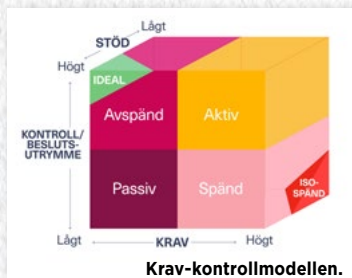
ATT DEN PSYKISKA OHÄLSAN ökar allra mest bland chefer och tjänstemän – av alla yrkeskategorier – fastslogs i rapporten "Sveriges sjukaste yrken 2025" som gavs ut av Skandia i slutet av förra året. Den största ökningen av sjukskrivningar överlag beror på psykisk ohälsa, särskilt stressrelaterade besvär. Mellan 2019 och 2024 har andelen sjukskrivningar (över 14 dagar) på grund av psykisk ohälsa ökat mest inom branscherna bank, försäkring samt information och kommunikation.

I en artikel i Fortune från december förra året säger David Ko, vd för Calm, världens ledande sömn- och meditationsapp:

"De flesta ledare verkar utan ett fulladdat batteri och därmed endast till 20 procent av sin fulla kapacitet."

STRESS GENOM TIDERNA

1956. En av stressforsknings pionjärer, **Hans Selye**, kanadensisk fysiolog, definierar stress som "**kroppens ospecifika reaktion på varje krav på förändring**".



1979. Forskning visar att stress hänger samman med höga krav i kombination med låg kontroll. **Den amerikanske professorn Robert A Karasek** skapar krav-kontroll-modellen, som blir central för förståelsen av arbetsrelaterad stress.

1990-talet. Begreppet "**allostatisk belastning**" (**Bruce McEwen**) introduceras, och beskriver hur långvarig stress påverkar kroppen biologiskt över tid.



2000. **Utbrändhet** börjar få genomslag i offentlig debatt och media.

1950

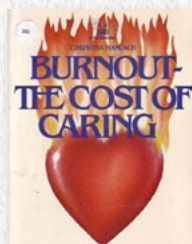
1970

1980

1990

2000

1970-talet. Forskningen kring psykosociala frågor i arbetslivet inleds, bland annat genom initiativ från Arbetskyddsfonden i Sverige.



1982. "Burnout" etableras som begrepp för arbetsrelaterad psykisk belastning av psykologiprofessor **Christina Maslach**.

1989. Professor **Töres Theorell** visar i sin forskning att arbetsmiljön, inklusive krav, kontroll och socialt stöd, påverkar hälsan.



1997. Sjukskrivningarna i Sverige börjar öka kraftigt – i hög grad drivet av stressrelaterad psykisk ohälsa kopplad till förändringar i arbetslivet, rapporterar Läkartidningen.

Han utvecklar sitt resonemang med att företagsledare världen över lider av sömnbrist, är fullständigt dränerade på energi och överväger att sluta sina jobb – men ändå, när man frågar dem hur de mår, säger de att de mår bra.

”Många chefer har väldigt höga krav på sig själva. De har också tankar om att de inte räcker till och oroar sig över vad andra tycker. Sådant spår på stressen. Sedan är människor väldigt olika i hur trygga de är i att sätta gränser”, säger Sofia Viotti.

EN STUDIE GENOMFÖRD av Deloitte i samarbete med Workplace Intelligence i USA, Storbritannien, Kanada och Australien 2022 bland 1050 toppchefer och lika många övriga anställda, visade att 70 procent av toppcheferna och hälften av de anställda övervägde att byta jobb för att må bättre.

I Chefs undersökning uppger fler än hälften att de har övervägt att sluta som chef på grund av sitt mående.

”Det är väldigt sorgligt att så många chefer upplever så hög stress och verkligen mår dåligt av det.”

SOFIA VIOTTI

”Det är en seriös och allvarlig siffra, även om det inte är en överväldigande andel som gör verklighet av funderingarna. Men det påverkar hur vi förhåller

oss till vårt arbete”, säger Micael Dahlen, professor i ekonomi och lycka, välmående och välfärd vid Handelshögskolan i Stockholm.

Han hänvisar till fenomenet ”silent quitting” som blivit omskrivet på sistone, så även i Chef.

”Det är extremt olyckligt för arbetsplatsen om du är kvar men ändå inte riktigt känner att du är där med hela din varelse och motivation. Då gör du inte det som du skulle kunna göra.”

Vad du gör och hur du mår påverkar omgivningen vare sig du är medveten om det eller inte, understryker han.

”Cirka 30 procent av ditt eget mående kommer från människorna i din omgivning. En chef är närvarande i många människors liv på daglig basis. Det har med andra ord jättestor effekt, om du vill vara där eller inte.”

Han fortsätter:

”Om man inte känner sig helt bekväm med att vara på en arbetsplats, hur ska

2007. Antalet sjukskrivningsepisoder för neurotisk och stressrelaterad psykisk ohälsa (36 175 fall) går om antalet sjukskrivningar för depression (28 372 fall), enligt siffror i Läkartidningen.



2015. ”Forskning, larmrapporter, rubriker i media. Överallt varnas det för den ökade arbetsrelaterade stressen. Som chef tillhör du en av de mest utsatta riskgrupperna.” Så lät det när Chef lanserade **Stresskolan 2015** – en artikelserie i sex delar där vi följde en vanlig chefs väg för att få bukt med den orimliga stressen.

2005

2010

2015

2003. Marie Åsberg, psykiater och professor emerita vid Karolinska Institutet, bidrar till att etablera begreppet **utmattningssyndrom**, som Socialstyrelsen godkänner som ersättning för utbrändhet.

2010-talet. Digitaliseringen, att ständigt vara uppkopplad, och otydliga gränser mellan arbete och fritid identifieras som nya viktiga stressfaktorer.



2014. Psykiatiska diagnoser blir den vanligaste sjukskrivningsorsaken.

2016. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA, AFS 2015:4) träder i kraft. Arbetsgivarens ansvar för arbetsbelastning, arbetstider och kränkande särbehandling tydliggörs.

man då kunna motivera andra att göra det mesta av sin tid där?”

49 PROCENT AV cheferna i Chefs undersökning uppger att de har fysiska hälsoproblem och 54 procent att de har psykiska hälsoproblem som de kopplar till sin arbetssituation.

Redan i slutet av 1980-talet slog professor Töres Theorell vid Karolinska Institutet fast att en dålig arbetsmiljö är skadlig för hälsan. Hans forskning visade att hög arbetsbelastning i kombination med låg kontroll och lågt socialt stöd kunde kopplas till hälsorisker.

Under 2010-talet började forskningen allt tydligare visa att även chefer drabbas.

Att Google-sökningen ”How to reduce stress” visade all time high våren 2025, talar sitt tydliga språk.

”Det är ett rop på hjälp på befolkningsnivå”, sa den amerikanska psykiatern Neha Chaudhary till The American Institute of Stress.

”Hur du mår påverkar omgivningen vare sig du är medveten om det eller inte.”

MICAEL DAHLEN

I CHEFS UNDERSÖKNING uppger sju av tio chefer att de själva har vidtagit åtgärder för att hantera sin stress, till exempel med hjälp av mindfulness, meditation eller stresshanteringsprogram.

”Det är ett tydligt tecken på att man inte är passiv i sitt lidande utan verkligen försöker hitta lösningar på egen hand. Många tar eget ansvar, men det räcker

inte hela vägen”, säger Annah Thunberg.

Micael Dahlen håller med:

”Det är olyckligt, men också viktigt, att se att en stor andel av de här cheferna gör saker för sin fysiska hälsa och sitt välmående. Men det verkar ändå inte få det genomslag och ge den buffert de behöver.”

ENDAST 16 PROCENT i undersökningen uppger att de efter vidtagna åtgärder kan hantera sin stress. 72 procent säger att det hjälpt till viss del men inte tillräckligt och 12 procent hävdar att stresshanteringsåtgärderna inte har gjort någon skillnad alls för deras mående.

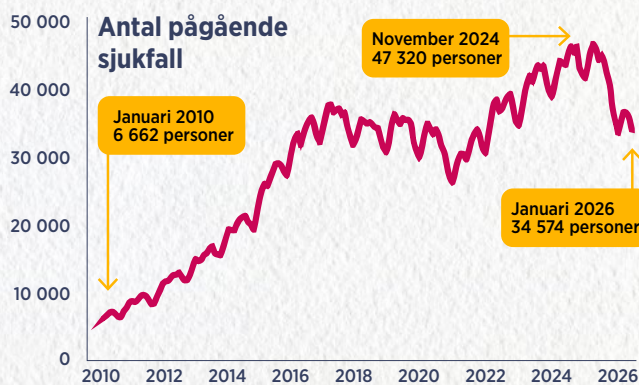
”Vad fan håller vi på med?” som läkaren och forskaren Walter Osika utbrast inledningsvis i den här texten. Så vad kan cheferna egentligen göra själva? Vilket ansvar har deras organisationer? Det är hög tid att agera. ●



2019. WHO erkänner utbrändhet som ett arbetsrelaterat fenomen.



Stressrelaterade sjukfall har ökat kraftigt och psykisk ohälsa dominerar sjukskrivningarna. Grafen visar antalet personer sjukskrivna mer än två veckor på grund av stress.



2020

2020–2022. Covid-19-pandemin förändrar arbetslivet med ökat distansarbete för vissa yrkesgrupper, vilket leder till både minskad och ökad stress, beroende på arbetsvillkor.



2025

2025. Psykisk ohälsa ökar mest bland chefer, enligt Skandias rapport ”Sveriges sjukaste yrken”.

2026. Ökad uppmärksamhet riktas mot ledarskapets roll i att förebygga stress, inklusive psykologisk trygghet, återhämtning och hållbart arbete.

2028. Diagnoskoden utmattningsyndrom tas bort när Sverige inför WHO:s uppdaterade diagnossystem.

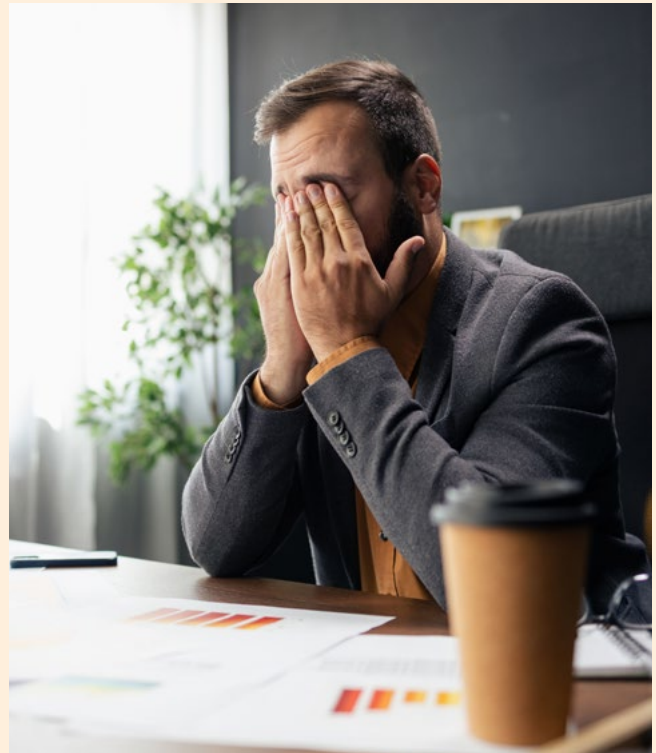
F43.8A

Skandia är ett ledande pensionsbolag som tar ansvar. Bolaget erbjuder tjänstepension med förebyggande hälsoförsäkring för att kunderna ska kunna bygga grunden till en trygg pension och vara friska på vägen dit. Skandia erbjuder också bolån och sparande – och förenklar valet genom sin rådgivning.

Vänd stressen – stärk Sveriges chefer

Det går att vända utvecklingen kring psykisk ohälsa – och det börjar där besluten fattas. Med rätt stöd kan chefer stärka både sitt eget och organisationens välmående. Gabriel Lundström, hållbarhetschef på Skandia, berättar hur friska organisationer börjar med friska chefer.

TEXT **CHEF CONTENT**



Att medarbetare blir sjuka påverkar förstås företag och organisationer och är ingen nyhet. Det nya är vem som drabbas. Allt oftare är det nämligen chefen. Kontinuiteten spricker, belastningen flyttas vidare och det blir svårare att utöva ett gott ledarskap.

FÖR NYA sjukskrivningar kopplade till psykisk ohälsa ligger fortfarande chefsyrken och yrken med fördjupad högskolekompetens högst när olika yrkeskategorier jämförs, med en andel på 35 procent. Samtidigt finns det positiva tecken i utvecklingen. Mellan första kvartalet 2025 och första kvartalet 2026 minskade andelen nya sjukskrivningar som beror på psykisk ohälsa med cirka 3 procentenheter bland chefer. I nuläget går det endast att spekulera om vilka faktorer som kan ha bidragit till minskningen.

”Nivån är fortfarande hög vilket är en tydlig varningssignal”, säger Gabriel Lundström.

”Hög arbetsbelastning, en förväntan om att alltid vara tillgänglig och en konstant

press att leverera. Allt det ökar risken för stress och utmattning, och chefer är särskilt utsatta”, säger han.

Paradoxen är att chefen samtidigt förväntas vara den som fångar upp tidiga signaler på ohälsa hos andra. Full kalender och ständig tillgänglighet plus rollen som organisationens första varningsklocka.

PSYKISK OHÄLSA är en av de vanligaste orsakerna till längre sjukskrivning från arbetet, och kvinnor drabbas fortfarande i högre grad än män. Men utvecklingen går att vända.

”När en chef ser tidiga signaler, som trötthet eller att någon drar sig undan, är det viktigt att agera snabbt. Ta samtalet direkt, visa omtanke och undersöka vad som kan förändras i arbetssituationen. Men arbetet börjar egentligen mycket tidigare än så, då vi vet att tidiga insatser gör stor skillnad”, säger Gabriel Lundström.

