

När samhällsproblem blir chefens vardag

– LEDARSKAP I SKUGGAN AV SOCIALA RISKER



ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION



Förord

Vid mina besök ute hos medlemmar i företag och verksamheter slås jag av hur ofta chefer har att hantera sociala utmaningar såsom organiserad brottslighet, politisk polarisering och segregation. Arbetsplatsen är ingen isolerad företeelse utan det omkringliggande samhällets villkor slår rakt in i olika typer av verksamheter. Det är utmaningar som ger upphov till risker som landar ner i chefers vardag och påverkar inte bara deras arbetsmiljö och hälsa, utan utgör ett hot mot organisationens verksamhet, effektivitet och stabilitet. I förlängningen riskerar detta även att urholka allmänhetens förtroende för samhällets institutioner och vår demokrati.

Vi vet att chefer har en avgörande roll för verksamheters framgång. Att leda fram till resultat är chefers viktigaste uppgift, och ett gott ledarskap är grundläggande för att nå detta. I Ledarnas förbundspolitiska program belyser vi att chefer är brobyggare och samhällsbärare med förmågan att genom ett hållbart ledarskap överbygga motsättningar och få människor att sträva mot samma mål. Därigenom har de en unik roll att skapa trygghet och stabilitet, både inom sina organisationer och i samhället i stort. Genom att upprätthålla demokratiska värderingar och en konstruktiv arbetskultur kan de bidra till att stärka den sociala sammanhållningen.

Den här rapporten visar att chefer dagligen har att hantera konsekvenserna av en otrygg omvärld och dess inverkan på arbetsplatsen, trots att de alltför ofta saknar tillräckligt stöd och resurser från sina arbetsgivare. Vi måste skapa bättre förutsättningar för chefer att hantera sociala risker, då det leder till positiva effekter som gagnar hela samhället. Stärkt stöd för

chefer ökar deras förmåga att säkerställa stabilitet och kvalitet i samhällskritiska verksamheter, vilket i sin tur påverkar medborgarnas välfärd och säkerhet.

Syftet med denna rapport är att öka förståelsen för hur sociala risker påverkar chefers arbete och att synliggöra behovet av politiska och organisatoriska insatser för att hantera dessa komplexa utmaningar. För att möta dessa utmaningar behöver politiker erkänna och stödja chefers samhällsbärande roll och tillsammans med arbetsgivare stärka stödet för chefer och deras verksamheter. Det är genom ett brett samarbete på alla nivåer som vi kan skapa trygga och hållbara arbetsförhållanden för chefer och deras medarbetare. I rapporten framgår att Sveriges chefer ser ett tydligt behov av både ett förstärkt rättsväsende och satsning i samhället på integration. För cheferna hänger detta ihop.

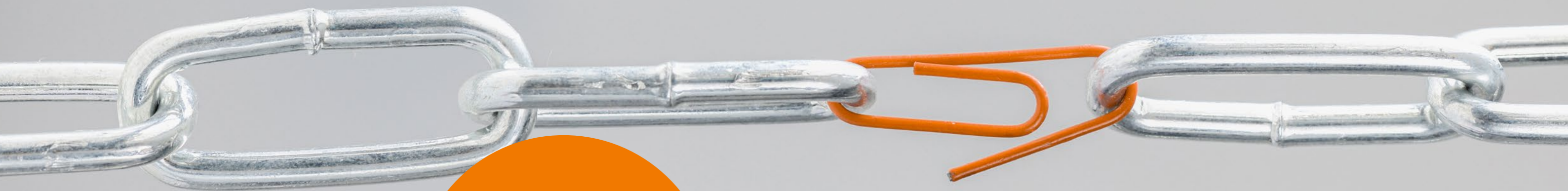
I rapporten presenterar vi en rad konkreta åtgärdsförslag för att stärka chefers arbetsvillkor och öka deras förutsättningar att hantera konsekvenserna av sociala risker.

Det är dags att ta chefers utmaningar med sociala risker på allvar. Genom att arbeta tillsammans kan vi stärka chefers förutsättningar och minska riskerna för påverkan som hotar både verksamheters stabilitet och tilliten till samhällets grundläggande funktioner.

ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA

Innehåll

FÖRORD	3
SAMMANFATTNING	6
SUMMARY	8
INLEDNING	11
• Definition av sociala risker	11
• Chefers förutsättningar	11
SOCIALA RISKERS PÅVERKAN PÅ VERKSAMHETEN	12
• Ökad sårbarhet i verksamheter	12
• Verksamhetskritiska hot och ökande kostnader	13
• Påverkan på arbetsmiljö och medarbetare	14
SOCIALA RISKERS PÅVERKAN PÅ CHEFSROLLEN	17
• Chefers ökade ansvar och utsatthet	17
• Påverkan på chefers hälsa och arbetsbelastning	18
• Stark oro för sociala risker och demokratins utveckling	21
HANTERING AV SOCIALA RISKER	22
• Strukturerade processer för riskhantering	22
• Brist på stöd och resurser förstärker negativa konsekvenser	22
• Ökat behov av stöd och resurser	24
• Efterfrågan på politiska åtgärder	24
SKILLNADER MELLAN SEKTORER OCH KÖN	25
• Ökad sårbarhet bland kvinnor i offentlig sektor	25
SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	26
• Slutsatser	26
• Rekommendationer	27
BILAGOR	28
• Bilaga 1. Om undersökningen	28
• Bilaga 2. Relationer mellan skyddsvärda mål, sociala risker och konsekvenser för chefer	28
REFERENSLISTA	30



Rapporten belyser hur sociala risker påverkar såväl chefer som deras arbetsmiljö.

Sammanfattning

Sociala risker, såsom organiserad brottslighet, politisk polarisering, segregation och pandemier, har en direkt och negativ påverkan på både chefer och de organisationer de verkar i. Till skillnad från andra risker uppstår sociala risker till följd av sociala förhållanden och utgör inte bara breda samhällsutmaningar, utan påverkar även verksamhetens drift, stabilitet och arbetsmiljö för chefer och medarbetare. Chefer förväntas i allt större utsträckning hantera konsekvenserna av dessa komplexa risker, trots ofta begränsade resurser och stöd från arbetsgivare.

Denna rapport bygger på enkätsvar från chefer på olika nivåer, i flera sektorer och branscher. Rapporten belyser hur sociala risker påverkar såväl chefer och deras arbetsmiljö, som organisationernas verksamhet och medarbetares välmående.

De huvudsakliga insikterna i rapporten är:

▪ **Omfattande sårbarhet i verksamheter.**

Sociala risker, särskilt organiserad brottslighet, korruption och politisk polarisering, ökar organisationernas sårbarhet och skapar betydande

utmaningar. Nio av tio chefer upplever att deras organisation påverkas negativt, vilket leder till ökade kostnader för säkerhet och riskhantering samt störningar i verksamhetens effektivitet och stabilitet. Det påverkar också den interna dynamiken och medarbetarnas arbetsmiljö.

▪ **Direkt påverkan på chefers arbetsmiljö och hälsa.**

Sociala risker påverkar chefer och deras arbetsförhållanden i hög grad. Åtta av tio chefer uppger att de påverkas av sociala risker i någon form, vilket bidrar till ökad stress och arbetsbelastning, försämrad hälsa och utmaningar med att uppnå verksamhetsmål.

▪ **Brist på stöd och otillräckliga resurser**

förstärker de negativa effekterna. Avsaknad av stöd från överordnade och otillräckliga resurser för att hantera sociala risker förvärrar de negativa effekterna för chefer. Denna brist på stöd är särskilt tydlig för chefer på lägre befattningsnivåer, såsom mellanchefer och arbetsledare.

▪ **Ett stort behov av strukturerade stödinsatser.** Många chefer efterfrågar mer stöd i form av kunskapsutbyte, tydligare riktlinjer för riskhantering och utbildning för att bättre kunna hantera effekterna av sociala risker.

REKOMMENDATIONER:

För att effektivt möta de utmaningar som sociala risker innebär krävs samordnade insatser från både arbetsgivare och politiker. Följande rekommendationer är utformade för att stärka chefers förutsättningar att hantera dessa risker på ett hållbart och långsiktigt sätt.

