

# Chefers egen arbetsmiljö

- VEM FÖRETRÄDER CHEFEN?



**ledarna**

SVERIGES CHEFSORGANISATION





# Förord

**Ledarna har under** lång tid haft fokus på att skapa goda förutsättningar för chefer med avseende på tid, mandat, resurser och tid för återhämtning och reflektion. Ytterst handlar det om chefens egen arbetsmiljö. En bra arbetsmiljö skapar förutsättningar för att verksamheten ska nå goda resultat. Därför är den här rapporten ytterst angelägen. Det är glädjande att se att åtta av tio upplever att deras nuvarande organisatoriska och sociala arbetsmiljö är mycket eller ganska bra. Men här finns stora skillnader mellan sektorer.

**Vi kan återigen** se att chefer inom kvinnodominerade arbetsområden har sämre organisatoriska förutsättningar än andra chefer och som därmed påverkar upplevelsen av arbetsmiljön vilket vi visat i en lång rad tidigare rapporter. Den här rapporten visar att, även när man kontrollerar för sektor, så kvarstår en signifikant skillnad mellan könen. Det vill säga andelen kvinnor som upplever sin arbetsmiljö som bra är lägre än män oavsett sektor. Samma sak gäller i vilken utsträckning chefer upplever att de kan påverka sin arbetsmiljö. Kvinnor upplever sig i lägre utsträckning än män kunna påverka arbetsmiljön.

**Detta är allvarligt** då ohållbara chefsuppdrag i kombination med skev ansvarsfördelning för hem och barn riskerar att kvinnor väljer att lämna sina chefsuppdrag eller slås ut och aldrig når de högsta chefsnivåerna. Vi har långt kvar till en jämställd chefsmarknad.

**Vi har låtit** nästan 20 000 chefer ange vem eller vilka de upplever företräder dem när det gäller deras egen arbetsmiljö. Störst andel chefer väljer alternativet närmaste chef, följt av dem själva. Endast en mycket liten andel uppger att skyddsombud/skyddskommitté är en aktör som företräder dem. Det här ställer frågor om chefer behöver egna arbetsmiljöombud som har insikt i och god förståelse för chefers specifika arbetssituation med andra utmaningar än andra anställda.

**Om chefers arbetsmiljö** ska synliggöras och tas på allvar behöver frågan finnas naturligt på agendan i våra organisationer. Det är ett skäl till att Ledarna under många år drivit frågan kring Hållbara chefer i avtalsrörelserna och har fått in skrivningar i ett flertal kollektivavtal att regelbunden dialog med chefer också måste innefatta chefers arbetsmiljö.

**Enligt våra resultat** pratar en stor majoritet av cheferna om sin egen arbetsmiljö regelbundet eller ibland med sin närmaste chef/arbetsgivare. Det är glädjande och kanske en förklaring till att en så liten andel chefer anser att skyddsombuden företräder dem.

**Om Sveriges organisationer** och företag ska kunna behålla och attrahera de bästa cheferna behöver chefsuppdragen vara långsiktigt hållbara. Det är också hög tid att erkänna och adressera de specifika utmaningar som kvinnor har på arbetsmarknaden i kombination med att de ofta tar ett större socialt ansvar i både arbetsliv och privatliv.



ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA





# Innehåll

<b>FÖRORD</b>	<b>3</b>
<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>7</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>8</b>
<b>INLEDNING</b>	<b>10</b>
<b>OM UNDERSÖKNINGEN</b>	<b>12</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>13</b>
• Upplevelsen av arbetsmiljön	13
• Möjlighet att påverka sin egen arbetsmiljö	14
• Finns chefens arbetsmiljö på agendan?	15
<b>SLUTSATSER</b>	<b>20</b>
• Skillnader mellan sektorer och kön	21





# Sammanfattning

**Psykisk ohälsa har** ökat dramatiskt i arbetslivet. Detta är en utveckling som också avspeglas bland chefer, vilket också uppmärksammats av Arbetsmiljöverket som genomfört inspektionsinsatser med särskilt fokus på chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

**Chefer har som** regel ett delegerat ansvar för att se till att medarbetarna har en god arbetsmiljö, men glöms själva bort i det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt Arbetsmiljöverket. Ledarna har samma uppfattning om att chefer som arbetsgivarens företrädare riskerar att glömmas bort eller glömmes bort sig själva och sin egen arbetsmiljö.

**Den undersökning som** ligger till grund för denna rapport har besvarats av nästan 20 000 chefer och syftar till att belysa:

- hur chefer upplever sin egen arbetsmiljö,
- i vilken utsträckning chefer pratar om sin egen arbetsmiljö, samt
- vem eller vilka som företräder chefen när det rör chefers arbetsmiljö.

**Två av tio** chefer upplever sin nuvarande arbetsmiljö som mycket bra och sex av tio som ganska bra. Chefer inom privat sektor samt chefer som är män upplever i högre grad arbetsmiljön som bra i jämförelse med genomsnittet. Sannolikheten är större att kvinnor upplever sin arbetsmiljö som sämre än män även om man vid en statistisk analys kontrollerar för sektor.

**De främsta skälen** som anges av dem som upplever sin arbetsmiljö som ganska eller mycket dålig är hög arbetsbelastning och stress samt brist på resurser och personal.