”Och det handlar inte alltid om att lösa allt själv. Ibland är det bästa att koppla in HR eller se till att medarbetaren har tillgång till snabbt stöd via försäkring.”

Chefers beteenden sätter

också tonen för hela arbetsplatsen. Det är därför särskilt allvarligt att chefer tillhör gruppen med högst andel nystartade sjukskrivningar kopplade till stress och utmattning.

”En hållbar chef är en frisk chef. Det handlar inte om att alltid prestera mest, utan om att skapa förutsättningar för både dig själv och ditt team att må bra och lyckas tillsammans.”



Gabriel Lundström.

GABRIEL KONSTATERAR att gapet mellan kvinnor och män som får ekonomisk ersättning från [Skandias sjukförsäkring](#) har halverats sedan 2015.

”Det handlar inte bara om ekonomisk trygghet, utan även tillgång till hälsoförsäkring med förebyggande hjälp. När trösklarna är låga söker fler hjälp i tid, innan ohälsan hinna bli en lång sjukskrivning”, säger han.

[Skandias hälsoförsäkring](#) med snabb tillgång till professionell hjälp vid både fysiska och psykiska besvär gör det möjligt

”När trösklarna är låga söker fler hjälp i tid.”

att agera tidigt, oavsett om orsaken finns på jobbet eller hemma. Som chef får du också kostnadsfritt stöd i frågor som rör medarbetares hälsa och rehabilitering.

EN LÅNG SJUKSKRIVNING kostar – både på ett mänskligt och ekonomiskt plan. Produktionsbortfall, vikarier och ökad belastning på kolleger och chefer blir snabbt till stora belopp.

”Därför blir förebyggande hälsoarbete både en ekonomisk fråga och en mänsklig. En investering i tidiga insatser kan tjäna in när risken minskar för dyra och utdragna sjukskrivningar”, säger Gabriel. ●

Källor: Skandias rapport [Sveriges sjukaste yrken 2026](#) samt artikeln [Tidiga insatser halverar hälsogapet](#) från Skandia.

7 vanliga stressfällor

TEXT SARA HAMMARKRANTZ ILLUSTRATION ANNA HARVARD

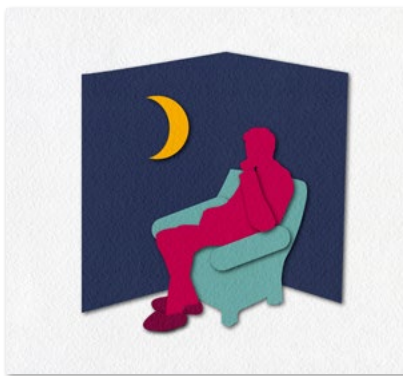
1. SIGNALMISSEN

Många chefer känner inte kroppens signaler på ohälsa och stress. Om man går för länge med kronisk stress riskerar man långvariga och ibland även kvarstående problem, inte minst när det kommer till kognitiva förmågor. Och även om man tillfrisknar från utmattningssyndrom har man ofta en ökad sårbarhet framöver. *



3. TRÄNINGSHETSEN

Vi behöver alla vara fysiskt aktiva för att hålla oss friska. Men om du tränar för hårt under stressiga perioder som ett sätt att koppla av kan det få motsatt verkan. Hård träning frisätter stresshormonet kortisol. I stället för att sänka stressnivåerna ökar stressen i kroppen och kroppen kan ta skada. För stressade personer på gränsen till utbrändhet rekommenderas promenader eller lugna aktiviteter som exempelvis yoga. *



2. KVÄLLSFÄLLAN

Visst, det kan kännas obehagligt att släppa olösta problem. Många chefer tror sig kunna tänka och hitta lösningar kvällstid. Gör du det är risken att du grubblar och fastnar i huvudet med för mycket tankar och därför inte får den återhämtning du behöver. Vilket i sin tur gör att du även dagtid har en för hög stressnivå och blir sämre på att lösa problem när de dyker upp. *





4. ALKOHOLFLYKTEN

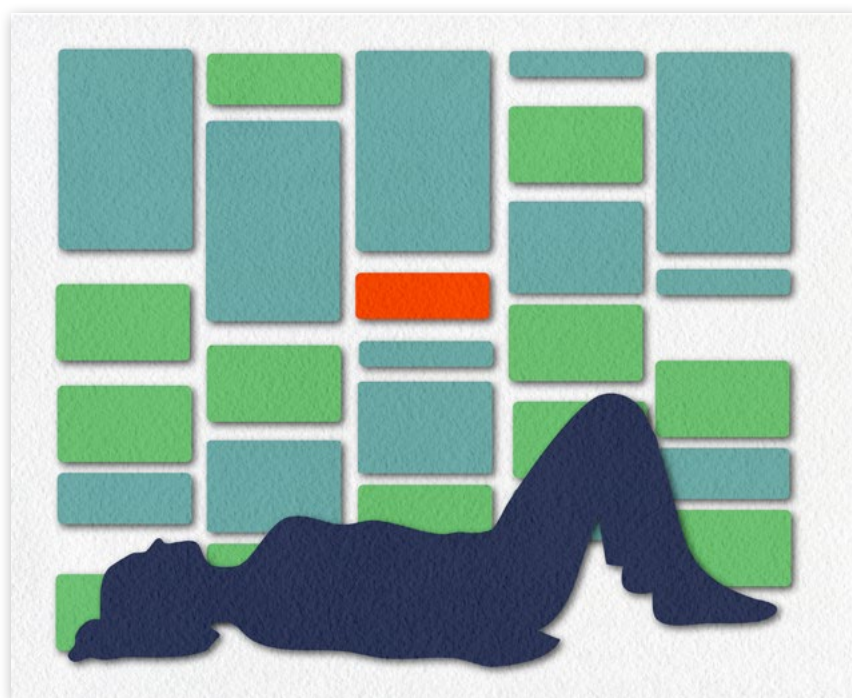
Har du svårt att koppla av – och koppla bort – jobbet och tar till alkohol för att kunna stressa ner? Det är en stor fallgrop för det egna måendet – och för ett hållbart chefsuppdrag.

Chefer i allmänhet och vd:ar i synnerhet är den yrkesgrupp som dricker mest, både när det gäller genomsnittlig konsumtion per månad och andelen som dricker mycket åt gången, så kallad intensivkonsumtion. Det visar en undersökning från Systembolaget. *



5. ÅTERHÄMNINGSEFELET

Det är lätt att tro att återhämtning framför allt handlar om att ligga på sofflocket och göra ingenting. Men den bästa återhämtningen är inte främst passiv utan en mix av olika kontraster. Byt därför inte en skärm mot en annan skärm när du ska koppla av. Har du suttit stilla på jobbet behöver kroppen röra på sig, har du stirrat på en skärm länge behöver du kanske se natur i stället och så vidare. *



6. PRESTATIONSSTRESSEN

Låt inte återhämtningen bli ytterligare en sak du måste prestera. Om avslappningen känns som ännu en punkt på att göra-listan uteblir effekten. *



7. SUPERCHEFMYTEN

Bästa förebilden för dina medarbetare är du när du vågar sätta gränser, be om hjälp och delegera, i stället för att tro och signalera att du måste klara av allt själv. Just tryggheten i att våga sätta gränser är viktigt för om du kan säga "nej, det här hinner jag inte" i stället för att säga "absolut, jag fixar det" när du vet att tiden inte räcker till. Har du svårt att bryta mönstret kan du ta hjälp av exempelvis en psykolog. *

Källor: Systembolaget, återhämtningsforskaren Lina Ejlerthsson, läkaren och forskaren Walter Osika, ledarskapscoachen Annah Thunberg, psykologen Sofia Viotti, professor Micael Dahlen.



”

När tempot ökar behöver chefer rätt stöd

Stress och psykisk ohälsa ökar – och du förväntas agera tidigt, hålla svåra samtal och samtidigt säkra resultat och arbetsmiljö.

Med vårt kostnadsfria, utökade Chefsstöd i hälsoförsäkringen får du direkt tillgång till erfarna specialister inom stress, psykisk ohälsa, konflikter, samt stöd vid sjukskrivning och återgång till arbete. Upp till tre vägledande samtal per ärende ingår.

För ett ledarskap som håller – för dig och ditt team.

Läs mer på skandia.se/hälsoförsäkringen

skandia:



”CHEFER GENERELLT

BRUKAR INTE VARA

SÅ POSITIVA TILL ATT

SÖKA HJÄLP.”

Hur illa är det?

Var ska du börja om du vill prioritera din hälsa och förebygga så att du inte blir ytterligare en siffra i statistiken över dem som blivit sjuka av stress? En bra start är att ta reda på hur du mår och göra en hälsoundersökning – innan det gått för långt.

TEXT SARA HAMMARKRANTZ

En hälsoundersökning är naturligtvis inte en åtgärd i sig för bättre mående. Däremot är det ett viktigt diagnosverktyg att utgå ifrån.

Pinfärs forskning från Gymnastik- och idrottshögskolan (GIH) visar att regelbundna hälsokontroller på arbetsplatsen bidrar till bättre hälsa, bättre träningsvanor och mindre viktuppgång.

”Våra resultat tyder på att arbetsgivare bör ha en långsiktig strategi för hur de erbjuder dessa undersökningar och hur de följer upp resultaten över tid. De behöver också anpassas efter olika grupper av personer i arbetslivet. Yngre personer och de med lägre utbildning kan till exempel behöva extra stöd för att etablera och behålla hälsosamma vanor”, säger Elin Ekblom Bak, professor vid GIH och projektledare för forskningsprogrammet Work Together.

I STUDIEN LÄT man 100 000 personer göra en så kallad hälsoprofilbedömning via sin arbetsgivare. Undersökningen omfattade kondition, blodtryck, levnadsvanor och självupplevd hälsa. Efteråt fick perso-



Viktorija
Milosevska.

nerna ett samtal med en hälsocoach och arbetsgivaren fick en sammanställning på gruppnivå.

När forskarna följde deltagarna i upp till fem år såg de att hälsan generellt försämrades över tid; deltagarna motiverade mindre, mädde sämre och gick upp i vikt. Men för de personer som gjort minst tre hälsokontroller såg bilden annorlunda ut. I den gruppen skattade deltagarna sin hälsa högre, tränade mer och gick upp mindre i vikt än övriga.

”Resultatet ligger i linje med tidigare beteendeforskning som visar att enstaka insatser eller samtal sällan ger bestående effekter. Det behövs uppföljning för att skapa förutsättningar för hållbara förändringar”, säger Elin Ekblom Bak till tidningen Arbetsliv.

MÅNGA CHEFER söker hjälp för sent. Det kan få förödande konsekvenser, konstaterar Viktorija Milosevska, överläkare i psykiatri på Calmego Psykiatri.

Chefer, som är vana vid att prestera på topp, känner ofta att de måste hantera alla problem på egen hand, är hennes erfarenhet. Därför biter de ihop när de mår dåligt och fortsätter att leverera på jobbet, på bekostnad av privatliv, hälsa och relationer.

Till henne kommer de via den fysiska vården för att de till slut mår så dåligt att de hamnar på akuten med hjärtklappning, ont i bröstet och svårt att andas.

”De tror att de fått en hjärtinfarkt men blir friskförklarade från fysiska åkommor och hänvisade till den psykiatriska vården.”

Eller så kommer de för att omgivningen kräver det.

”Jag kan ärligt säga att chefer generellt inte brukar vara så positiva till att söka hjälp. De kan i stället ha ställts inför ett ultimatum av sin partner eller att deras egen chef eller en kollega har slagit larm.”

Viktorija Milosevska anser att det finns en skev bild hos många om vad psykisk ohälsa är och vem det kan drabba. Det gör att vissa inte känner igen sig i sina symtom eller förstår vad de är tecken på.

YTTERLIGARE EN fälla för många chefer anser hon är att de är så fokuserade på sina medarbetares hälsa att de bortser från sin egen.

Om det går för lång tid innan man söker hjälp tar det i regel betydligt längre tid att komma tillbaka.

”Om du märker att sömnen förändras, att du tappat intresse för sådant som tidigare varit viktigt eller om personer i din närhet säger att du inte är dig själv, är det dags att söka hjälp. Ju tidigare du gör det, desto lättare blir vägen tillbaka”, säger hon. ●

Börja med dig själv

Även om stressen inte enbart är en personlig fråga börjar det ändå hos dig själv. Det är där du själv kan påverka i ett första steg. Men vad ska du välja? Att avsätta tid för regelbunden reflektion och upptäcka inre mönster är ett sätt som visat ge effekt mot stress. Andra är att göra tacksamhetsövningar eller volontärjobba.

TEXT **SARA HAMMARKRANTZ** ILLUSTRATION **ANNA HARVARD**

Det är strukturella och organisatoriska problem som driver den största stressen hos cheferna. Det framkom tydligt i Chefs undersökning "Hur mår chefen?" Många chefer saknar rätt förutsättningar och stöd i chefsrollen.

Men att genomföra de förändringar som krävs tar tid. Enligt Nyckeltalsinstitutets senaste rapport kan det i många fall ta upp till två år innan effekterna blir kännbara. Så även om stress inte bara är en personlig fråga är det på det personliga planet som du själv kan påverka. Börja därför där, råder Sofia Viotti, leg psykolog, expert på självmedkänsla och förändring av ohjälpsamma mönster.

"Man behöver jobba på alla nivåer", säger hon.

SOM CHEFS UNDERSÖKNING också visade har många chefer, hela sju av tio, redan vidtagit åtgärder.

"Det förvånade mig att det var så pass många som hade tagit del av någon form av stresshanteringsprogram och att så många upplevde att det hjälpte, åtminstone delvis. Det är väldigt glädjande", säger Sofia Viotti.