För arbetsgivare

- Stärk stödet för riskhantering på alla chefsnivåer.
- Inrätta stödstruktur för chefer.
- Se över chefers arbetsbelastning.
- Minska medarbetargruppernas storlek.
- Skapa förutsättningar för chefers kompetensutveckling.

För lokala politiker

- Tydliggör roll och ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning.
- Främja dialog mellan chefer och politiska beslutsfattare.
- Anpassa politiska beslut till verksamheternas verklighet.
- Främja social hållbarhet på lokal nivå.

För nationella politiker

- Erkänn chefs roll som samhällsbärare.
- Tillsätt en utredning för att undersöka möjligheterna att reglera kommunernas styrning.
- Inför tydligt chefsperspektiv i nationella strategier och riktlinjer.
- Prioritera investeringar i samhällssäkerhet och utbildning.

Summary

Social risks, such as organised crime, political polarisation, segregation, and pandemics, have a direct and negative impact on managers and the organisations they lead. These risks are not only broad societal challenges; they also affect organisational operations, stability, and the work environment for both managers and employees. Managers are increasingly expected to handle the consequences of these complex risks, often with limited resources and support from employers.

This report is based on survey responses from managers across various sectors and industries. It highlights how social risks impact managers' work environment and health, as well as the functioning of organisations and the well-being of employees.

KEY FINDINGS OF THE REPORT:

- **Extensive vulnerabilities in organisations.** Social risks, particularly organised crime, corruption, and political polarisation, increase organisational vulnerability and create significant challenges. Nine out of ten managers report that their organisation is negatively impacted by social risks, leading to increased security costs, disruptions in operational efficiency and stability, and adverse effects on internal dynamics and employees' work environments.
- **Direct impact on managers' work environment and health.** Social risks have a substantial impact on managers' working conditions. Eight out of ten managers report being affected by social risks in some form, leading to increased stress, workload, deteriorating health, and challenges in achieving organisational goals.
- **Lack of support and insufficient resources amplify negative effects.** Limited support from superiors and insufficient resources to manage social risks worsen negative outcomes for managers. This lack of support is especially evident for managers in intermediate roles, such as middle managers and team leaders.

- **A strong need for structured support.** Many managers call for increased support through knowledge exchange, clear guidelines for risk management, and ongoing training to better address the effects of social risks.

RECOMMENDATIONS

To effectively address the challenges posed by social risks, coordinated efforts from both employers and policymakers are essential. The following recommendations are designed to strengthen managers' ability to manage these risks in a sustainable, long-term way.

For employers

- Strengthen support for risk management at all levels of management.
- Establish support structures for managers.
- Review and adjust managers' workloads.
- Reduce team sizes.
- Provide opportunities for managers' professional development.


For local politicians

- Clarify the division of roles and responsibilities between political and administrative levels.
- Foster dialogue between managers and policymakers.
- Align political decisions with organisational realities.
- Promote social sustainability at the local level.

For national politicians

- Acknowledge the manager's role as a key contributor to societal resilience.
- Commission an investigation to explore possibilities for municipal governance regulations.
- Integrate a clear management perspective in national strategies and guidelines.
- Prioritise investments in public safety and education.





Det goda ledarskapet gör det möjligt för chefer att agera brobyggare som leder verksamheten framåt.

Inledning

DEFINITION AV SOCIALA RISKER

Denna rapport bygger på enkätsvar från chefer på olika nivåer, inom flera sektorer och branscher, och syftar till att belysa hur sociala risker påverkar chefer och deras arbetsmiljö.¹

Det som definierar sociala risker, till skillnad från andra typer av risker, är att de uppstår till följd av sociala förhållanden. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) har i en rapport valt följande definition:

"Möjligheten (sannolikheten) för oönskade händelser, beteenden eller tillstånd med ursprung i människors relationer, livsvillkor och levnadsförhållanden och med negativa konsekvenser på det som en grupp människor ser som skyddsvärt (Hallin 2013:24)."²