**Ju högre chefsnivå,** i desto större utsträckning uppger chefer att de kan påverka sin egen arbetsmiljö. Första linjens chefer är den grupp som uppger att de i lägst utsträckning kan påverka sin egen arbetsmiljö.

**Det är intressant** att undersöka om chefers arbetsmiljö finns på agendan och regelbundet tas upp för dialog eller inte. Resultaten visar att en fjärdedel av cheferna regelbundet pratar med sin närmste chef/ uppdragsgivare om hur de upplever sin arbetsmiljö. Nästan lika många svarar att de sällan eller aldrig gör detta. Det visar sig finnas ett svagt positivt samband mellan hur ofta chefer pratar om sin arbetsmiljö och hur de upplever den.

**De tre vanligaste** alternativ som chefer uppger som skäl till att de sällan eller aldrig pratar om sin egen arbetsmiljö är att deras fokus ligger på medarbetarnas arbetsmiljö, att det ändå inte leder till något samt att de inte upplever något behov av det.

**Skyddsombud, som ska** finnas på arbetsplatser med minst fem arbetstagare, företräder alla på arbetsplatsen, alltså även chefer, oavsett deras fackliga tillhörighet. Maria Steinberg, docent i arbetsmiljörätt, anser att chefer behöver egna skyddsombud mot bakgrund av att de har en annorlunda arbetssituation och att det i vissa fall kan vara direkt olämpligt att medarbetare som är skyddsombud företräder sina egna chefer.

**Resultaten visar att** det kan finnas fog för detta då endast 15 procent av cheferna anger skyddsombud eller skyddskommitté som en aktör som företräder dem som chef. Istället har betydligt fler chefer angivit att deras egen chef företräder dem (34 %) och att de företräder sig själva (23 %).

# Summary

**Mental health issues** have increased dramatically in working life. This is a trend that is also reflected among managers, a concern that also has been highlighted by the Swedish Work Environment Authority, which has conducted inspection efforts with a particular focus on the organizational and social work environment of managers.

**Managers generally have** a delegated responsibility to ensure that employees have a good work environment but are often overlooked in the systematic work environment efforts according to the Swedish Work Environment Authority. Ledarna share the perception that managers, as representatives of the employer, are either forgotten or neglect their own work environment.

**The study forming** the basis for this report is based on survey responses from nearly 20,000 managers and aims to shed light on:

- how managers perceive their own work environment,
- to what extent managers discuss their own work environment, and
- who or which represents the manager when it comes to their work environment.

**Two out of** ten managers perceive their current work environment as very good, and six out of ten as quite good. Managers in the private sector, as well as male managers, are more likely to perceive the work environment as good compared to the average. The likelihood is higher that women perceive their work environment as worse than men, even when controlling for sector in a statistical analysis.

**The main reasons** cited by those who perceive their work environment as quite or very poor are high workload and stress, as well as a lack of resources and personnel.

**The higher the** level of management, the more managers report that they can influence their own work environment. First-line managers are the group that reports the least ability to influence their own work environment.

**It is interesting** to examine whether managers' work environments are on the agenda and regularly discussed or not. The results show that a quarter of managers regularly discuss their work environment with their immediate supervisor/employer. Almost as many respond that they rarely or never do this. There appears to be a weak positive correlation between how often managers talk about their work environment and how they perceive it.

**The three most** common reasons managers give for rarely or never talking about their own work environment are that their focus is on the work environment of their employees, that it does not lead to anything anyway, and that they do not feel a need for it.

**Work environment representatives**, who should be present in workplaces with at least five employees, represent everyone in the workplace, including managers, regardless of their union affiliation. Maria Steinberg, a lecturer in work environment law, believes that managers need their own representatives because they have a different work situation, and in some cases, it may be directly inappropriate for employees who are environment representatives to represent their own managers.

**The results show** that this might be the case, as only 15 percent of managers indicate work environment representatives or work environment committees as actors representing them as managers. Instead, significantly more managers have indicated that their own supervisor represents them (34 %) and that they represent themselves (23 %).







# Inledning

**Med chefsyrket följer** nästan alltid ett delegerat ansvar för arbetsmiljöuppgifter inom det egna verksamhetsområdet och dess medarbetare. Det är arbetsgivaren som har det yttersta ansvaret, men då högsta chef (VD/GD eller motsvarande) inte själv kan utöva tillsyn inom hela verksamheten delegeras ansvar ut till chefer i organisationen. Syftet är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet och uppnå en i övrigt god arbetsmiljö. En viktig uppgift som inte minst understryks av att chefer vid oaktsamhet kan ställas inför individuellt straffansvar.