Hon får medhåll av ledarskapscoachen Annah Thunberg.

"Det pratas ofta om att man blir passiv och sätter på sig offerkoftan, att man inte gör tillräckligt för att ta itu med sin



stress. Men det här visar att det är väldigt många chefer som tar det egna ansvaret. Men också att det inte räcker hela vägen", säger hon.

Chefs undersökning bekräftar bilden av att de egna försöken att hantera sin stress kan hjälpa, men bara till en viss del och för somliga långt ifrån tillräckligt eller inte alls.

Men vad ska du då satsa på om du vill agera själv mot stressen? Det finns så mycket att välja mellan – meditation, yoga, tacksamhetsövningar, mindfulness.

HJÄRTLÄKAREN OCH psykiatern Walter Osika vid Karolinska Institutet har i sin forskning sett att mindfulness kan höja chefers förmåga att hantera utmanande arbetsförhållanden över längre tid och att det även förbättrat deras förmåga att balansera arbete och privatliv under tider av organisatoriska förändringar och omvälvande skiften.

Men mindfulness är tidskrävande. Ron Purser, professor i management vid San

Francisco State University och författare till den uppmärksammade boken *McMindfulness – how mindfulness became the new capitalist spirituality*, varnar för att mindfulness riskerar att användas som ett sätt att anpassa sig till ohållbara arbetsvillkor, snarare än att förändra de villkor som skapar stressen.

"Vi vet också hur svårt det är att lägga in ett stresshanteringsprogram i ett redan fullt schema", säger Walter Osika och berättar om poliser som kört med blåljus för att hinna i tid till stresshanteringskursen.

TVÅ ANDRA RELATIVT enkla saker som ger stor utdelning är tacksamhets- och reflektionsövningar.

Att göra en tacksamhetslista en eller flera gånger i veckan har visat sig öka människors livstillfredsställelse och välbefinnande, leda till bättre sömn, ökade samhörighetskänslor samt större optimism inför den kommande arbetsveckan.

När din tacksamhet uttrycks direkt till dina kolleger och medarbetare leder det till såväl bättre prestation som till lägre rent kroppslig stressbelastning, enligt en studie gjord på Handelshögskolan vid University of California, Rady School of Management, San Diego.

Att skapa utrymme för reflektion skapar även det balans, självinsikt och stärker ditt ledarskap. Flera studier inom näringsliv, sjukvård, undervisning och offentlig sektor har visat att reflektion för

”MÄNNISKOR BEHÖVER FÅ SYN PÅ

VAD DET ÄR SOM GÖR ATT MAN

HELA TIDEN HAMNAR I

STRESSIGA SITUATIONER.”



specifikt chefer i form av mindfulness och strukturerad självreflektion är kopplad till lägre stress, minskad energiåtgång och ökat välbefinnande.

MÅNGA FÖRETAG SATSAR på friskvårdsprogram för hela sin personal. En stor studie publicerad i *Industrial Relations Journal* och *Psychology Today*, gjord på 90 amerikanska arbetsplatser, avslöjade dock att så gott som alla misslyckades med att förbättra medarbetarnas mående. Det fanns dock ett undantag och det var de program som uppmuntrar medarbetarna att engagera sig i välgörenhets- och volontärjobb. Mätningar av hjärnaktivitet visar att när vi hjälper andra människor aktiveras hjärnans belöningssystem, samtidigt som aktiviteten i de stressrelaterade regionerna i hjärnan minskar.

”När vi fokuserar på att bidra till vårt samhälle eller ett större sammanhang görs kopplingarna i hjärnan bokstavligen om till att hantera stress mer effektivt”, skriver den amerikanska psykologen och stressexperten Rebecca Heiss i en artikel i den internationella nyhetstjänsten CNBC.

I SVERIGE HAR mycket fokus den senaste tiden legat på vikten av återhämtning. I forskning vid Lunds universitet har återhämtningsforskaren Lina Ejlerstson pre-

senterat sju olika sorters återhämtning (mental, emotionell, fysisk, sensorisk, social, kreativ och själslig).

Forskningen visar att vi inte alltid återhämtar oss bäst genom att vila och göra ingenting, utan genom att skapa variation i vårt arbete, till exempel gå från stillasittande till rörligt eller från snåriga kognitiva uppgifter till något mer administrativt rutinmässigt.

Chefs expert Sofia Viotti är dock frustrerad över det stora fokuset på återhämtning.

”Man kan absolut jobba med återhämtning eller försöka göra saker i ett lugnare tempo, sådant som vi vet reglerar stress, men det löser inte problematiken på riktigt. Om man samtidigt har någonting som hela tiden eldar på stressen inombords har det inte så stor effekt”, säger hon och fortsätter:

”Människor behöver få syn på vad det är som gör att man hela tiden hamnar i stressiga situationer. Och från organisatorisk nivå behöver man förstå mer om hur människor fungerar för att anpassa jobbet efter det.”

Enligt henne behöver många bli bättre på att lyssna in sina egna behov och sätta gränser:

”Hur mycket har man normaliserat att det är stressigt? Och hur mycket har man

fått med sig från sin uppväxt om vikten av att lyssna in sina egna behov?”

I CHEFS UNDERSÖKNING framgår att en klar majoritet av cheferna, trots allt, känner motivation och engagemang för sitt jobb. Om jobbet dessutom ger en fjäder i hatten karriärmässigt är det lätt att börja tänja på sina gränser, menar Sofia Viotti.

”När organisationen säger att det är omöjligt att förändra, att det är så här mycket man har att göra, ska man vara medveten om att man ändå satt en gräns någonstans. Vi jobbar inte 18 timmar om dagen. Bara för att man har normaliserat en gräns för sig själv eller i en organisation och accepterat hög stress, innebär det inte att man måste klara av det fram till att man inte klarar av det.”

SOFIA VIOTTI hjälper chefer att våga prioritera sitt eget välmående, inse att deras behov är viktiga och hitta trygghet i att säga nej när arbetsplatsen inte längre är bra för dem.

”Det finns alltid en valmöjlighet. De flesta i den här gruppen chefer står inte utan möjlighet att få ett annat jobb. De kan lämna en organisation där de inte mår bra.”

I Chefs undersökning uppgav så många som drygt hälften av cheferna att de någon ►

”NÄR VI FOKUSERAR PÅ ATT BIDRA TILL ETT STÖRRE

SAMMANHANG GÖRS KOPPLINGARNA

I HJÄRNAN BOKSTAVLIGEN OM TILL ATT HANTERA

STRESS MER EFFEKTIVT.”



gång har övervägt att sluta som chef på grund av sitt mående.

SJÄLVA GRUNDBULTEN till vårt psykiska mående är enligt Sofia Viotti våra inre mönster och hur det skapar stress.

”Vissa människor mår inte dåligt av att det är stressigt för att de har hjälpsamma mönster som gör att de sätter gränser och inte dras iväg i stresstankar. Men om man har en benägenhet att oroa sig och älta, lätt fastnar i tankar på hur mycket det är som ska göras, 'hur ska jag hinna, tänk om det inte blir bra, ska jag göra så här eller så där' – då har man det stressigt även vid tillfällen när man egentligen skulle kunna varva ner.”

Sofia Viotti konstaterar att det är många som problemlöser när man inte är på jobbet.

”Först när man får syn på detta inser man hur mycket man själv omedvetet

ökar på stressen. Och då kan man börja förändra.”

Ett första steg är att skaffa sig kunskap och bli medveten om vad som försiggår inuti oss själva och vad vi har för inlärda föreställningar och inre mönster. Det kan man få genom böcker, stresshållningsprogram eller genom att gå och prata med en psykolog.

FORSKNING FRÅN Lunds universitet visar att samtal är en viktig åtgärd för att stötta chefer som lider av psykisk ohälsa. Men för att det ska ge resultat är det viktigt att samtalen handlar om chefens eget mående och inte halkar in på medarbetare och verksamhetens behov.

I en nygjord studie kring chefers stress i offentlig sektor vid Lunds universitet såg man att stöd från direkt överordnad och öppen kommunikation i organisationen är särskilt viktiga för att minska stress.

”De flesta chefer skulle behöva en coach eller en mentor. Inte bara för att minska eller lära sig hantera stress, utan också för att bli en bra chef. Både medarbetare och chefer upplever mycket stress på grund av att de har en egen chef som inte möter dem på ett bra sätt”, säger Sofia Viotti.

DET ENSKILT VIKTIGASTE stödet, enligt forskningsledaren Ulrika Westrup, docent vid Lunds universitet, är ett nätverk av chefer att dela erfarenheten med. Chefsnätverken kan se ut på olika sätt, men cheferna bör brottas med samma typ av problem, som nedskärningar, konflikt-hantering eller uppsägningar. Och – det är inte cheferna själva som kan bygga dessa nätverk, utan organisationerna, då nätverken helst ska bestå av chefer som inte jobbar med varandra till vardags. Så här behövs det organisatoriskt stöd. ●

Epassi är Nordens ledande plattform för personalförmåner, med en vision om att göra hälsa och välmående mer tillgängligt för alla. Genom ett brett utbud av aktiviteter inom friskvård, lunch och cykelförmåner inspirerar Epassi till en mer aktiv livsstil och välmående arbetsplatser. Läs mer på epassi.se



64 procent av de anställda och 81 procent av arbetsgivarna vill att terapi ska rymmas i bidraget enligt Epassis rapport.

”Dags att anpassa friskvårdsbidraget till arbetsplatsernas verklighet”

Psykisk ohälsa orsakar nära hälften av sjukskrivningarna. Ändå räknas inte terapi som friskvård. För chefer som ska förebygga ohälsa är gapet ett växande problem. TEXT **CHEF CONTENT**

Som chef ska du fånga upp stress tidigt, innan den blir en sjukskrivning. Och behovet finns verkligen: Var fjärde anställd uppger i studien att deras arbetsbelastning inte är hållbar på lång sikt.

Men det statligt subventionerade verktyget, friskvårdsbidraget, är trubbigt. Motion och massage går bra. Terapi gör det inte, enligt Skatteverkets regler. Samtidigt är psykiatriska diagnoser sedan 2014 den vanligaste orsaken till sjukskrivning. Andelen har gått från runt 30 procent 2010 till nära hälften i dag, enligt Försäkringskassan. Niloofar Niknam på Epassi har drivit frågan i flera år:

”Det är löjligt och gammaldags. Det finns ingen anledning till att förebyggande hälsa inte

ska ingå i friskvårdsbidraget. Det är ju precis det som bidraget ska göra”, säger hon.



Niloofar Niknam.

HON PEKAR OCKSÅ på att förmånen urholkats med tiden.

”Taket har legat på 5 000 kronor sedan 2018. Samtidigt har gymkort och allt annat ökat med 30 till 40 procent”, säger hon.

Och frågan engagerar. I Epassis egen rapport, Den stora studien om personalförmåner 2026, vill 64 procent av de anställda och 81 procent av arbetsgivarna att terapi ska rymmas i bidraget. Samtidigt tror många arbetsgivare att de

”Det finns ingen anledning till att förebyggande hälsa inte ska ingå.”

redan gör tillräckligt. I studien överskattar de kraftigt sitt förebyggande stöd mot utbrändhet, medan mer än hälften av de anställda är skeptiska eller neutrala till det stöd som erbjuds.

”Vi driver frågan aktivt att terapi måste bli en del av friskvårdsbidraget”, säger Niloofar Niknam.

TERAPI ÄR DESSUTOM inte det enda som efterfrågas. Hälsokontroller toppar de anställdas önskelista över vad bidraget borde täcka, med 77 procent som ser dem som relevanta.

Reglerna sätts av Skatteverket, inte av en enskild chef. I väntan på att de ändras kan du ordna samtalsstöd på andra vägar, via företagshälsovård eller försäkring. Men det blir en omväg runt ett bidrag som borde ha täckt det från början.

Affärsvärdet är tydligt: Epassi arbetar för att göra förmåner mer relevanta för dagens arbetsliv, från fysisk aktivitet till mental hälsa. I slutändan handlar det om att friskvårdsbidraget ska spegla de konkreta behov som finns på dagens arbetsplatser. ●

”Lyft ansvaret till organisation”

Forskare och experter är eniga. För att komma till rätta med den höga psykiska ohälsan i chefsleden måste chefers arbetsmiljö prioriteras och bättre förutsättningar skapas – på organisatorisk nivå. Och pendeln har svängt från att bara lägga ansvaret på individ till att lyfta det högre upp.

TEXT **SARA HAMMARKRANTZ** ILLUSTRATION **ANNA HARVARD**



Man behöver må bra för att göra bra – och chefer är en verkligt utsatt målgrupp, särskilt mellan-cheferna.”

Det säger Micael Dahlen, professor i ekonomi och lycka, välmående och välfärd vid Handelshögskolan i Stockholm.

”Det som slår mig – och som är olyckligt men också viktigt att se – är att en stor andel av cheferna gör saker för sin fysiska hälsa och sitt välmående. Men att det ändå inte verkar få det genomslag och ge den buffert de behöver”, säger han som en kommentar till Chefs undersökningsresultat.

Där framkom bland annat att sju av tio chefer själva vidtagit åtgärder för att hantera sin stress, men att det bara hjälpt till viss del.

De osäkra tiderna förvärrar situationen ytterligare, menar han. Enligt Micael Dahlen får det människor att förlora momentum.

”Alla, både chefer och medarbetare, behöver känna att det finns en framåt-rörelse. När allt stannar upp och står och stampar påverkas människor väldigt snabbt.”

CHEFSERS STRESS behöver hanteras, inte bara av dem själva, utan inte minst på organisatorisk nivå. För att komma till rätta med den höga psykiska ohälsan i chefsleden måste chefers arbetsmiljö

prioriteras. Det handlar om att skapa goda förutsättningar för chefer att utföra sina uppdrag. Om detta är forskare och experter eniga. Det är ju även vad chefer själva lyfter fram, i Chefs undersökning, där de uttrycker att det är organisatoriska förändringar som möjliggör en rimlig arbetsbelastning där återhämtning får plats.