CHEFERS FÖRUTSÄTTNINGAR

Företag och organisationer är inte verksamma i ett vakuum, utan påverkas i hög utsträckning av vad som sker i omvärlden. Gynnsamma sociala förhållanden ger upphov till stora möjligheter och fördelar, exempelvis hög social tillit. Omvänt ger ogynnsamma sociala förhållanden upphov till risker, nackdelar och kostnader. Forskningen visar att hög social tillit är en av samhällets mest värdefulla resurser och de nordiska länderna har under lång tid utmärkt sig vad det gäller den sociala tilliten i befolkningen. Den höga tillit som präglade de nordiska länderna har ofta kallats för det nordiska guldet.³

Denna rapport fokuserar på hur sociala risker påverkar förutsättningarna för ett tillitsbaserat ledarskap. Chefer upplever påtagliga skillnader i att vara

verksamma i en kontext där det är möjligt att lita på medarbetare, leverantörer, kunder och andra intressenter jämfört med en kontext där detta inte är möjligt. Oavsett kontext har chefer det yttersta ansvaret för att få verksamheter att fungera, men sociala risker begränsar deras förutsättningar att utöva ett gott ledarskap. Konsekvenserna av detta kan innebära ökade kostnader, försämrad hälsa och arbetsmiljö för medarbetare, minskad motivation och ökad stress bland chefer. I förlängningen leder detta till minskad effektivitet och produktivitet, och kan även påverka konkurrenskraft och lönsamhet negativt.⁴

I detta sammanhang är det därför avgörande att chefer har rätt organisatoriska förutsättningar och resurser för att utföra sina uppdrag, och för att vilja och kunna vara verksamma som chefer över tid. När chefer ges rätt förutsättningar stärks inte bara deras egen arbetsmiljö och effektivitet, utan de positiva effekterna spillas över till samhället i stort.

Det goda ledarskapet gör det möjligt för chefer att agera som brobyggare som leder verksamheter framåt, med både organisationens och samhällets bästa i fokus. För att framgångsrikt motverka sociala risker och stärka samhällets trygghet krävs därför en bredare medvetenhet kring chefsens roll som samhällsbärande. Genom att erkänna vikten av ledarskapet för att främja trygghet och stabilitet, kan politiska beslutsfattare också utveckla initiativ där chefsers behov och förutsättningar tas i beaktande.

Genom att stärka chefsers möjligheter skapar vi ett mer resilient samhälle där medborgarnas välfärd och säkerhet står i centrum, även under utmanande omständigheter.

¹ För mer bakgrundsinformation om undersökningen och respondenterna, se bilaga 1.

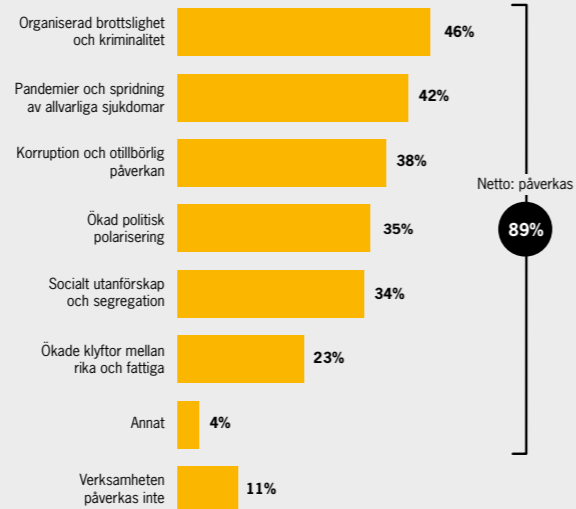
² Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB, 2014). Sociala risker, civilsamhällets omvandling och strategisk riskhantering – slutsatser från ett forskningsprojekt.

³ Nordiska Ministerrådet (2017). Tillit – det nordiska guldet.

⁴ För en mer detaljerad beskrivning av konsekvenser som olika sociala risker kan få för chefer och verksamheter, se bilaga 2.

Diagram 1. Vilka av dessa externa sociala risker anser du påverkar er verksamhet?