**Ledarnas erfarenhet är** att chefer, såsom arbetsgivarens företrädare, riskerar att glömma bort att de också är arbetstagare och därmed omfattas av arbetsmiljölagstiftningen och de förordningar som reglerar frågor kring arbetsmiljön. Chefers fokus, när det rör arbetsmiljö, tenderar att i första hand ligga på medarbetarna. Detta trots att det tydligt understryks i arbetsmiljöverkets författning om organisatorisk och social arbetsmiljö, 9 § allmänna råd, att: "Arbetsgivarens skyldigheter att förebygga ohälsosam arbets-

belastning omfattar såväl chefer och arbetsledare som andra arbetstagare".<sup>1</sup>

**Psykisk ohälsa, främst** stressrelaterad sådan, har under senare år ökat dramatiskt i arbetslivet och står idag för över hälften av alla längre sjukfall. Enligt Försäkringskassan beror det sannolikt på flera samverkande faktorer, men lyfter särskilt fram den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som har en tydlig koppling till sjukdom, psykisk ohälsa och sjukfrånvaro.<sup>2</sup>

**Denna utveckling avspeglas** också bland chefer. Den relativa risken som chef att drabbas av utmattningssyndrom är högst i relation till andra yrkesområden.<sup>3</sup>

**På uppdrag av** Arbetsmiljöverket har forskare beräknat hur många liv som förkortas av vissa riskfaktorer i arbetsmiljön. Ungefär 40 personer omkommer varje år på grund av arbetsrelaterade olyckor. Forskarna har uppskattat att drygt 700 dör till följd av stress och detta är något de dessutom tror kommer att öka.<sup>4</sup>


<sup>1</sup> Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Arbetsmiljöverkets författningssamling.

<sup>2</sup> Försäkringskassans lägesrapport 2023:6 – Psykisk ohälsa i dagens arbetsliv. Försäkringskassan, 2023.

<sup>3</sup> Socialförsäkringsrapport 2020:8. Försäkringskassan, 2020.

<sup>4</sup> Arbetsrelaterade dödsfall i Sverige. En uppdatering av Arbetsmiljöverkets kunskapssammanställningar. Nr 1/2023. Umeå Universitet 2023.





## Chefer glöms ofta bort i det systematiska arbetsmiljöarbetet

**Ulrik Lidwall, analytiker** på Försäkringskassan, konstaterar att den psykiska ohälsan sprider sig till nya högutbildade grupper, vilket kan vara början till en ny trend. En av dessa grupper som omnämns är verksamhetschefer inom välfärdssektorn.<sup>5</sup>

**Arbetsmiljöverket (AV) uppmärksammar** också detta och har under senare år genomfört inspektionsinsatser med fokus på chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Detta har gjorts avseende första linjens chefer både inom privat sektor och inom vård och omsorg.

**Malin Cato, projektledare** på AV, uttalar bland annat att: "Chefer glöms ofta bort i det systematiska arbetsmiljöarbetet... Ett hållbart arbetsliv måste inkludera alla på arbetsmarknaden".<sup>6</sup>

**Den undersökning som** ligger till grund för denna rapport omfattar mot ovanstående bakgrund endast frågor som rör den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.<sup>7</sup> Den fysiska arbetsmiljön är som regel betydligt mindre problematisk för chefer, då de sällan är operativa i fysiskt krävande eller fysiskt riskfyllda arbeten.

**De övergripande frågor** som belyses i denna rapport är:

- Hur upplever chefer sin egen arbetsmiljö?
- I vilken utsträckning pratar chefer om sin egen arbetsmiljö?
- Vem företräder chefer när det rör deras egen arbetsmiljö?

<sup>5</sup> Rekordmånga sjuka av stress. Artikel i Dagens Industri 2024-01-08.

<sup>6</sup> Chefers arbetsmiljö inspekteras. Arbetsmiljöverket, 2022

<sup>7</sup> Definition såsom den beskrivs i enkäten: Med organisatorisk arbetsmiljö avses villkor och förutsättningar för arbetet såsom ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, krav, resurser och ansvar. Den sociala arbetsmiljön handlar om relationer; hur vi samspekar med andra och påverkas av dem som finns runt oss.



# Om undersökningen

**Ledarna gör årligen** en enkät bland medlemmarna för att kunna ge dem bra service när det gäller lönefrågor och andra arbetsrelaterade frågor. Det statistiska underlaget i denna rapport är hämtat från enkäten 2023 med en svarsfrekvens på 27 procent. Årets enkät har kompletterats med ett antal frågeställningar på temat chefs egen organisatoriska och sociala arbetsmiljö och det är resultatet av dessa frågor som presenteras här.

**I sammanställningen av** svaren på temadelen av enkäten har vi exkluderat specialister och projektledare. Då återstår 21 430 respondenter. 93 procent av dessa (19 969 medlemmar), valde att svara på frågorna avseende chefs egen arbetsmiljö.

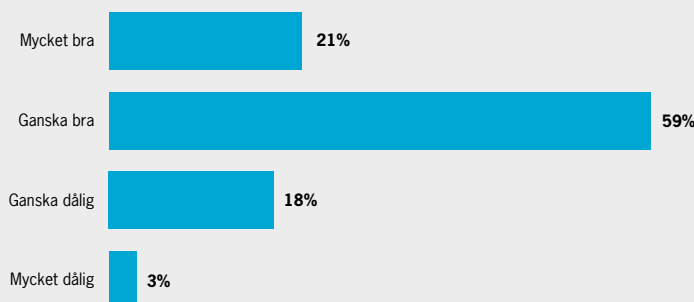
**Frågorna besvarades under** perioden 12 oktober till 15 november 2023. 42 procent av cheferna är kvinnor och 58 procent män och fördelar sig enligt följande på olika åldersgrupper:

<b>-34 år</b>	5 %
<b>35-44 år</b>	23 %
<b>45-54 år</b>	40 %
<b>55- år</b>	31 %

**Fördelningen avseende chefsnivå** samt sektor framgår av tabellen nedan.

<b>Chefsnivå</b>	VD/kommun-direktör	Högre chef	Mellanchefer	Första linjens chef	Arbetsledare
	6 %	13 %	35 %	38 %	8 %
<b>Sektor</b>	Privat	Kommun	Region	Stat	Idéburen/civilsamhälle
	64 %	19 %	9 %	6 %	3 %

Diagram 1: Hur upplever du din nuvarande organisatoriska och sociala arbetsmiljö som chef?  
Andel svarande i procent





# Resultat

## UPPLEVELSEN AV ARBETSMILJÖN

**En stor andel** chefer, 8 av 10, upplever sin nuvarande organisatoriska och sociala arbetsmiljö som mycket eller ganska bra (diagram 1). Det är ett förvånansvärt positivt resultat mot bakgrund av att chefer ofta har en mycket hög arbetsbelastning, samtidigt som drygt var fjärde chef upplever att de sällan eller aldrig har tid för återhämtning.<sup>8</sup>

**Bland chefer på** högsta nivå, VD/kommundirektör, är andelen som upplever sin arbetsmiljö som mycket bra eller ganska bra 88 procent att jämföra med första linjens chefer med lägst andel om 75 procent. I mitten-segmentet med en andel om 80-85 procent återfinns arbetsledare, mellanchefer och högre chefer.<sup>9</sup>

**83 procent av** cheferna i privat sektor upplever sin arbetsmiljö som mycket eller ganska bra att jämföra med offentlig sektor där andelen är 74 procent. En statistisk analys visar att denna skillnad framför allt är driven av en lägre grad med god arbetsmiljö i kommunal och regional sektor (i genomsnitt cirka 74 och 71 procent). Skillnaden mellan statlig (79 procent) och privat sektor är inte statistiskt skild. Detta faktum syns också tydligt om vi tittar på andelen chefer som upplever att deras arbetsmiljö är ganska eller mycket dålig. I genomsnitt anger cirka 20 procent detta, men inom kommunal sektor är andelen 27 procent och inom regioner 29 procent.

**Män uppger i** högre grad en god upplevd arbetsmiljö jämfört med kvinnor, 82 respektive 76 procent. En vanlig förklaring till skillnader mellan könen i arbetsmiljöfrågor brukar vara att det går att koppla till den sektor de arbetar inom, där kvinnor i betydligt högre grad arbetar i offentlig sektor och män i privat sektor. En statistisk analys visar dock att om man kontrollerar för sektor minskar skillnaderna mellan könen en del, men inte helt. Det återstår fortfarande en statistisk signifikant skillnad i andelen män och andelen kvinnor som upplever sin arbetsmiljö som bra oavsett vilken sektor de arbetar i.<sup>10</sup>

**Avslutningsvis är det** intressant att se vad de chefer som upplever en ganska eller mycket dålig arbetsmiljö uppger som anledning. Totalt har 2 944 chefer valt att beskriva anledningen i fritext. En analys av dessa öppna svar har gjorts med hjälp av AI. Den eller de orsaker som oftast nämns som skäl till att arbetsmiljön upplevs som dålig är:

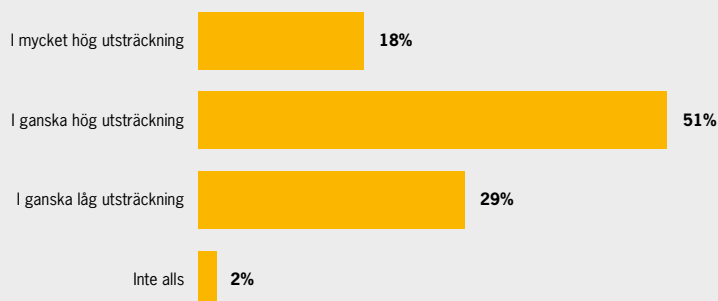
1. Hög arbetsbelastning och stress
2. Brist på resurser och personal
3. Dåligt ledarskap, otydliga ansvarsområden och organisation
4. Bristande stöd från chefer och överordnade

<sup>8</sup> Chefer i Sverige saknar tid för återhämtning. Ledarna, 2023

<sup>9</sup> Skillnaderna är statistiskt säkerställda på 95 procent nivå.

<sup>10</sup> Skillnaden i sannolikhet mellan könen att svara god arbetsmiljö minskar till ca 3,7 procent från tidigare genomsnitt om ca 6 procent. Även chefsnivå och ålder kontrolleras för.

Diagram 2: I vilken utsträckning upplever du att du kan påverka din organisatoriska och sociala arbetsmiljö?  
Andel svarande i procent



## MÖJLIGHET ATT PÅVERKA SIN EGEN ARBETSMILJÖ

**Att ha inflytande** och kontroll över sin arbets-situation minskar risken för stressrelaterade besvär, vilket är en fördel för de 7 av 10 chefer som upplever att de i mycket hög eller i ganska hög utsträckning kan påverka sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö (diagram 2).

**Ju högre upp** i hierarkin chefen är verksam, desto större upplevs också möjligheten att kunna påverka sin arbetsmiljö. Bland VD/kommundirektörer uppger 45 procent att de kan påverka sin arbetsmiljö i mycket hög utsträckning och bland högre chefer 30 procent. Detta kan jämföras med andelen första linjens chefer och arbetsledare där motsvarande andelar endast är 12 respektive 10 procent.