”Vi ser ett tydligt perspektivskifte, från individen till organisationen. Till exempel i Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö. Jag tror att vi är inne i en trend inom arbetsmiljöområdet där vi tänker mer långsiktigt och på att organisationer ska vara hållbara.”

Det sa Annika Härenstam, professor emerita i arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet och verksam vid Stockholms universitet, på AFA-seminariet ”Hälsöfrämjande ledarskap i ett föränderligt arbetsliv” tidigare i somras.

SAMMA TENDENSER SER Linda Corin, fil doktor i arbetsvetenskap och forskningsledare på Institutet för stressmedicin, ISM, i Västra Götalandsregionen. Hon noterar att förståelsen för de organisatoriska förändringar som måste till har ökat.

”När vi började vårt arbete med att studera chefers villkor för knappt 20 år sedan visste man knappt vad organisatoriska och strukturella förutsättningar var.” ▶

CHEFSTÄTHETEN – AVGÖRANDE FAKTOR FÖR HÄLSA

Så här formulerar Nyckeltalsinstitutet sin slutsats kring cheftäthet i sin årsrapport 2026:

”När arbetsgrupperna växer minskar möjligheten till stöd, uppföljning och tidiga insatser. Upp till i genomsnitt 15 medarbetare per chef ser vi ingen bety-

dande effekt, men när vi går över denna nivå börjar sjukfrånvaron och risknivåerna för ohälsa att stiga. När arbetsgrupperna överstiger 20 medarbetare per chef förstärks effekten ytterligare. Sjukfrånvaron ligger då ofta i intervallet 6-10 procent i total sjukfrånvaro.”



Micael Dahlen menar att vi i Sverige tidigare har varit bra på att skapa välbefinnande på jobbet, att vi legat högt i EU-statistiken men tappat på senare tid. En av förklaringarna tror han kan vara att vi tagit trivsel på jobbet för givet och att den också har utmanats av nya arbetssätt. I internationella sammanhang brukar han berätta om hur vi förr i tiden hade trivselkommittéer på arbetsplatserna.

”För att översätta trivsel till engelska behövs två ord, thriving and enjoying. Det tycker jag säger väldigt mycket: 'In order to thrive, you need to enjoy. You can't separate the two.' Att själv ta hand om sitt välmående är jättebra, men det behöver göras i organisationen också, i stället för att ansvaret bara läggs på individen, vilket riskerar att ge ytterligare stress.”

DE TRE ÖVERGRIPANDE faktorerna som skapar en positiv och hållbar arbetsmiljö är arbetstillfredsställelse, organisatoriskt engagemang och arbetsengagemang, enligt en forskningssammanställning av 97 nordiska studier, gjord av den nu nedlagda Mynak (Myndigheten för arbetsmiljökunskap).

”Vi kan absolut skicka chefer och medarbetare på stresshanteringskurser, men det kommer inte att åtgärda roten till problemet. Möjligen blir man lugnare ett tag. Men om grundproblemen finns i organisationen kommer det att få konsekvenser”, säger Linda Corin.

Hon förstår att många chefer tar till

individåtgärder. Ska man jobba med organisatoriska åtgärder blir det mer komplext och som enskild individ styr man inte över alla delar själv. Många faktorer behöver ändras på en högre organisatorisk nivå.

I en forskningsartikel som publiceras inom kort i Scandinavian Journal of Management skriver Linda Corin:

”Ett viktigt budskap är att förebyggande arbete vid psykisk ohälsa inte kan reduceras till individuellt ledarskap. För att chefer ska kunna agera tidigt krävs organisatoriska strukturer, tydligt ledningsstöd och ett öppet klimat där psykisk ohälsa kan hanteras på ett legitimt sätt.”

ARBETET MED ATT förändra de organisatoriska och sociala förutsättningarna för en bättre arbetsmiljö är sedan länge påbörjat, men då framför allt gentemot medarbetarna.

OSA-föreskrifterna, som är Arbetsmiljöverkets krav på arbetsgivarna att förebygga ohälsa kopplad till hög arbetsbelastning, arbetstidens förläggning och kränkande särbehandling, har funnits i tio år.

Linda Corin liknar arbetet vid ett vattenfall:

”Har vi chefer som har en god arbetsmiljö utövar de ett bättre och mer närvarande ledarskap – och kan finnas delaktiga hos medarbetarna och bevaka deras arbetsmiljö på ett mycket bättre sätt.”

Hon uppmuntrar chefer till att gå samman.

”Chefer har enligt min erfarenhet svårt att ta plats i sin egen arbetsmiljö. Men vi ser också i utredningar från bland annat Arbetsmiljöverket att det inte finns någon systematik kring att prata om deras arbetsmiljö. Men lagstiftningen omfattar ju även dem”, säger hon och ger rådet:

”Börja med att hitta forum där du kan prata om hur du har det på jobbet och ta hjälp av din egen chef. Det gäller att få upp frågan på agendan och börja jobba systematiskt.”

I det privata näringslivet sker det än så länge i ganska ringa omfattning och är inte lika beforskat som inom offentlig sektor.

I offentlig sektor är arbetsgrupperna ofta stora. En enskild chef kan ensam ansvara för uppemot 100 medarbetare.

ENLIGT NYCKELTALSINSTITUTETS analys av officiell nationell statistik är storleken på arbetsgrupperna den enskilt största förklaringsvariabeln till långtidssjukfrånvaro hos chefer.

En ökad chefstäthet har därför blivit en av de främsta åtgärderna – vars positiva resultat det dessutom finns vetenskaplig evidens för.

I Stockholms stad, Göteborgs stad, Eskilstuna kommun och Västra Götalandsregionen har man satt som mål att begränsa antalet medarbetare per chef. Även Malmö stad är på gång med detta.

”Antalet medarbetare per chef är



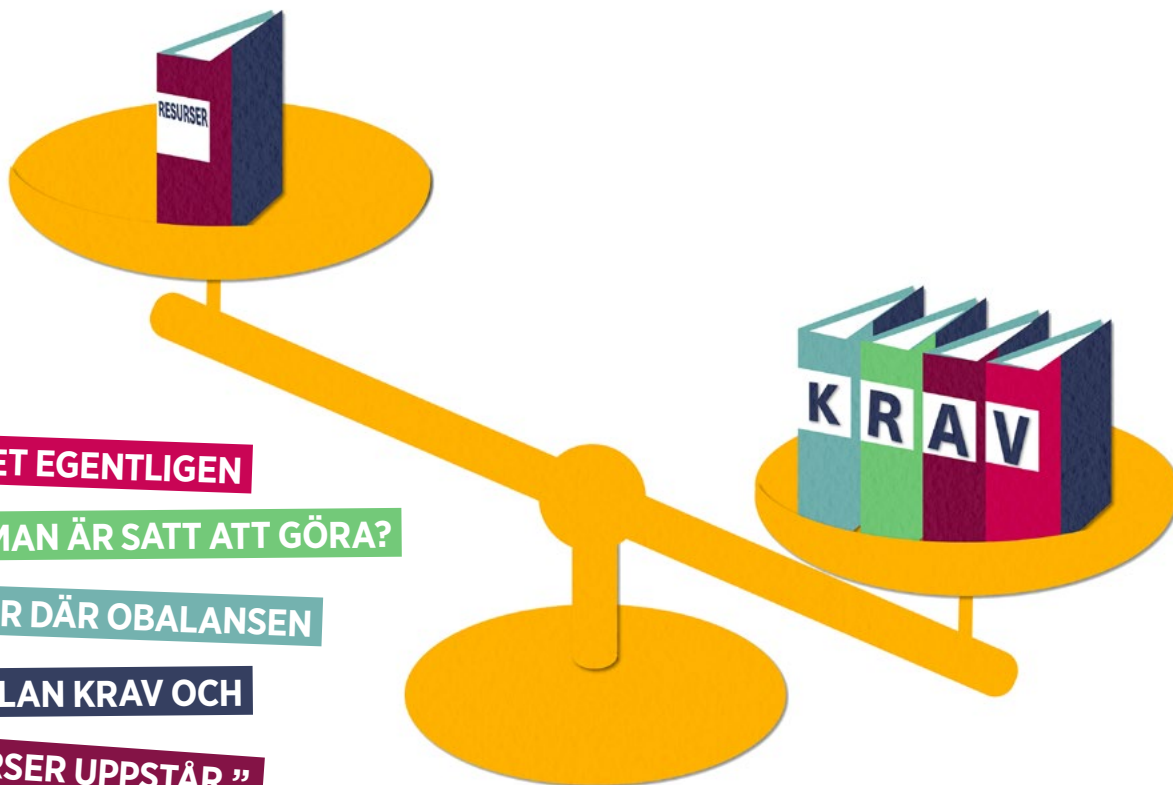
”VAD ÄR DET Egentligen

MAN ÄR SATT ATT GÖRA?

FÖR DET ÄR DÄR OBALANSEN

MELLAN KRAV OCH

RESURSER UPPSTÅR.”



absolut viktigt, men det är bara en i raden av alla strukturella frågor som finns i en organisation. Man behöver även titta på chefsuppdraget. Vad är det egentligen man är satt att göra? För det är där som obalansen mellan krav och resurser uppstår”, säger Linda Corin.

Sedan bör man förstås även väga in verksamhetsuppdraget och dess mål, poängterar hon.

LINDA CORIN BETONAR också vikten av stödfunktioner som praktiskt administrativt stöd i olika frågor. Hon har varit med och tagit fram Chefoskopet, ett verktyg som stärker chefers organisatoriska förutsättningar, åt Suntarbetsliv, en ideell förening som drivs gemensamt av de fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer som verkar för bättre arbetsmiljö i kommuner, regioner och kommunala företag. Men hon menar att även chefer inom privat verksamhet kan inspireras av verktyget.

”Var beredd på motstånd. Ju högre upp du kommer i en organisation, desto större motstånd kommer det att finnas. För det är ju de som satt organisationen, och då måste de börja med att erkänna att det inte blev riktigt som de tänkt sig”, säger Linda Corin. ●

CHECKLISTA FÖR ANTAL MEDARBETARE PER CHEF



Vilken typ av verksamhet är det? Ju fler frågor, kompetenser och aktörer som behöver

hanteras och ju mer komplicerade kunder/patienter/brukare/elever, desto mer koordinering och stöd kan behövas.



Vilka mål och resultat ska uppnås? Högre komplexitet och osäkerhet avseende arbetsuppgifter, mål och resultat kräver mindre medarbetargrupper än vad tydliga rutiner och repetitiva arbetsuppgifter gör.



Hur ser omvärlden ut som organisationen verkar i? Instabilitet och personalomsättning ökar arbetsinsatsen genom att hindra stabila rutiner och kräva insatser i fråga om exempelvis rekrytering och introduktion.



Vilka kompetenser har medarbetarna? Medarbetare med lite erfarenhet eller begränsad kompetens kräver en större arbetsinsats av chefen i form av handledning och uppföljning.



Hur fungerar arbetsgruppen? Antalet medarbetare påverkar chefens utrymme att ge stöd för effektivt samarbete.



Vilken erfarenhet har chefen? Ju mindre erfarenhet, desto mer krävs av chefen för att hantera kraven som kommer med uppdraget.



Vilket stöd har chefen tillgång till? Exempelvis administrativt, hr- och it-stöd, ekonomifunktioner, stöd från närmaste chef och från andra chefskolleger som kan avlasta arbetsbördan för chefen.

Källa: SKR

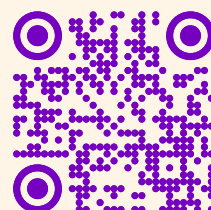


Vågar ditt team prata med dig om stress?

68% känner sig bekväma att prata om arbetsbelastning med sin chef
— men var sjätte gör det inte.



Läs mer i rapporten



Så går du från ord till handling

Experterna är överens: Ska vi bota stressen i arbetslivet måste vi rikta strålkastarljuset mot organisationen – inte individen. Men var och hur ska du börja? Här är experternas råd för att komma igång.

TEXT SARA HAMMARKRANTZ ILLUSTRATION ANNA HARVARD

Minns du? Sex av tio chefer anser att deras roll är så krävande att det går ut över deras hälsa. Mer än hälften har övervägt att hoppa av på grund av sitt mående.

Det är några av de alarmerande siffrorna från Chefs undersökning som publicerades i Chef nr 5 i år.

Experter och forskning är eniga om att chefer går sönder i felbyggda organisationer och att det krävs en mix av olika åtgärder för att både förebygga och hantera chefers psykiska ohälsa. Och att det avgörande är de organisatoriska förutsättningarna.

”Chefs psykiska hälsa är inte en privat angelägenhet, då den påverkar kreativitet, beslut, relationer, arbetsmiljö och i förlängningen hela organisationens förmåga att fungera och utvecklas. När chefer får hållbara förutsättningar att må bra skapas inte bara friskare ledare, utan också tryggare arbetsplatser, bättre resultat och ett mer mänskligt, mer vitalt arbetsliv för alla”, säger Walter Osika, hjärnläkare, psykiater och docent vid Karolinska Institutet.

LINDA CORIN, fil doktor i arbetsvetenskap och forskningsledare på Institutet för stressmedicin, ISM, i Västra Götalands-

regionen, betonar att själva grundförutsättningen för chefers arbetsmiljöarbete ligger på strukturell nivå – som arbetsbelastning, rimligt antal medarbetare, tydliga och rimligt stora uppdrag samt tillgång till stöd.

”Allt annat är att betrakta som komplement”, säger Linda Corin.

DE INDIVIDUELLA INSATSERNA kan fungera som resurser, men bara under rätt omständigheter, med andra ord.