Andel svarande i procent.
BAS: Totalt (n=1420)



Sociala riskers påverkan på verksamheten

ÖKAD SÅRBARHET I VERKSAMHETER

Sociala risker har en direkt och påtaglig inverkan på verksamhetens stabilitet och drift. I Ledarnas undersökning svarar nio av tio chefer att deras organisation påverkas av sociala risker, vilket framgår av diagram 1. Detta resultat understryker allvaret och den utbredda sårbarheten som många organisationer står inför idag.

De två risker som påverkar verksamheterna mest är organiserad brottslighet och pandemier, där fler än fyra av tio chefer uppger att deras verksamhet påverkas direkt av dessa faktorer. Tätt därefter följer korruption och otillbörlig påverkan, ett resultat som ligger i linje med att Sverige fortsätter att tappa placeringar på Transparency Internationals årliga korruptionsindex, där vi ser en fortsatt negativ trend av upplevd korruption.⁵

Samtidigt är det intressant att många chefer även uppger att ökad politisk polarisering samt socialt utanförskap och segregation, påverkar deras verksamheter. Detta visar att samhällsutvecklingen tränger allt djupare in i verksamheterna och riskerar att påverka dess stabilitet.

En närmare analys av enkätsvaren visar att chefer inom offentlig förvaltning och försvar, i större utsträckning än genomsnittet, upplever att deras verksamheter påverkas av organiserad brottslighet (58 procent). Även chefer i stora organisationer med fler än 500 anställda rapporterar denna påverkan i högre grad än genomsnittet (52 procent). Detta kan bero på att offentlig förvaltning och stora organisationer är mer exponerade för samhällskritiska hot, har komplexare strukturer och högre krav på transparens, vilket ökar både sårbarheten och chefernas medvetenhet om risker som organiserad brottslighet.

⁵ Transparency International, Corruption Perceptions Index 2023, Transparency International, Berlin, 2024.



VERKSAMHETSKRITISKA HOT OCH ÖKANDE KOSTNADER

Sociala riskers påverkan på verksamheter innebär en rad konkreta hot och utmaningar som riskerar att störa verksamhetens säkerhet, drift och ekonomi. Av de chefer som anser att deras organisation påverkas av sociala risker, uppger nära sju av tio att dessa risker har lett till ökade kostnader för säkerhet och riskhantering vilket framgår av diagram 2. Detta innebär en direkt belastning på verksamhetens ekonomi. Det är resurser som annars skulle kunna användas på

andra områden, till exempel för kompetensutveckling, arbetsmiljöåtgärder eller nya investeringar.

Även en betydande andel, mer än hälften, anser att riskerna leder till störningar i den operativa verksamheten, vilket riskerar att påverka både kvalitet och effektivitet.

Utöver detta upplever drygt fyra av tio chefer svårigheter med rekrytering och tre av tio en ökad personalomsättning. Kompetensförsörjning är en stor utmaning för många organisationer, vilket gör att

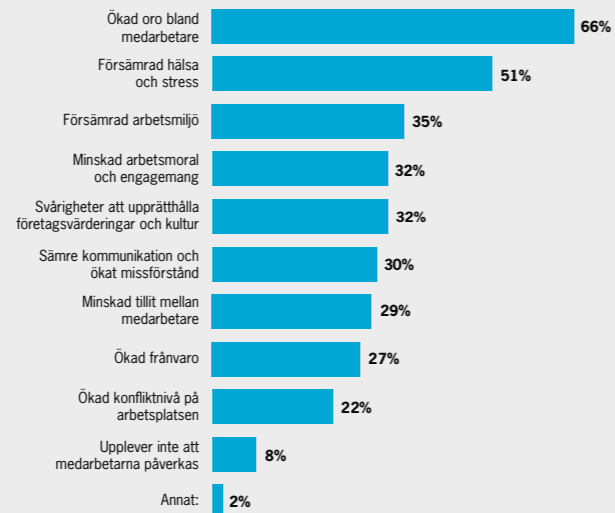
Diagram 2: På vilket sätt påverkas din organisations verksamhet av externa sociala risker?

Andel svarande i procent.
BAS: De vars verksamhet påverkas av externa sociala risker (n=1269)



Diagram 3. Vilken påverkan upplever du att externa sociala risker har på medarbetare inom din organisation?