**Den andel chefer** som i ganska låg utsträckning eller inte alls upplever att de kan påverka sin arbetsmiljö (31 %) riskerar att uppleva en känsla av uppgivenhet och på sikt påverkas negativt med avseende på välbefinnande och psykisk hälsa.

**Det innebär således** att första linjens chefer och arbetsledare i högre utsträckning befinner sig i risk-zon. Samma sak gäller för chefer inom offentlig sektor där 44 procent av cheferna i regioner uppger att de endast i låg utsträckning eller inte alls kan påverka sin arbetsmiljö och för statlig och kommunal sektor 35 procent att jämföra med totalen på 30 procent. För privat sektor är andelen cirka 27 procent och till skillnad från den upplevda arbetsmiljön finns det signifikanta skillnader mellan statligt anställda och privat anställda chefer när det kommer till att påverka sin arbetsmiljö.

**Beträffande skillnader mellan** könen är det cirka 73 procent av männen som uppger att de kan påverka sin arbetsmiljö i mycket/ganska hög utsträckning medan andelen för kvinnor är cirka 65 procent. Om vi kontrollerar för skillnader mellan sektor minskar återigen avståndet mellan könen men en viss skillnad kvarstår.<sup>11</sup>

**Chefer inom idéburen** sektor/civilsamhälle upplever i högst grad att de kan påverka arbetsmiljön i mycket hög eller i ganska hög utsträckning, 77 procent följt av privat sektor, 73 procent. Detta kan jämföras med totalen där andelen är 70 procent.

<sup>11</sup> Skillnaden i sannolikhet mellan könen att svara att de upplever att de kan påverka arbetsmiljön i mycket hög/i ganska hög utsträckning minskar till ca 5 procent från tidigare genomsnitt om 8 procent. Även chefsnivå kontrolleras för.



## FINNS CHEFERS ARBETSMILJÖ PÅ AGENDAN?

**Som nämnts tidigare** riskerar chefers egen arbetsmiljö att glömmas bort, både av dem själva och deras arbetsgivare. Frågan är i vilken utsträckning chefer pratar om sin egen arbetsmiljö.

**En fjärdedel av** cheferna uppger att de regelbundet pratar om sin arbetsmiljö med sin närmaste chef/uppdragsgivare. Drygt hälften gör det ibland och knappt en fjärdedel pratar sällan eller aldrig om hur de upplever sin arbetsmiljö (diagram 3).

**Chefer i offentlig** sektor pratar i högre utsträckning regelbundet eller ibland om sin egen arbetsmiljö jämfört med chefer i privat sektor. Inom staten uppger 83 procent detta och inom kommun och region 81 procent. För privat sektor är andelen cirka 75 procent, vilket är statistiskt signifikant lägre än alla delar av offentlig sektor.

**I offentlig sektor** finns inga skillnader mellan könen vad avser att prata om sin arbetsmiljö, vilket det däremot finns i privat sektor. Där svarar kvinnor i högre grad att de regelbundet/ibland pratar om sin egen arbetsmiljö jämfört med män.

**En förklaring kan** vara att stora offentliga organisationer oftare har systematiserat arbetsmiljöarbetet och följer gemensamma riktlinjer och processer för detta.

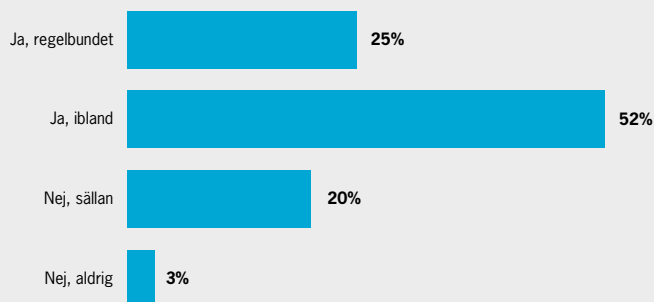
**Resultaten visar att** det finns ett positivt, om än svagt, samband mellan hur ofta chefer pratar om sin egen arbetsmiljö och hur de upplever den. Av de chefer som upplever sig ha en mycket eller ganska bra arbetsmiljö pratar 87 procent regelbundet eller ibland med sin närmaste chef/uppdragsgivare. Motsvarande för de chefer som upplever en mycket eller ganska dålig arbetsmiljö pratar en betydligt mindre andel (71 %) med sin närmaste chef/uppdragsgivare regelbundet eller ibland om sin egen arbetsmiljö.

**Detta är intressant** då man å ena sidan kan tänka sig att behovet av att prata om sin upplevda arbetsmiljö är mer angeläget om den upplevs som bristfällig. Det kan å andra sidan vara ett tecken på att när frågor kring arbetsmiljön hålls levande genom att med jämna mellanrum ha dialog kring den, tas den på större allvar och åtgärder är därmed mer sannolika att vidtas.

**I ett helt** nytt forskningsprojekt vid Lunds universitet fann forskarna att chefer upplever att de saknar möjlighet till samtal och reflektion om det egna måendet. "Ofta handlar samtalen istället om medarbetare och verksamhetens behov" och fokus blir istället på chefernas ansvar för medarbetarna. Projektet bygger delvis på fokusgrupper med chefer inom Helsingborgs stad.<sup>12</sup>

Diagram 3: Pratar du med din närmaste chef/uppdragsgivare om hur du upplever din organisatoriska och sociala arbetsmiljö?