”Det finns annars en påtaglig risk för de redan hårt belastade cheferna att de i stället ökar belastningen och skapar skuld-känslor. Tajmning och kontext är avgörande. I lägen med hög belastning är det i första hand kraven som behöver adresseras. För att individinsatser ska fungera som stöd behöver kraven samtidigt sänkas, framför allt i arbetet, annars blir de lätt ytterligare en uppgift att hantera.”

MAGNUS ÅKERSTRÖM, docent och forskare på Institutet för stressmedicin, har forskat på varför välfärdssektorn har svårt att komma tillrätta med ohälsosam arbetsbelastning. Han hävdar att det inte saknas kunskap på organisations- och ledningsnivå utan att det främst handlar om bristande förståelse för vad det innebär att jobba systematiskt med den organi-

satoriska och sociala arbetsmiljön. Om vad balansen mellan krav och resurser faktiskt innebär.

För enhetschefer, även kallade första linjens chefer, är det främst tidsbrist och begränsat handlingsutrymme som sätter käppar i hjulet, poängterar han.

EN ANNAN UTMANING är att man tror att åtgärderna ska krocka med effektiviseringskrav. Men så är det inte. Tvärtom, säger Magnus Åkerström.

”All forskning – även inom privat sektor – visar att rätt utförd systematiskt miljöarbete är positivt för produktionen och effektiviteten.”

Så hur går man då tillväga? Var ska man börja?

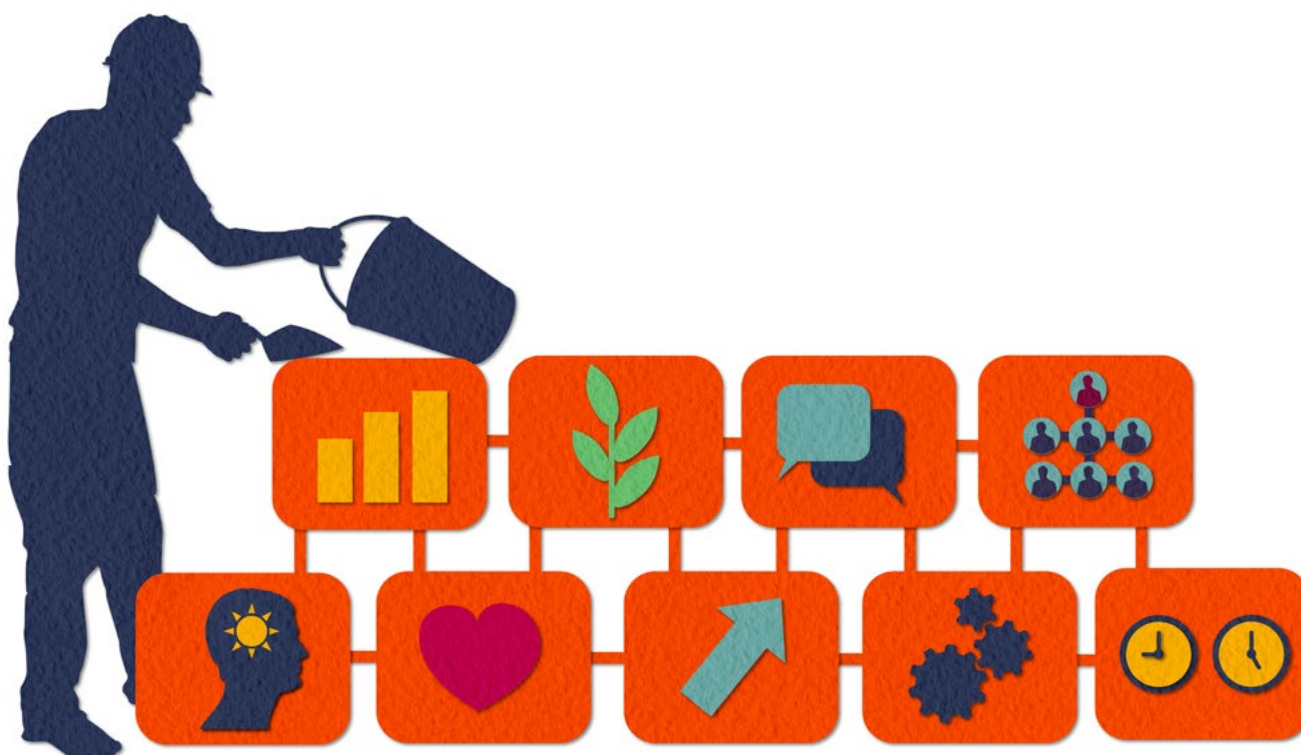
Det första viktiga steget att ta är, enligt leg psykolog Sofia Viotti, att stanna upp och reflektera en stund över hur man mår.

”Att fråga sig ’måste det vara såhär?’ och ’hur påverkar stressen mitt liv, men även mina anställdas och företagets framgång?’ För att sedan börja titta på lösningar. Och lösningarna kommer alltid att vara en kombination av yttre faktorer och inre mönster”, säger hon.

WALTER OSIKA ÄR inne på samma spår. ”Känn dig själv!” säger han. ►



**”CHEFERS HÅLLBARHET
FORMAS I GRUNDEN AV
DE ORGANISATORISKA
VILLKOREN.”**



För honom är det självklart att man måste börja i det som utgör chefens existentiella hälsa.

”Det jag själv kommit att uppskatta oerhört är boken och metoden *The artist’s way* av Julia Cameron. Där ingår att skriva tre ’morning pages’ varje morgon, där man skriver av sig, om det man gillar och vill ha/göra mer av, respektive det man inte gillar och vill göra mindre av. Det är styrkebaserat, man blir gladare och det påverkar ens relationer positivt. Väldigt många användare har beskrivit metodens transformerande kraft.”

LEDARSKAPSCOACHEN Annah Thunberg påminner om att stress försämrar förmå-

gan att prioritera, planera och genomföra förändringar. Åtgärderna bör därför vara enkla, konkreta och möjliga att genomföra även under perioder när arbetsbelastningen är hög, anser hon.

”Börja smått. Många chefer är redan överbelastade och en lång lista med goda råd kan i sig bli ytterligare en sak att känna sig otillräcklig inför. Välj en eller två åtgärder som känns mest relevanta i din situation.”

FÖR ATT HITTA rätt i arbetsbelastningen och för att få igång styrelsen och ledningen rekommenderar Linda Corin att du, om du inte redan gjort det, säkerställer vilka mål och förväntningar som ställs på dig, vad du måste göra och vad du inte

behöver lägga tid på. Detta gör du tillsammans med din chef.

”Chefers hållbarhet formas i grunden av de organisatoriska villkoren. Utan rimliga förutsättningar riskerar även välmående individinsatser att bli en extra belastning, snarare än ett stöd.”

BRA ATT HÅLLA i minnet är att alla har olika förutsättningar och olika mycket ork. Det viktiga är att du börjar med något steg och initierar att frågan lyfts uppåt i organisationen.

Det finns inte en åtgärd som är allena-rådande, utan det är många bäckar små som tillsammans kan åstadkomma en varaktig förändring. Och som ger hela, hållbara chefer i rätt byggda organisationer. ●

Promas är ett ledande företag inom återhämtning på arbetsplatsen. Under 2026 lanserade bolaget Reload by Promas, en forskningsbaserad återhämtningstjänst som ger medarbetare energi under arbetsdagen och arbetsgivare ett mätbart verktyg mot stress. Läs mer på promas.se



Pia Brandt.

För att kroppen ska kunna prestera behöver den aktiv återhämtning, inte bara frånvaro av arbete.

”Bygg in återhämtningen i arbetsdagen”

Allt fler chefer gör vad de kan för att bemästra sin egen stress. Men grepp på individnivå biter sällan om inte hela organisationen rör sig samtidigt. Det säger Pia Brandt, konceptansvarig på Promas.

TEXT **CHEF CONTENT**

I början av 2000-talet sågs återhämtning främst som individens ansvar. I dag ses det allt mer som ett gemensamt ansvar för medarbetare, chefer och organisation. Pia Brandt har arbetat med människors hälsa i över 15 år och föreläst på fler än 400 arbetsplatser. Hon konstaterar att medvetenheten har ökat men att det fortfarande finns hinder för att tänka och göra rätt.

”Det är en stor skillnad mellan att vilja och veta hur man ska göra”, säger Pia Brandt.

Där fastnar många chefer.

PROBLEMET ÄR ofta strukturellt, menar hon. Om en organisation byggdes från grunden

med dagens kunskap om stress och prestation, skulle den se likadan ut?

”Om stressen är inbyggd i vardagen måste återhämtningen också vara det”, säger hon.

Att uppmana medarbetare att varva ner räcker sällan:

”Vi kan inte kräva en beteendeförändring hos individerna om organisationen är exakt likadan som den har varit innan”, säger Pia Brandt.

TILLSAMMANS MED teamet på Promas och ledande forskare på området lanserar hon nu Reload, en återhämtningstjänst utvecklad för arbetsplatsen. Tjänsten kombinerar fysisk och mental återhämtning i

korta pass som är enkla att integrera mitt i arbetsdagen.

”Vår pilotstudie är intressant. Deltagarna känner sig mer återhämtade och mindre stressade. Och det är ett beteende som tycks ha satt sig i vardagen för både medarbetare och chefer”, säger hon.

CHEFER HAR EN nyckelroll, inte minst som förebilder. Att själva ta paus, visa det och stå för det väcker medvetenhet i organisationen. En stressad chef får svårare att prioritera sin egen återhämtning och hamnar lätt i en nedåtgående spiral. Promas har därför också en digital plattform för chefsstöd, som kan hjälpa chefer att omsätta kunskap om stress, återhämtning och hållbart ledarskap i praktiken.

”Chefer behöver inte fler krav på saker de borde göra. De behöver konkret stöd som fungerar mitt i den verklighet de befinner sig i”, säger Pia Brandt.

Även Feelgoods jobbhälso-rapport 2026 lyfter fram arbetsklimat, balans och

”Chefer behöver konkret stöd som fungerar mitt i den verklighet de befinner sig i.”

återhämtning som avgörande för hållbarheten. Lösningen behöver ändå inte vara ett stort projekt. Små, återkommande justeringar är det som håller.

”En arbetsplats som tar återhämtning på allvar skapar bättre förutsättningar för både högre närvaro och hållbar prestation. Det som krävs är att börja behandla det mer som en del av arbetet och arbetsplatsen än något vid sidan av”, säger Pia Brandt. ●



Tips från ett rundabordssamtal

Många kloka synpunkter om hur chefer kan hantera sin stora arbetsbelastning och höga stress framkom vid ett rundabordssamtal hos Chef och Chefakademin i maj.

Till bords för att diskutera vad vi kan göra åt chefers ökande psykiska ohälsa fanns samarbetspartner, hr-chefer och experter. Gemensamt för alla var insikten om att stress och psykisk ohälsa är affärskritiskt.

Här är några av medskicken, med fokus på de organisatoriska förutsättningarna:

SKYDDA CHEFENS KALENDER OCH TID

- Bygg in tid i chefsuppgifterna för det som inte mäts i dag – reflektion, svåra samtal, peppa omotiverade, hantera konflikter.
- Tydliggör ansvar – flera överlappande chefsroller skapar otydlighet och stress.

BYGG EN ÅTERHÄMTNINGSKULTUR

- Ha reflekterande samtal i ledningsgruppen för att bygga psykologisk trygghet på toppen.
- Våga visa sårbarhet. Om ledningen gör det, öppnar det för andra att också våga berätta.

SKAPA EN STÖTTANDE MILJÖ (NEURODESIGN)

- Designa fysiska miljöer för återhämtning – ljusrum, vilrum, växtlighet.
- Nudga så att det blir lätt att göra rätt (till exempel korta möten som default-inställning vid kalenderbokning, paus mellan möten i mötesbokningssystemet).

UTBILDA OCH DELA KUNSKAP

- Sprid grundläggande kunskap om hjärnan: hur stress, sömn, multitasking och återhämtning fungerar.
- Utbilda både chefer och medarbetare.

MÄT OCH FÖLJ UPP

- Mät mental hälsa, återhämtning och luft i kalendern – inte bara försäljning och KPI:er.
- Lyft mental hälsa som affärskritisk fråga i ledningens uppföljningar, inte som mjuk hr-fråga.

STÖD CHEFER

- Coachning och mentorskap också för seniora chefer och vd:ar.
- Stötta i självledarskap.

Reload

By Promas

Återhämtning *lönar sig*

Personalomsättning är dyrt.
Sjukfrånvaro är dyrt. Utbrändhet är dyrt.

Reload by Promas ger dina anställda återhämtning varje dag, innan stressen hinner bli sjukskrivning. Med mätbar data så du kan försvara hälsosatsningen uppåt.

73% upplever ökat välbefinnande.
Det är kollegor som stannar, presterar och orkar längre. Nu kan ni testa samma lösning hos er.



Läs mer ↗



Här är ÅTGÄRDERNA SOM FAKTISKT FUNGERAR

Baserat på forskning, rekommenderat av experter, beprövat av chefer och organisationer i verkligheten – här är en lista på åtgärder på alla nivåer för att själv sätta igång arbetet med att minska stressen som chef.

TEXT SARA HAMMARKRANTZ

Organisatoriska förutsättningar

1 Se över den fysiska arbetsmiljön

HUR OCH VARFÖR: Omställningen till flexibla, så kallade aktivitetsbaserade kontor, har förändrat chefsrollen på ett sätt som för somliga medfört mer stress, minskad överblick och försämrade arbetsvillkor. Det visar forskning från Umeå universitet och Institutet för stressmedicin (ISM) vid Västra Götalandsregionen. "Bristen på avskildhet är ett av de största problemen", säger Anita Pettersson-Strömbäck, en av forskarna bakom studien, i en artikel i Chef.