Andel svarande i procent.
BAS: De vars verksamhet påverkas av externa sociala risker (n=1269)



svårighet att rekrytera i kombination med hög personalomsättning innebär att verksamheter kan förlora i effektivitet och långsiktig hållbarhet, särskilt när arbetsmarknaden är pressad och kompetensen svår att ersätta. I förlängningen kan detta leda till förlorad konkurrenskraft.

PÅVERKAN PÅ ARBETSMILJÖ OCH MEDARBETARE

Sociala risker påverkar även organisationernas interna dynamik och medarbetarnas hälsa och välbefinnande. Som framgår av diagram 3 uppgår nära sju av tio, av de chefer som angett att deras verksamhet påverkas av sociala risker, att dessa risker leder till ökad oro bland medarbetare. Över hälften anger att det även resulterar i försämrad hälsa och ökad stress.

En relativt stor andel chefer rapporterar även andra negativa effekter på medarbetarna – allt från försämrad arbetsmiljö och minskad arbetsmoral till ökad konfliktnivå på arbetsplatsen.

Dessa resultat visar att chefer står inför omfattande utmaningar i att hantera de påfrestningar som sociala risker skapar för både arbetsmiljön och arbetsplatsens sammanhållning.

En djupare analys av enkätsvaren visar att chefer som är kvinnor i offentlig sektor utmärker sig genom att en högre andel än genomsnittet rapporterar att sociala risker har en negativ påverkan på medarbetarnas oro (75 procent) samt hälsa och stressnivåer (62 procent).

Mot bakgrund av det stora rekryteringsbehovet inom främst vård och omsorg till följd av en åldrande befolkning, medför en upplevd sämre arbetssituation bland medarbetare en påtaglig risk att ytterligare försvåra sektorns kompetensförsörjning.

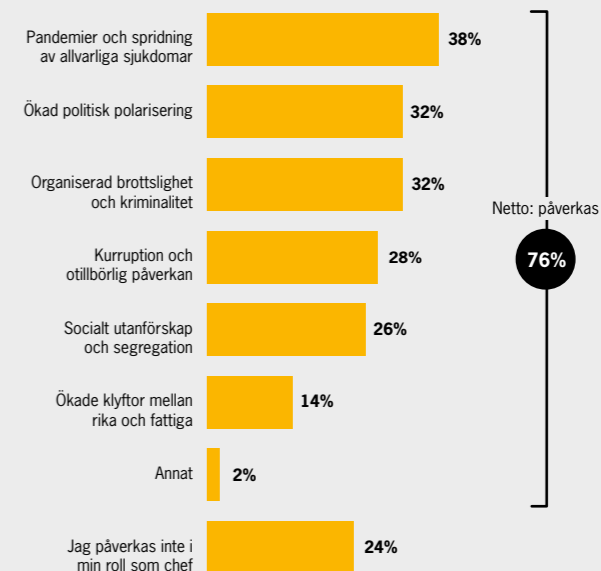




Diagram 4. Vilka av följande externa sociala risker påverkar dig i din roll som chef?

Andel svarande i procent.

BAS: Totalt (n=1420)



Sociala riskers påverkan på chefsrollen

CHEFERS ÖKADE ANSVAR OCH UTSATTHET

Chefer påverkas i hög grad av sociala risker i sin yrkesroll. Som framgår av diagram 4 uppger nästan åtta av tio chefer att de påverkas av sociala risker i någon form, vilket visar att dessa faktorer har blivit en del av chefens vardag.

Nära fyra av tio chefer uppger att pandemier och spridning av allvarliga sjukdomar har en direkt inverkan på deras roll som chef. Att pandemier hamnar högst bland de sociala risker som påverkar chefer är inte förvånande med tanke på Covid-19 pandemins långsiktiga effekter, med distansarbete, ökade krav på digital kommunikation och nya utmaningar i arbetsmiljön.

Att drygt tre av tio chefer uppger att ökad politisk polarisering påverkar deras yrkesroll visar att polariseringen i samhället inte stannar i det offentliga samtalet utan även skapar utmaningar på arbetsplatsen. Chefer måste ofta agera för att upprätthålla sammanhållning och inkludering i sina arbetsgrupper, något som blir allt mer krävande i en polariserad omvärld.