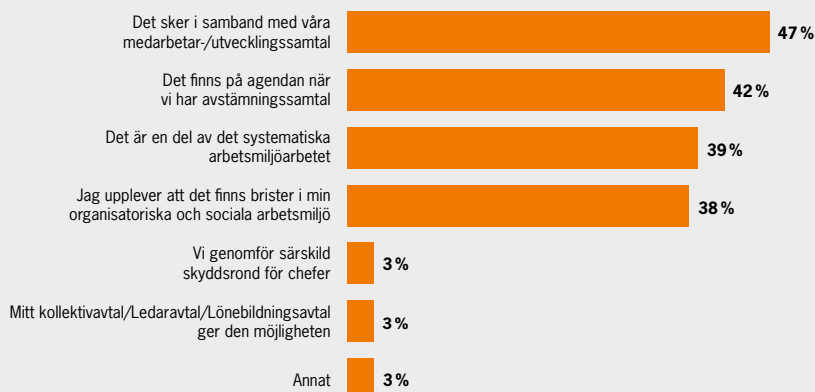
Andel svarande i procent



<sup>12</sup> Hållbart ledarskap i offentlig sektor. Tala, lyssna och reflektera om chefers mående. A Lidén, U Westrup. Lunds universitet 2024.

Diagram 4: Vilka är skälen till att du pratar om din organisatoriska och sociala arbetsmiljö med din närmaste chef/uppdragsgivare? (max 3 alternativ kan väljas)

Andel svarande i procent




**De främsta skälen** som chefer anger till att de pratar om sin arbetsmiljö kan hänföras till någon form av systematik i organisationen; medarbetarsamtal, avstämningssamtal och som en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Därefter anges också skälet att det finns brister i chefens arbetsmiljö.

**Det är endast** en mycket liten andel av cheferna som uppger att de pratar om sin egen sociala och organisatoriska arbetsmiljö till följd av att det genomförs särskilda skyddsronder för just chefer (3%). Lika få anger som skäl att deras kollektivavtal ger den möjligheten.

**Ledarna tecknar ett** stort antal kollektivavtal, Ledaravtal. I fler än hälften av dessa finns det särskilt inskrivet att uppdragsdialog ska genomföras som innefattar chefernas arbetsmiljö. Varför så få som tre procent av cheferna valt alternativet att deras kollektivavtal ger möjligheten att prata om sin arbetsmiljö kan vi inte veta med säkerhet. En förklaring kan vara att kunskapen om innehållet i kollektivavtalen generellt sett är låg, en annan förklaring är att andra svarsalternativ uppfattas som mer självklara skäl till att prata om sin egen arbetsmiljö.

**De som uppgett** att de pratar med sin närmaste chef/uppdragsgivare och ombetts att ange skälen till detta och valt alternativet "annat" gavs möjlighet att i fritext beskriva vad detta avser. Det har 476 personer valt att göra. En sammanfattning av dessa frisvar har gjorts med stöd av AI. Mest frekventa svar kommer först och därefter i fallande ordning.

1. Behov av förbättrad arbetsmiljö och få verksamheten att fungera bättre.
2. Har regelbundna avstämningar och dialog om arbetsmiljön.
3. Stress och hög arbetsbelastning på grund av ekonomiska nedskärningar.
4. Dela positiva erfarenheter och diskutera gemensamma utmaningar.
5. Nyanställd eller förändringar som motiverar diskussion om arbetsmiljön.
6. En naturlig del i samtal och möten och en stående punkt på arbetsplatsträffar och i ledningsgruppen.



Gemensamma  
processer öppnar  
för dialog om  
arbetsmiljön



**Av de chefer** som sällan eller aldrig pratar om sin arbetsmiljö (diagram 5) är det vanligaste skälet till detta att deras fokus ligger på medarbetarnas arbetsmiljö (44 %).

**De som uppgett** att de inte pratar med sin närmaste chef/uppdragsgivare och valt alternativet "annat" gavs möjlighet att i fri text beskriva vad detta avser. Det har 273 personer valt att göra. En sammanfattning av dessa frisvar har gjorts med stöd av AI. Mest frekventa svar kommer först och därefter i fallande ordning.

1. Bristande förståelse eller engagemang från överordnad chefs sida.
2. Tystnadskultur som skapar en ogynnsam miljö för öppen dialog.
3. Svårt att få tillgång till överordnad chef på grund av chefsbyte och tidsbrist.
4. Ämnet prioriteras inte samt ovilja att ta itu med arbetsmiljöfrågor.
5. Bristande närvaro av överordnad chef och låg kunskap om arbetsmiljöfrågor.

**Cheferna i undersökningen** fick uppge vem/vilka de menar företräder dem som chefer rörande arbetsmiljön på deras arbetsplats. Frågan kunde besvaras med ett obegränsat antal alternativ enligt diagram 6. Det är intressant att notera den relativt stora spridningen, vilket kan tolkas som att det inte är helt självklart eller tydligt vem som faktiskt företräder chefen i arbetsmiljöfrågor.

**Nästan fyra av** tio chefer uppger att det är den närmaste chefen som företräder dem avseende arbetsmiljön. Det ter sig naturligt att vända sig till sin närmaste chef, oavsett om man är chef eller annan medarbetare, då arbetsgivaren har det yttersta ansvaret för arbetsmiljö.