3 Planera arbetstiden

HUR OCH VARFÖR: Vissa typer av arbetstider, så som skiftarbete, nattarbete, långa arbetspass eller ständig närhet påverkar hälsan negativt. Arbetsmiljöverket har uppdragit till arbetsgivaren att hitta sätt att motverka att arbetstiden ger upphov till ohälsa. Det handlar om att säkerställa regelbunden återhämtning, variera arbetsuppgifterna och anpassa schemat efter kroppens dygnsrytm.

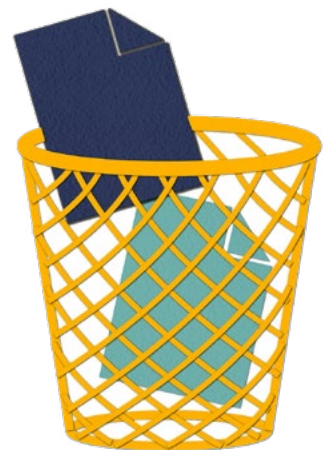


2 Omsätt kunskap till förståelse

HUR OCH VARFÖR: På uppdrag av Arbetsmiljöverket har en forskargrupp undersökt vilka hinder som står i vägen för fungerande åtgärder av ohälsosam arbetsbelastning. Det man bland annat sett är att högre ledning behöver säkerställa att det finns relevant och tillgänglig kunskap om OSA (organisatorisk och social arbetsmiljö) och arbetssätt. Men att man också behöver kunna omsätta kunskapen till förståelse för vad balansen mellan krav och resurser faktiskt betyder i praktiken.

4 Stäm av arbetsbelastning med din egen chef

HUR OCH VARFÖR: Gör en avstämning av din arbetsbelastning med din egen chef var sjätte vecka. Det rekommenderar Stressmottagningen. Då får både du och din chef kontinuerlig kontroll över hur din arbetssituation ser ut över tid, när det börjar bli för mycket och eventuellt gå ut över din hälsa. Tillsammans kan ni komma överens om vad som ska prioriteras och vad som kan väljas bort, tillföra mer tid eller kunskap eller öka bemanningen.



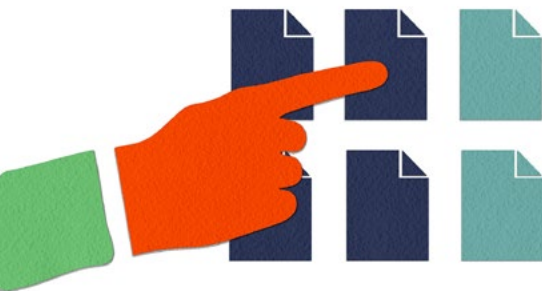
5 Prioritera aktivt bort uppgifter

HUR OCH VARFÖR: I många organisationer tillkommer ständigt nya initiativ, projekt och rapporteringskrav utan att något annat tas bort. Ledarskapscoachen Annah Thunberg betonar vikten av prioriteringar. "Arbetsbelastning handlar inte bara om hur mycket arbete som finns utan också om hur många parallella fokusområden som förväntas hanteras samtidigt. Ett hållbart ledarskap kräver en aktiv bortprioritering", understryker hon.

6 Säkerställ stöd uppifrån

HUR OCH VARFÖR: "Chefer har någon form av medarbetarsamtal med en överordnad chef men i de situationerna ligger fokus sällan på arbetsmiljön", konstaterade Malin Cato, arbetsmiljöinspektör på Arbetsmiljöverket, efter inspektioner av privata företag 2022 och 2023.

I en nygjord studie vid Lunds universitet kring chefers stress i offentlig sektor, såg man att stöd från direkt överordnad och öppen kommunikation i organisationen är särskilt viktiga för att minska stress. Forskarna betonar att det inte är cheferna själva som ska bygga nätverken för sin stresshantering. Det är organisationen som behöver bygga stödet.



8 Tydliggör chefens uppdrag

HUR OCH VARFÖR: Många chefer lever med motstridiga förväntningar, otydliga mandat och ständigt växande ansvarsområden. Forskning från bland annat Institutet för Stressmedicin visar att otydlighet kring uppdrag, ansvar och befogenheter är en betydande stressfaktor. Ett hållbart chefskap kräver att organisationen regelbundet definierar vad som faktiskt ingår i uppdraget.

10 Ta hjälp av hr för operativt stöd

HUR OCH VARFÖR: Flera av de saker som ligger på ditt bord, exempelvis delar av introduktionen av nyanställda, behörigheter med mera kan skötas av hr. En granskning av första linjens chefer i slutet vård i Region Stockholm utifrån frågan om tillräckliga förutsättningar för att utföra sitt uppdrag, visar att Södertälje sjukhus stack ut positivt. De hade lägre personalomsättning bland första linjens chefer, lägre antal medarbetare per chef – och avlastade också cheferna bland annat med operativt hr-stöd.

7 Inför förkortad arbetstid eller fyradagarsvecka

HUR OCH VARFÖR: I en svensk-norsk pilotstudie under ledning av Lena Lid Falkman, universitetslektor vid Karlstads universitet, och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, studerade forskare ett halvår elva verksamheter inom privat, offentlig och ideell sektor som kortat arbetstiden och infört fyradagarsvecka. Studien bekräftar tidigare internationella studier och påvisar klara förbättringar vad gäller stress, sömn, hälsa och allmänt välbefinnande för medarbetarna. Flera chefer uppger dock att arbetstidsförkortningen inneburit ett ökat tryck vad gäller schemaläggning och ökat ansvar för att verksamheten ska fungera. Lena Lid Falkman tror att trycket på cheferna kan vara övergående. "Fler motiverade, glada och pigga medarbetare är rimligtvis något som gynnar chefers arbete", säger hon i en artikel i Chef.

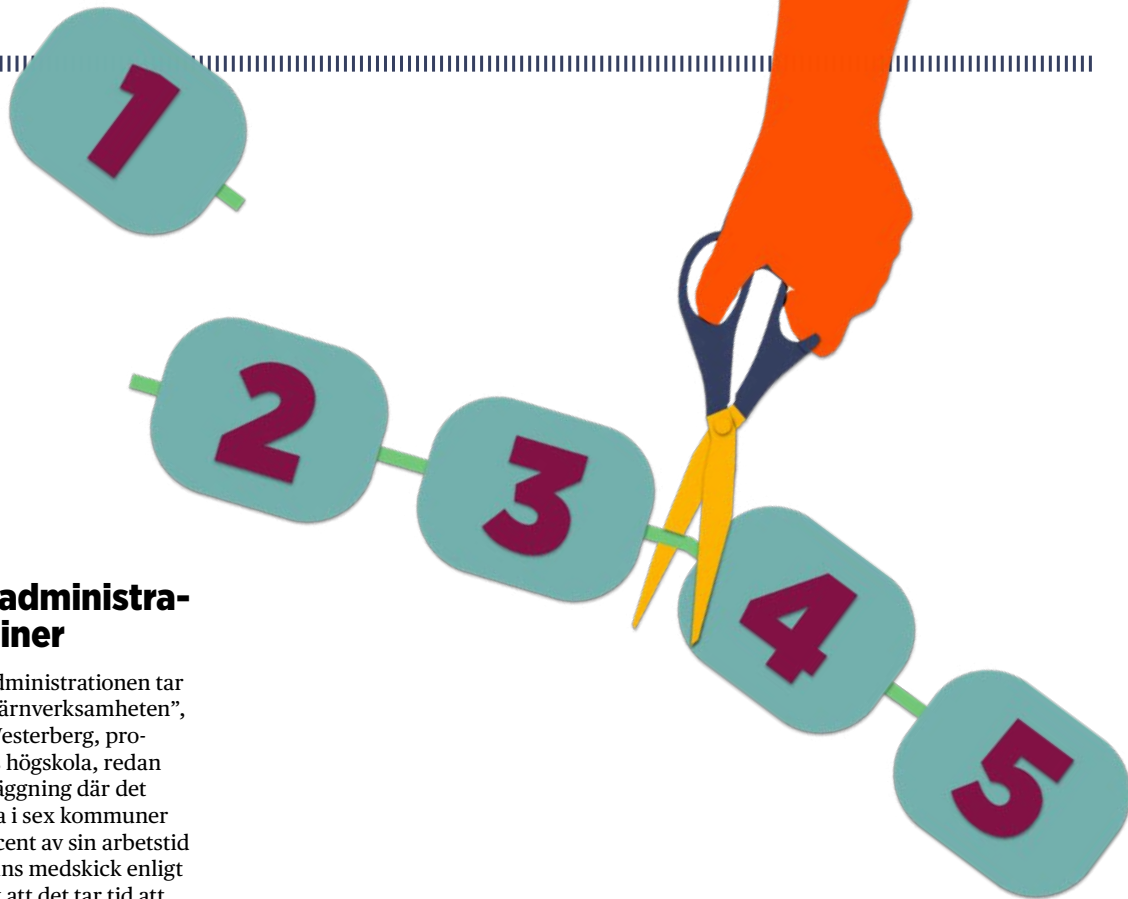


9 Bygg psykologisk trygghet – som tillåter att man slår larm

HUR OCH VARFÖR: Forskning av bland annat professor Amy Edmondson vid Harvard Business School visar att psykologisk trygghet är ett effektivt skydd mot stress och utbrändhet. Många chefer söker hjälp först när stressen blivit allvarlig. Organisationer behöver skapa ett klimat där det är lika naturligt att lyfta hög arbetsbelastning som att rapportera ekonomiska avvikelser eller kvalitetsbrister. Tidiga signaler är ofta den viktigaste skyddsfaktorn mot långvarig ohälsa.

11 Minska arbetsgruppers storlek

HUR OCH VARFÖR: Storleken på arbetsgrupperna är den enskilt största orsaken till långtidssjukfrånvaro hos chefer, enligt Nyckeltalsinstitutets rapport 2026. Såväl nationell som internationell forskning visar att ju fler medarbetare, desto större belastning på cheferna, deras kontroll över arbetet och arbetstillfredsställelse. Stora medarbetargrupper och komplexa chefsroller bidrar till stress. Inom kommun och region, där stora medarbetargrupper är vanliga, har ett normalt satts på mellan 10 och 35 medarbetare per chef. Linda Corins forskning i Västra Götalandsregionen visar att det ger cheferna minskad arbetsbelastning, mindre stress, starkare relationer till medarbetarna och mer tid till att planera långsiktigt.



12 Rensa i administrativa rutiner

HUR OCH VARFÖR: "Administrationn tar över och tränger ut kärnverksamheten", sa Anders Ivarsson Westerberg, professor vid Södertörns högskola, redan 2019 apropå en kartläggning där det framkom att cheferna i sex kommuner ägnade i snitt 60 procent av sin arbetstid åt administration. Hans medskick enligt Suntarbetsliv är dock att det tar tid att på djupet förändra administrationen i en förvaltning. Satsningen måste därför vara långsiktig och förändringsarbetet måste få tillräckliga förutsättningar.

13 Prata arbetsmiljö i bolagsstyrelse och kommunnämnd

HUR OCH VARFÖR: Engagerade styrelser påverkar vad chefer i organisationen lägger fokus på. I Caroline Lornudds forskning, publicerad i Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, har det visat sig att ordförande och vice ordförande i styrelse respektive kommunnämnd har stor påverkan på om och hur arbetsmiljön tas upp. Både genom deras intresse, deras påverkan på psykologisk trygghet i styrelsen/nämnden och hur aktivt arbetsmiljöinformation samlas in. Hög psykologisk trygghet gör det lättare att få ärlig arbetsmiljöinformation från organisationens representanter.

16 Skapa en AI-assistent för hr-frågor

HUR OCH VARFÖR: Södertälje sjukhus arbete för att avlasta sina första linjens chefer sker i form av struktur och stöd. De har tillsammans med Karolinska Institutet tagit fram en AI-assistent som ska underlätta chefernas vardag. "Den ska ge snabba svar på hr-frågor, ge direkta källhänvisningar, ge mer tid för ytterligare utveckling, mer tid för chefer och hr att arbeta tillsammans med komplexa frågor", skriver hr-direktör Ingrid Nerell på LinkedIn.

14 Låt ledarskapsutvecklingen ske i vardagen

HUR OCH VARFÖR: "Se ledarskapsutvecklingen som en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet, inte som ett sidospår", säger Sofia Kjellström, professor i kvalitetsförbättring och ledarskap vid Jönköping University, till Suntarbetsliv. Hennes forskning pekar inte ut en specifik metod eller några enstaka kurser, utan visar att många små, verksamhetsnära insatser tillsammans kan utveckla ledarskapet. Chefer kan utvecklas även genom reflektion, kollegiala samtal och gemensamt lärande på jobbet.

17 Dela upp i mindre enheter och tydliggör mandat

HUR OCH VARFÖR: Den forskargrupp som på uppdrag av Arbetsmiljöverket undersökte vad som står i vägen för fungerande åtgärder mot ohälsosam arbetsbelastning såg att en viktig faktor var första linjens chefers begränsade beslutsmandat och handlingsutrymme i frågor om arbetets krav och resurser. En väg till minskad stress kan vara att dela upp verksamheten i mindre resultatenheter och skjuta ut beslutskraften i organisationen.

15 Gör 50/25-minutersmöten till regel

HUR OCH VARFÖR: Studier på Microsoft Human Factors Lab visar att möten "back to back" kan vara en källa till hög stress, och att kedjemöten minskar vår förmåga att fokusera. Avbrott på fem eller tio minuter mellan möten gör det möjligt för hjärnan att "återställa" och vända blad, vilket minskar en stegvis uppbyggnad av stress. Om du bokar dina möten via Outlook kan du göra 50/25-minutersmöten till standard. Gå till Arkiv → Alternativ → Kalender → Kalenderalternativ, och aktivera inställningen för att korta av möten.