Även organiserad brottslighet, kriminalitet samt korrupktion och otillbörlig påverkan är betydande faktorer som ställer höga krav på chefernas ledarskap och förmåga att navigera i en alltmer komplex arbets-situation.

PÅVERKAN PÅ CHEFERS HÄLSA OCH ARBETSBELASTNING

När chefer förväntas balansera krav på säkerhet, stöd till medarbetare och verksamhetens effektivitet i en miljö präglad av sociala risker, leder detta till en bred och djup påverkan – från ökad stress och arbetsbelastning till försämrad hälsa och svårigheter att uppnå verksamhetsmål, vilket framgår av diagram 5.

Av de som i sin roll påverkas av sociala risker uppger nära sex av tio att det leder till ökad stress och press samt en ökad arbetsbelastning.

Nära hälften uppger även utmaningar med att leda och motivera personalen samt en försämrad arbetsmiljö och arbetsglädje.

En fördjupad analys av enkätsvaren visar att denna effekt är särskilt uttalad för chefer som är kvinnor inom offentlig sektor, där en högre andel än genomsnittet rapporterar ökade nivåer av stress (65 procent) och arbetsbelastning (66 procent). Detta är ytterligare en bekräftelse på att chefer inom främst regioner och kommuner, som ofta är kvinnor, har sämre förutsättningar för sina chefsuppdrag.⁶

Undersökningen visar också på statistiskt signifikanta skillnader mellan olika befattningsnivåer där mellanchefer och arbetsledare i högre utsträckning upplever påtagliga påfrestningar. Bland mellanchefer upplever 67 procent ökad stress och bland arbetsledare upplever 70 procent en ökad arbetsbelastning.

Det finns en tydlig koppling mellan upplevd brist på stöd från ledningen och de negativa konsekvenserna för chefernas hälsa och arbetsbelastning. Chefer som saknar tillräckligt stöd rapporterar signifikant högre nivåer av stress och press (73 procent), vilket visar hur viktigt det är med stödresurser för att hantera dessa påfrestningar.

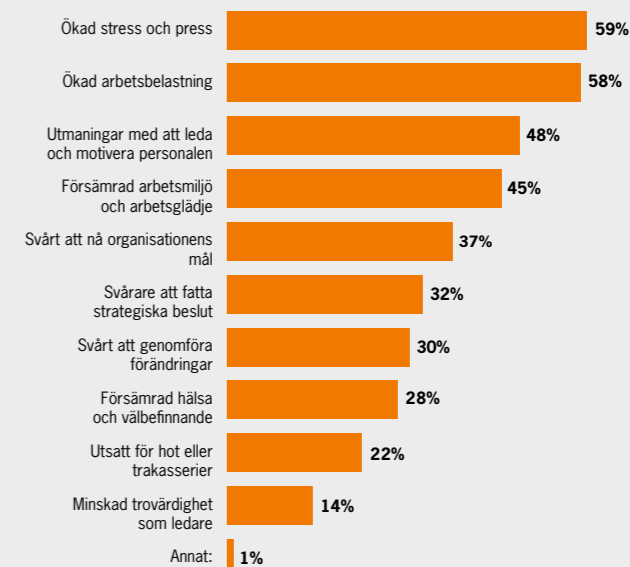
Denna slutsats drogs också inom forskningsprojektet CHEFiOS där man fann att en av de mest betydelsefulla organisatoriska förutsättningarna för chefer är vikten av att ha tillgång till närmast överordnad chefsnivå för att löpande föra dialog om verksamheten, arbetsmiljö m.m.⁷

Relationen till och det upplevda stödet från sin närmaste chef är så pass avgörande att det i sig kan påverka huruvida chefen väljer att fortsätta i sitt chefsuppdrag eller helt lämna yrket som chef.⁸

Diagram 5. På vilket sätt påverkar externa sociala risker dig i din roll som chef?

Andel svarande i procent.

BAS: De som i sin roll som chef påverkas av externa sociala risker (n=1080)



Chefer förväntas balansera krav i en miljö präglad av sociala risker.