**Enligt arbetsmiljölagen (AML)** 6 kap 2 § ska skyddsombud (arbetsmiljöombud) utses där minst fem arbetstagare regelbundet är sysselsatta. Skyddsombudet företräder alla arbetstagare på arbetsplatsen, oavsett deras fackliga tillhörighet. På arbetsställen med minst femtio anställda ska det enligt AML 8 § finnas en skyddskommitté. Kommittén ska vara sammansatt av företrädare för arbetsgivaren och arbetstagarna.

**Det är viktigt** att notera att arbetsmiljölagen (AML) omfattar varje verksamhet där arbetstagare utför arbete för en arbetsgivares räkning. Reglerna omfattar således också chefer.

**Trots detta väljer** endast 15 procent av cheferna alternativet skyddsombud/skyddskommitté som en aktör som företräder dem när det gäller deras egen arbetsmiljö. Det är dock inte särskilt förvånande då arbetsmiljöombud som utsetts av andra fackliga organisationer inte alltid ser till chefers arbetsmiljö.

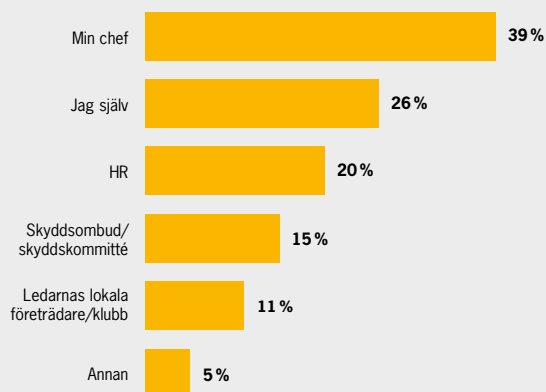
Diagram 5: Vilka är skälen till att du sällan eller aldrig pratar om din arbetsmiljö med din närmaste chef/uppdragsgivare? (max 3 alternativ kan väljas)

Andel svarande i procent



Diagram 6: Vem på din arbetsplats företräder dig som chef avseende din organisatoriska och sociala arbetsmiljö? (flera svar är möjliga)

Andel svarande i procent



**Av de 15** procent som angivit alternativet skyddsombud/skyddskommitté tillhör en majoritet privat sektor, 63 procent, och är mest förekommande inom tillverkningsbranchen.

**Maria Steinberg, docent** i arbetsmiljörätt, anser att chefer ska ha egna arbetsmiljöombud. Hon menar att "de har en komplicerad arbetssituation och är ofta pressade från olika håll. Det innebär en speciell arbetsmiljö där man inte har samma problem som övriga anställda".<sup>13</sup>

**I sin bok** Skyddsombuds rätt skriver Steinberg att: "Chefer bör utse egna skyddsombud... Det är inte lämpligt att skyddsombud företräder sina egna chefer. Det kan uppstå allvarlig intressekonflikt för skyddsombuden, till exempel vid en neddragning".<sup>14</sup>

**Ledarna registrerar i** dagsläget inte vilka medlemmar som är valda till skydds-/arbetsmiljöombud. De medlemmar som själva anmält detta till förbundet är cirka 120 stycken. Även om siffran är osäker, är det rimligt att anta att det kan vara en svårighet att finna tid som chef att ta på sig ett sådant uppdrag vid sidan av chefsuppdraget.

**En mindre andel**, 11 procent, uppger att Ledarnas lokala företrädare eller klubb företräder dem i dessa frågor. Den relativt låga andelen kan delvis förklaras av att endast 14 procent av Ledarnas medlemmar tillhör en klubb och att 11 procent har en lokal företrädare på sin arbetsplats.

**Av de 11** procent som valt detta alternativ är chefer inom branscherna tillverkning (21 %) och offentlig förvaltning och försvar (17 %) vanligast förekommande.

**De som valt** alternativet "annan" gavs även här möjlighet att i fritext ange vem denna eller dessa avser eller i övrigt kommentera frågeställningen. Det har 765 personer valt att göra. En sammanfattning av dessa frisvar har gjorts med stöd av AI, som konstaterar att det finns en stor variation i upplevelsen av företrädskap för cheferna avseende arbetsmiljö, som beror på den specifika organisationens struktur och resurser.

**Av frisvaren kan** man utläsa att lokala chefer och HR-chefer är de som vanligtvis upplevs företräda cheferna i arbetsmiljöfrågor. Ledarnas lokala företrädare eller klubb kan vara en resurs, men det fungerar inte alltid på grund av bristande struktur inom organisationen.

**Många chefer anger** att det inte finns någon aktiv företrädare och tar därför ansvar för sig själva och sin arbetsmiljö. Fack och skyddsombud nämns sällan som företrädare för chefers arbetsmiljö och det framgår att det finns ett lågt fackligt stöd för chefer och brist på skyddsombud. Många chefer saknar också lokala företrädare och en del vänder sig istället till överordnad eller tar hjälp av externa resurser.