Stöd från omgivningen

18 Engagera dig i välgörenhets- och volontärjobb

HUR OCH VARFÖR: Mätningar av hjärnaktivitet visar att när vi hjälper andra människor aktiveras hjärnans belöningssystem, samtidigt som aktiviteten i de stressrelaterade regionerna i hjärnan minskar.

”När vi fokuserar på att bidra till vårt samhälle/sammanhang görs kopplingarna i hjärnan bokstavligen om till att hantera stress mer effektivt”, skriver den amerikanska psykologen och stressexperten Rebecca Heiss i en artikel i den internationella nyhetstjänsten CNBC.



19 Satsa på kollegial handledning

HUR OCH VARFÖR: Forskning vid Linnéuniversitetet visar att grupper bestående av fem till åtta deltagare som träffas två gånger i veckan under elva veckors tid kan förebygga stress och utmattning. Socialförvaltningen i Jönköping har infört kollegiala handledningsgrupper som ett chefsstöd och det har blivit så populärt att det nu utökas till alla kommunens chefer.

”Det här är ett sätt att utveckla ledarskapet. Vi besitter så otroligt mycket kunskap men när vi är i vår egen vardag och verklighet kanske man inte ser allt”, säger enhetschef Susanne Konradsson, som handleder grupper, till Sunarbetsliv.

20 Håll reflekterande samtal

HUR OCH VARFÖR: Är man stressad som chef är sannolikheten stor att man också har chefskolleger i en liknande situation. Gå samman i chefsgrupper och reflektera tillsammans. En forskningsstudie vid Lunds universitet visar att det inte räcker med stöd för själva chefsuppdraget som fokuserar på verksamhet och medarbetare. Även med rätt organisatoriska förutsättningar, som stödfunktioner och lagom antal medarbetare per chef, efterfrågar cheferna parallellt en annan typ av stöd.

”Det mänskliga och känslomässiga behöver ges utrymme och utvecklas vid sidan av fokuset på verksamheten och dess resultat”, förklarar universitetslektor Alina Lidén, en av forskarna bakom studien, till Sunarbetsliv.

Åtgärder utifrån dig själv

21 Ha hygienfaktorer på plats

HUR OCH VARFÖR: Folkhälsomyndigheten menar att grundläggande vanor fungerar som hygienfaktorer för psykisk hälsa. För att förebygga ohälsa, skapa stabilitet och bygga motståndskraft behöver du ha dessa på plats. En självklarhet kan tyckas, men i stress och press glöms det ofta bort. Så när du känner stresspåslag, se till att du sköter din sömn och återhämtning, är fysiskt aktiv och tränar regelbundet, äter gott och näringsriktigt, omger dig med vänner, har ett socialt stöd samt ett meningsfullt arbete.

22 Var snäll mot dig själv

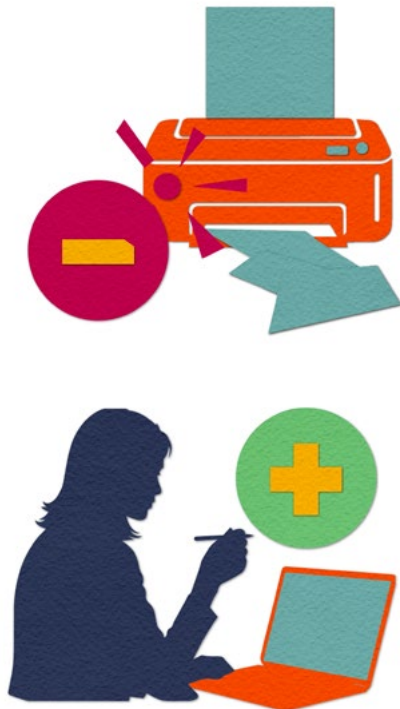
HUR OCH VARFÖR: Omfattande forskning, av bland annat den banbrytande forskaren Kristin Neff, har under flera år visat att självmedkänsla är en effektiv strategi och ett neurologiskt stöd för att minska och hantera stress. Det handlar framför allt om att bemöta sig själv med vänlighet snarare än självkritik, att se svårigheter som en del av den mänskliga erfarenheten och att kunna vara närvarande även i obekväma känslor.



23 Sov!

HUR OCH VARFÖR: En tioårig longitudinell studie av 2871 kanadensiska arbetare, publicerad i Occupational Health Science, visar att av fem hälsorelaterade beteenden utanför jobbet (näring, träning, sömnkvalitet, alkohol och rökning) är sömnen den enskilt viktigaste. Din sömnkvalitet är ditt absolut bästa skydd mot skadlig stress på arbetet. God sömn stöttar uppmärksamhet, nervsystemsreglering, återhämtning och förmågan att upprätthålla andra hälsosamma beteenden.

På andra plats kommer kost och näring. En näringsrik kost ger dig fysisk och psykologisk kapacitet att hantera långvarig ansträngning.



26 Ta reda på vad som ger och tar energi

HUR OCH VARFÖR: Små förändringar i planeringen av din arbetsdag kan hjälpa dig hantera din stress. Återhämtningsforskaren Lina Ejlerstson betonar vikten av att reflektera över sina mönster, genom att till exempel använda en energidagbok. Undersök själv och prata gärna med ditt arbetslag om vad som ger och tar energi och försök minska det som dränerar.

29 Utbilda dig

HUR OCH VARFÖR: Endast en av fyra chefer har tillräcklig kunskap för att kunna hantera stress, hos sig själv eller hos sina medarbetare. Det visar HR-Barometern 2025. Kunskap om stress och psykisk ohälsa är avgörande för att chefer ska kunna upptäcka tidiga signaler hos såväl sig själva som hos sina medarbetare, förhindra sjukskrivningar, och bibehålla ett hållbart ledarskap. Bristande insikter ökar risken för att stressen spiller över i ett destruktivt ledarskap och försämrar teamets hälsa. Ett tips är att ta hjälp av de resurser, guider och verktyg som finns kostnadsfritt hos bland annat Arbetsmiljöverket, Suntarbetsliv och Prevent.

24 Kolla inte mejlen (hela tiden) på mobilen

HUR OCH VARFÖR: Återhämtning är viktigt men hur det sker varierar. En del är separerare och har valt att ha jobb och privatliv uppdelat i tid och rum för att det ökar deras välbefinnande. Andra är integrerare, de kan låta arbetet komma in mer i privatlivet och tvärtom", säger Kristina Palm, forskare vid institutionen för lärande, informatik, management och etik vid Karolinska Institutet. Hon är en kategorisk separerare och kollar inte jobb-mejlen slentrianmässigt på kvällar och helger.



27 Testa guidad självhjälp

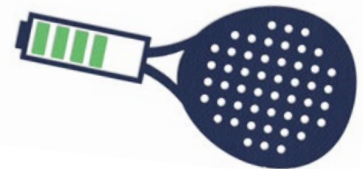
HUR OCH VARFÖR: När psykologen Sigrid Salomonsson vid Institutionen för klinisk neurovetenskap vid Karolinska Institutet följde 400 patienter som behandlades för ångest, depression, stress eller sömnsrubbigheter blev 40 procent friska genom guidad självhjälp och två psykologbesök. Det är i dag en etablerad behandlingsmodell som inleds med en kartläggning och uppstart. Därefter följer självständigt arbete med KBT-material under cirka nio veckor för att avslutas med ett uppföljande psykologbesök för utvärdering och framtidsplanering.

30 Dela in din chefstid i tredjedelar

HUR OCH VARFÖR: Att dela in tiden i tredjedelar är en klassisk och effektiv ledarskapsmodell för att frigöra tid till proaktivt ledarskap. Claes Seldeby, koncernchef på Ahlsell, har hittat sin egen variant för att inte glömma bort sig själv, berättade han för Chef i nr 8 2026. Han uppmuntrar alla sina chefer att ägna en tredjedel av arbetstiden åt sig själva, en tredjedel åt sitt team/sina medarbetare och en tredjedel till verksamheten. "Många slarvar med att avsätta tid för sig själv, för egen utveckling, för reflektion och långsiktigt tänk. För att orka ta hand om andra måste du först ta hand om dig själv", säger han.

25 För bok över ditt chefsuppdrag

HUR OCH VARFÖR: När du som chef börjar dokumentera de olika uppgifterna som ligger på ditt bord kommer du troligtvis att upptäcka att dina arbetsuppgifter svällt långt ut över vad som står i din arbetsbeskrivning. Forskning från Institutet för stressmedicin visar att chefs ohälsa beror på systemfel snarare än individuell svaghet. Ta dokumentationen av ditt chefsuppdrag vidare till en högre nivå för att klargöra ansvarsområden, organisatoriska förutsättningar och resurser för att skapa ett hållbart uppdrag.



28 Hitta din egen återhämtning

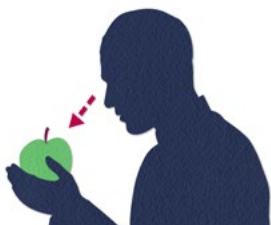
HUR OCH VARFÖR: Forskaren vid Lunds universitet Lina Ejlerstsons bästa tips för återhämtning på arbetstid är att göra tvärtom. Arbetsuppgifter som kontrasterar varandra ger återhämtning. Har du suttit vid skärmen en längre stund, ta ett walk and talk-möte. Har du suttit med analys och strategi som krävt mycket hjärnkraft, bryt av med något administrativt rutinjobb.

I övrigt, se till att hitta den återhämtning på fritiden som passar just dig, oavsett om det är dans, meditation, mindfulness, andningsövningar eller bara sitta på en stubbe i skogen och tomglo. Tvingande verktyg för stresshantering kan bli en stresskälla i sig. Det är också högst individuellt vad man anser är återhämtande.



31 Ge dig egen reflektionstid

HUR OCH VARFÖR: Lägg in tid för reflektion i din kalender, gärna i slutet av arbetsdagen. Utöver att ge dig tid att tänka över allt som hänt under dagen kan du skapa en prioriteringslista för nästa dag. Flera studier inom näringsliv, sjukvård, undervisning och offentlig sektor har visat att reflektion för specifikt chefer i form av mindfulness och strukturerad självreflektion är kopplad till lägre stress, minskad energiåtgång och ökat välbefinnande. Forskning av Lina Ejlertsson vid Lunds universitet visar att reflektion kan vara avgörande för både lärande och välmående i arbetslivet, och förebygga sjukskrivningar för stressrelaterad ohälsa.



34 Lär dig medveten närvaro

HUR OCH VARFÖR: Forskning vid Karolinska Institutet visar att mindfulness kan höja chefers förmåga att hantera utmanande arbetsförhållanden över längre tid och att det även förbättrat deras förmåga att balansera arbete och privatliv under tider av organisatoriska förändringar och omvälvande skiften. Mindfulness är inte en avslappningsteknik. Metoden, som även kallas medveten närvaro, går ut på att du fokuserar på nuet med hjälp av dina sinnen och din andning.



32 Gå på regelbundna hälsokontroller

HUR OCH VARFÖR: Helt ny forskning vid Gymnastik- och idrottshögskolan visar att personer som regelbundet gick på hälsokontroller (minst tre gånger på fem år) skattade sin hälsa högre, tränade mer och gick upp mindre i vikt än kontrollgruppen som inte gjorde hälsokontroller.

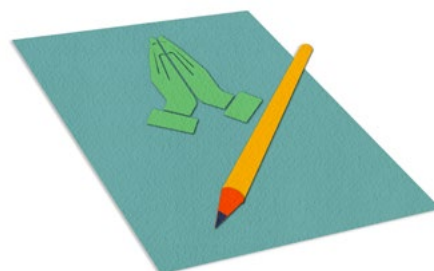
35 Boka in helgens arbetstid

HUR OCH VARFÖR: Forskning från bland annat Karolinska Institutet belyser hur viktigt det är med sammanhängande återhämtning, till exempel under helgerna. Men det finns också evidens från bland annat Stressforskningsinstitutet som visar att det framför allt är arbetsbelastningen och inte arbetstiden som är avgörande. Som chef kan du ibland tvingas jobba på helgerna. Boka då in en tid med dig själv, till exempel söndag mellan 17 och 19, så behöver du inte gå runt resten av helgen med dåligt samvete och tänka att du borde jobba.

33 Uttala tacksamhet

HUR OCH VARFÖR: Att göra en tacksamhetslista en eller flera gånger i veckan har visat sig öka människors livstillfredsställelse och välbefinnande, leda till bättre sömn, ökade samhörighetskänslor med andra samt större optimism inför veckan som kommer.

När din tacksamhet uttrycks direkt till dina kolleger och medarbetare leder det till såväl bättre prestation som till lägre rent kroppslig stressbelastning, enligt en studie gjord vid US San Diego, Rady School of Management.



36 Försök komma till acceptans

HUR OCH VARFÖR: Att lära sig acceptera det som hänt och se vad man kan påverka och vad som ligger bortom ens kontroll har visat sig vara ett effektivt sätt att minska onödigt stress, enligt psykologen Fredrik Livheim som forskat på gruppbehandling med ACT, acceptance and commitment therapy. ACT är en erkänd metod med över 1 000 studier som visar god evidens för lindring av såväl smärta och stress som ångesttillstånd och depression.

37 Ta hjälp av en psykolog

HUR OCH VARFÖR: En psykolog kan hjälpa dig att prioritera ditt eget välmående och inse att dina egna behov är viktiga. Du kan också få hjälp att se dina inre mönster, förstå vad det är som gör att du hamnar i stressiga situationer och lära dig sätta gränser. "Om man har en benägenhet att oro sig och det snurrar av tankar på 'hur ska jag hinna, tänk om det inte blir bra, ska jag göra så här eller så där' – då har man det stressigt även vid tillfällen då man egentligen skulle kunna varva ner", säger leg psykolog Sofia Viotti.