<sup>13</sup> Ge cheferna egna skyddsombud. Artikel i Allt om arbetsmiljö, 2017

<sup>14</sup> Steinberg Maria. Skyddsombuds rätt, femte upplagen. Nordstedt Juridik 2018

# Slutsatser

**Undersökningen visar att** en stor majoritet chefer är mycket eller ganska nöjda med sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö (80 %) och 7 av 10 chefer menar att de i mycket hög eller i ganska hög utsträckning kan påverka sin arbetsmiljö. Detta är positiva aspekter för att må bra, vara hållbar som chef över tid och för att inte drabbas av psykisk ohälsa.

**Var fjärde chef** pratar sällan eller aldrig om sin egen arbetsmiljö med sin närmaste chef/uppdragsgivare. Det vanligaste skälet till detta är att deras fokus ligger på medarbetarnas arbetsmiljö.

**Däremot är det** en oväntat stor andel chefer som ändå tycks ha arbetsmiljön på agendan i någon utsträckning. 25 procent uppger att de regelbundet pratar om den med sin närmaste chef/uppdragsgivare och drygt hälften att de gör det ibland. Skälen till att man pratar om chefs arbetsmiljö tycks främst beror på att det förväntas i organisationernas systematiserade arbete såsom i återkommande medarbetar-/utvecklingssamtal, vid avstämningssamtal och som en del av det systematiska arbetsmiljöarbete som alla arbetsgivare omfattas av.

**En intressant slutsats** är att det visar sig finnas ett svagt positivt samband mellan hur ofta chefer pratar om sin egen arbetsmiljö och hur de upplever den. Detta understryker vikten av att frågan om chefs

arbetsmiljö hålls levande, genom att finnas på agendan för att inte tappas bort. Att skapa forum där chefer får tala med andra chefer om sitt mående är också ett sätt att hålla frågan levande.

**På frågan om** vem eller vilka som företräder chefen avseende den egna arbetsmiljö är det vanligaste alternativet närmaste chef (39 %). Resultaten visar att endast en liten andel chefer upplever att skyddsombud/skyddskommitté är aktörer som företräder dem rörande sin arbetsmiljö. Endast 15 procent anger dessa som ett alternativ. Här tycks det finnas fog för Maria Steinbergs åsikt att chefer bör ha egna utsedda arbetsmiljöombud.

## SKILLNADER MELLAN SEKTORER OCH KÖN

**Resultaten visar att** det finns signifikanta skillnader mellan sektorer, framför allt i jämförelse mellan privat sektor och kommunal/regional sektor. Andelen chefer inom kommunal och regional sektor upplever i lägre utsträckning att arbetsmiljön är bra och större andelar i dessa sektorer uppger att de heller inte kan påverka sin egen arbetsmiljö.

**Dessa resultat bekräftar** tidigare studier som visar att chefer i kommuner och regioner har sämre organisatoriska förutsättningar i sina arbeten.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Chefers organisatoriska förutsättningar i kommuner och regioner – en kunskapsmanställning. Ledarna 2023.





## Kvinnor upplever en sämre arbetsmiljö än män

**En mindre andel** kvinnor än män upplever sin arbetsmiljö som mycket eller ganska bra. Detta visar sig inte enbart bero på att betydligt fler chefer som är kvinnor finns inom regioner och kommuner. En statistisk analys visar att skillnader mellan könen kvarstår även vid kontroll av chefsnivå, sektor och ålder; även om skillnaderna mellan könen minskar. Kvinnor drabbas också i högre grad av sjukskrivning till följd av stressrelaterade diagnoser i jämförelse med män.

**Detta kan vara** en förklaring till att färre kvinnor än män finns representerade på högre chefsnivåer i kombination med att kvinnor fortsatt ofta tar ett större ansvar för hem och familj. Ju högre upp i chefshierarkin, desto färre kvinnor.

**Åsa Lundquist Coey**, Ph.D. Management & Complexity, skriver i ett inlägg på sociala medier att kvinnor inte är mer sköra än män, men att de oftare hanterar "livets sköra situationer". Som exempel nämner hon att kvinnor i högre utsträckning värnar om sociala relationer i lednings- eller arbetsgrupper och omsorg om barn och föräldrar. Hon konstaterar att alla människor är lika sköra eller robusta som de relationer och sammanhang de finns i.<sup>16</sup>

### CHEFER SOM VILL OCH KAN VERKA ÖVER TID

**Ledarna arbetar för** att chefsuppdragen ska vara rimliga att hantera och kunna kombineras med ett aktivt privat- och familjeliv. Hållbara chefer som har organisatoriska förutsättningar för att hantera alla delar av chefsuppdraget mår bra och gynnar därmed både verksamhet och medarbetare. Rimliga chefsuppdrag skapar förutsättningar både för att behålla chefer och attrahera nästa generations chefer.

**Ledarna uppmanar därför** arbetsgivare att:

- Kritiskt granska chefers organisatoriska förutsättningar i organisationen, inte minst avseende chefer inom kommuner och regioner
- Systematiskt synliggöra chefers arbetsmiljö
- Se över chefsuppdragen så att chefen kan ägna sin tid åt ledarskapet och ha utrymme för återhämtning
- Ge chefer tillgång till stödfunktioner i organisationen
- Skapa forum för dialog och utbyte mellan chefer
- Skapa tydlighet om vem/vilka som företräder chefen i frågor som rör deras arbetsmiljö och på vilket sätt de gör det

<sup>16</sup> Mänskliggöra arbetslivet! – oro och skörhet. Lundquist Coey, LinkedIn 2024.

# Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 100 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.