Chefakademin – Chefakademin är det självklara valet när du söker ledarskapsutbildningar och kompetensutveckling. Med anor från 1931 är vi Sveriges mest erfarna utbildningspartner inom ledarskap och management. Hos oss hittar du chefs- och ledarskapsutbildningar för alla steg i din karriär och skräddarsydda lösningar för din organisations utmaningar.



Dubbla roller sliter hårt på chefen

”Något som ibland kan vara hjälpsamt är att tänka att du ska företräda den grupp som saknas i rummet”, tipsar Jonas Strid.

Rollkonflikter och dubbla lojaliteter är något många chefer brottas med. ”Att reda ut och lära sig hantera på det dubbla representantskapet lättar pressen på chefer, och gör ledarskapet tydligare och mer effektivt”, säger ledarskapsutvecklaren Jonas Strid.

Hög arbetsbelastning är en faktor bakom chefers stress och psykiska ohälsa. Men det finns också press inbyggd i själva chefsrollen – en dubbelhet som chefer behöver lära sig att förstå och hantera.

Som chef är du både del av den grupp medarbetare som du leder, samtidigt som du också företräder verksamheten och kan sitta med i beslutsfattande chefs- eller ledningsgrupper.

DET HÄR KALLAS för det dubbla representantskapet och är något som ledarskapsutvecklaren Jonas Strid ofta lyfter och tränar med ledare i Chefakademin utbildningar.

”Något som ibland kan vara hjälpsamt är att tänka att du ska

företräda den grupp som saknas i rummet”, tipsar Jonas Strid.

ATT TYDLIGT SÄGA vilken roll du har i en situation skapar tydlighet: ”Det här säger jag som din chef.”

Att använda vi-budskap om beslut som du har varit med om att fatta kan kännas obekvämt i stunden vid tuffa besked, men det ger en tydlighet.

Som ledare behöver du se till att du känner dig trygg med att säga: ”Vi har beslutat att ...” Och inte halka in i ett: ”Ledningen har beslutat att ...”, och sedan mer eller mindre tydligt reservera dig.

DET ÄR OCKSÅ viktigt att inte bli ensam. På samma sätt som medarbetare kan prata av sig med varandra, behöver ledare

ha chefskolleger.

En chefsroll kan innebära tuffa lönesamtal, där du ska fördela en slimmad lönepott till kollegerna du brukar luncha med. Eller att stå vid kaffemaskinen och småprata, samtidigt som du vet vilka tjänster som försvinner i en kommande neddragning.

DET FINNS SITUATIONER som kommer att kännas obekväma eller obehagliga att hantera och då är det värdefullt att få tips och råd, dela erfarenheter eller bara prata av sig med en chefskollega, som antagligen har varit i en liknande situation.



Jonas Strid.

”Rolltydlighet gör väldigt mycket för att minska stress och oro.”

En organisation med ledare som förstår och kan balansera i sin chefsroll och det dubbla representantskapet vinner mycket i både tydlighet, riktning och effektivitet, men också i ledares välmående.

”Rolltydlighet gör väldigt mycket för att minska stress och oro, hos både chefer och medarbetare”, sammanfattar Jonas Strid. ●

Lösningarna för chefer i din organisation

Chefakademin stöttar organisationer och chefer med ledarutveckling och förändringsledning.

Boka en kostnadsfri konsultation för en behovsanlys och förslag på konkreta mål som lyfter både individuella ledare och verksamhetens resultat.



Chefernas egna tips mot stress

Röster ur undersökningen "Hur mår chefen?" i chef nr 5 2026.

” Utveckla en kommunikationskultur med transparens och ärlighet som viktigaste värdegrund. Var tydlig med rollfördelning och förväntningar.”

” Välj att arbeta i ett företag/en organisation där din värdegrund är i linje med arbetsgivarens.”

” Stödet från den egna chefen är direkt avgörande. Hade tidigare en bra chef som avlastade känslan av otillräcklighet. Det minskade min stress betydligt.”

” Tydliga förväntningar. Lagom stor medarbetargrupp, flera chefsnivåer.”

” Jag tror att man måste skilja på problem man kan göra något åt och dem man inte kan påverka. Trivs man inte med sin egen chef ska man byta arbetsplats.”

” Kräv tydliga mandat och rollbeskrivningar.”

” Våga säga nej till möten eller arbetsgrupper där du inte kan bidra eller som du inte kan prioritera. Var mån om återhämtning. Ta stöd av chef eller kolleger.”



” Minska ansvarsområdet för chefen. Som det är nu tar arbetsuppgifterna aldrig slut och man känner sällan att man har gjort klart nånting.”

” Kräv att alla chefer bokar in återhämtningspauser mellan möten.”

” Mer administrativt stöd och fungerande stödande och sammankopplade it-system. Mindre administrativa ad hoc-uppdrag och bättre framförhållning av hr, politiker, ekonomer etcetera.”

” Se till att få stödfunktioner som supporterar arbetet. Kan vara bygghanteringar, hr, upphandlingar med mera.”

” Aktivt arbeta med psykologisk trygghet i teamet. Skaka av sig och bolla med andra chefer i samma position. (Jag är vd och det är ensamt i toppen.)”

” Kontinuerligt personligt stöd i form av någon i liknande position att prata med/bolla frågor.”

” Skapa en bra omgivning i grupp som arbetar ihop och tillsammans leder arbetet framåt. Tänk på att nätverka!”

” Välj en bra organisation, ha en öppen dialog med din egen chef och bygg psykologisk trygghet i ditt team.”

” Delegera så mycket du kan. Ta hjälp av andra.”

” Lyft chefens arbetsmiljö inte bara i chefsgruppen utan i hela personalstyrkan. Medvetandegör att vi ha olika utmaningar som medarbetare respektive chef.”

” Försök ha en öppen dialog med din chef om arbetsbelastning.”

” Fysisk aktivitet och familj. Vara bra på att prioritera och ha självdistans. Driva frågan om att förbättra chefers förutsättningar på ledningsnivå.”

”Det är svårt att vara chef”

Vad gör regeringen för att minska stressen bland chefer? Arbetsmarknadsminister Johan Britz (L) är högsta ansvarig för svenska chefers arbetsmiljö. Nu kommenterar han Chefs undersökning i en intervju med chefredaktör Calle Fleur.

TEXT CALLE FLEUR

Sex av tio chefer anser att deras roll är så krävande att det går ut över deras hälsa – och mer än hälften har övervägt att sluta till följd av deras mående. Det visar Chefs undersökning. Vilka konkreta åtgärder vidtar regeringen för att minska stressen bland chefer i arbetslivet?

”Det första jag tycker man ska konstatera är att det är väldigt bra att den här undersökningen görs. Vi behöver prata mer om medarbetares och chefers mående. Sedan är det klart att det är svårt att vara chef. Är man chef så är man särskilt utvald, men det får inte bli en ursäkt för att ha en dålig arbetsmiljö. Regeringen är ansvarig för arbetsmiljölagstiftningen. Under den här mandatperioden har vi tillfört mer resurser till Arbetsmiljöverket så att de kan göra fler inspektioner, vilket är ett sätt att få upp den här frågan på bordet och synliggöra de utmaningar som finns. Arbetsmiljöverket har gjort en

”VI BEHÖVER PRATA

MER OM

MEDARBETARES OCH

CHEFERS MÅENDE.”

riktad inspektionsrunda mot första linjens chefer. I 65 procent av fallen fanns brister med arbetsmiljön som behövde åtgärdas. Det stämmer ganska väl överens med resultaten i er undersökning.”

Arbetsmiljöverket har också gått ut och sagt att 800 personer riskerar att dö varje år till följd av ohälsosam arbetsbelastning. Tycker du att den här frågan får tillräckligt mycket uppmärksamhet?

”Det är bra att Arbetsmiljöverket gör den här typen av bedömningar och sätter siffror på utmaningar som många upplever i sin vardag. Men det här visar ju också att

vi behöver stegpa upp det förebyggande arbetet. Arbetsgivarna behöver ta sitt ansvar och jobba förebyggande med all typ av arbetsmiljöproblematik, även den som är psykosocial och som handlar om arbetsbelastning.”

Regeringens nya arbetsmiljöstrategi släpptes i juni. Där skriver ni att chefernas egen arbetsmiljö och förutsättningar att leda arbetet är en viktig del för att förebygga stress i arbetslivet. Utveckla: Varför är det viktigt att fokusera på chefers mående och förutsättningar?

”Ja, men är det egentligen inte ganska enkelt? Om du har en chef som inte mår bra, hur ska du då kunna ha medarbetare som mår bra? Det är klart att det är helt centralt att de personer som ska leda andra människor, som ska fördela arbetet och uppmuntra, peppa och vid behov stötta och coacha, också måste må bra. Annars kommer det där inte att fungera.”

Hur mår du själv?

”Jag mår ganska bra, skulle jag säga. Jag har ju jobbat länge, i tjugofem år ungefär,

"DET ÄR HELT CENTRALT

ATT DE PERSONER SOM

SKA LEDA ANDRA

MÄNNISKOR OCKSÅ

MÅSTE MÅ BRA."



och lärt mig ganska mycket av min resa under arbetslivet."

Din kalender är fullsmockad, inte minst under ett valår som detta. Vilka signaler håller du själv koll på för att inte bli alltför stressad?

"Jag tror att jag har lärt mig att skilja stort från smått, att vara väldigt hård i mina prioriteringar. Vad kan vi lägga åt sidan för att det är tillräckligt okej? Och vad behöver vi ägna mer tid och energi åt? Det handlar både om hur jag förhåller mig till min egen tid, mitt engagemang och min energi, men också hur jag förmedlar det till mina medarbetare och hjälper dem att prioritera. För det är lätt att säga att man ska göra prioriteringar, men det handlar ytterst om att välja bort saker. Att bli duktig på det är viktigt för mig."

Just därför är det så viktigt att vi fokuserar på lösningar på organisatorisk nivå. Ändå ser vi och våra experter att vi alltför ofta pratar om stress på individnivå: om mindfulness, yoga och olika appar. Hur säkerställer regeringen att arbetsgivarna tar sitt ansvar?

"För det första är det viktigt att konsta-

tera det du just sa, nämligen att arbetsgivarna har arbetsmiljöansvaret i Sverige. Och då måste man ju fundera över hur strukturerat arbetsgivarna jobbar med detta. I många fall är det inte tillräckligt strukturerat. Vi har till exempel haft en diskussion om att vi har svällande hr-avdelningar i Sverige, samtidigt som många mellanchefer upplever att de inte får det stöd de behöver. Varför är det så? Det är ju ytterst en ledningsfråga. Arbetsmiljön och stödet till cheferna behöver bli en fråga för högsta ledningen i organisationen."

Många chefer vittnar om orimliga förutsättningar och bristande stöd. Är dagens arbetsmiljölagerstiftning tillräcklig för att skydda Sveriges chefer?

"Jag skulle säga att den är tydlig, det är det viktigaste. Arbetsgivarna har ansvaret. Sedan måste vi hela tiden fundera över hur lagstiftningen tillämpas, hur den fungerar ute i vardagen. Arbetsmiljöverket är ett verktyg för detta, därför har de fått mer resurser. Men det är klart: Alla sunda chefer och ledningsgrupper behöver se att om cheferna under dem inte mår bra, kommer verksamheten inte att fungera.

Jag har sett exempel på organisationer där det fungerar jättefint. Och sedan finns det förstås exempel på motsatsen."

Hur tror du att AI-omställningen påverkar chefers stress?

"Jag är positiv till ny teknik. Jag tror att ny teknik kommer att hjälpa oss slippa göra saker som tar onödig tid. De flesta chefer vill ägna mer tid åt att träffa sina medarbetare, att coacha, att stötta, att styra, att leda. De vill inte ägna sig åt administration. Om man ska vara positiv, vilket jag väljer att vara, ser jag framför mig att AI kommer att kunna vara assistenter till alla chefer i Sverige i framtiden."

Vilket konkret budskap vill du ge till de chefer som går till jobbet i dag, med en arbetsbelastning som kanske riskerar deras hälsa?

"Arbetsgivarna har arbetsmiljöansvaret – men att vara chef är svårt. Man ska ha med sig det. Man ska ha råg i ryggen när man går till jobbet på morgonen och veta att jag är chef. Jag har ett extra ansvar, jag är särskilt utvald. Men det betyder inte att jag ska leva med vilken arbetsmiljö som helst." ●

Gå från insikt – till verklig förändring

Chefer och ledare är hårt pressade. Samtidigt fortsätter trycket att öka i många organisationer. "Det är illa, riktigt illa. Insikter och punktinsatser räcker inte", säger Annika Kvist på Chefakademin.

CHEFAKADEMIN ÄR EXPERTER på förändringsledning och skräddarsydd ledarskapsutveckling som ger resultat.

En hållbar vardag med rätt förutsättningar för chefer och ledare är grunden till ett högfungerande ledarskap, men tyvärr saknas ofta nödvändiga pusselbitar.

FÖRÄNDRINGAR BEHÖVS nästan alltid på både individ- och organisationsnivå. Vad som ger verklig effekt kan vara svårt att få överblick över.

"Det kan handla om allt från att identifiera nyckelbeteenden i organisationen, till att coacha och träna individuella ledare i självledarskap", säger Annika Kvist.

"Vi behöver gå från insikter till verklig förändring",
säger Chefakademin
Annika Kvist.



**BOKA EN
KOSTNADSFRI
KONSULTATION**



[Chef.se/stresskolan](https://chef.se/stresskolan)

Tillsammans identifierar vi styrkor och svagheter i din organisation och sätter konkreta mål för det fortsatta arbetet.

Hur tar du insikterna från Stresskolan vidare i din organisation?

Chefakademin hjälper till hela vägen: från nulägesanalys till att lägga upp en plan, sätta mål och att träna, stötta och driva en varaktig och hållbar förändring.