⁶ Se Ledarna (2024). Chefers egen arbetsmiljö- vem företräder chefen?, som visar att 83 procent av cheferna i privat sektor upplever sin arbetsmiljö som mycket eller ganska bra i jämförelse med chefer i kommuner och regioner där andelen är 74 respektive 71 procent. Se även Ledarna (2022). Chefers organisatoriska förutsättningar i kommuner och regioner – en kunskapssammanställning.

⁷ CHEFiOS – Organisatoriska förutsättningar för chefskap. Göteborgs universitet (2008–2014).

⁸ Hållbara chefer 10 år senare – uppföljning av forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer. Holmberg, Djamnezhad, Larsson. Lunds universitet 2018.

Diagram 6: Hur oroad är du över utvecklingen av följande externa sociala risker?
Andel svarande i procent. BAS: Totalt (n=1420)

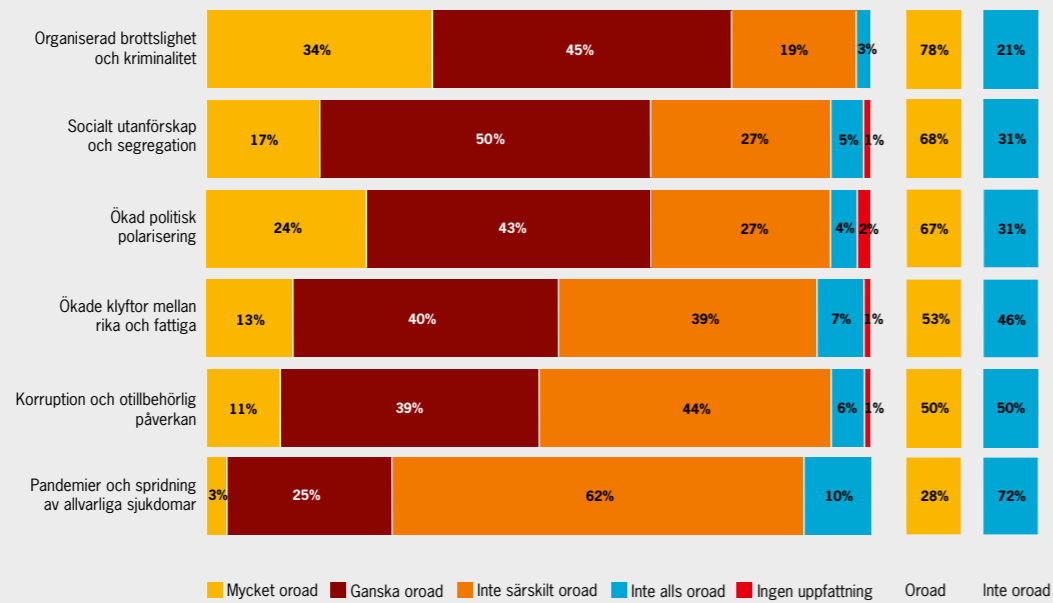
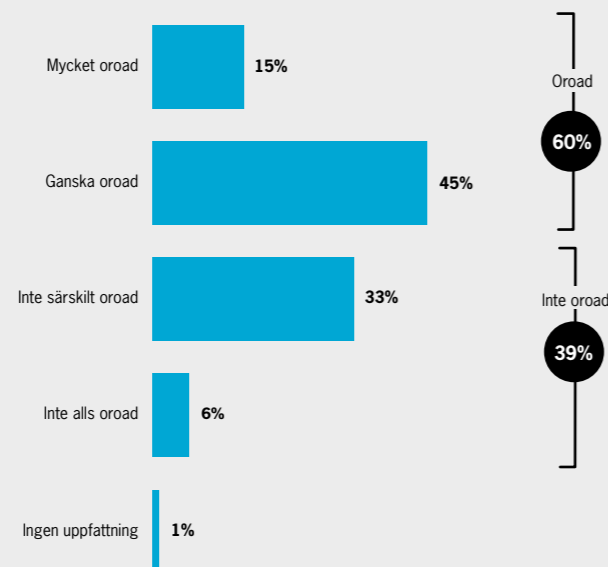


Diagram 7: Hur oroad är du över demokratis utveckling i Sverige?
Andel svarande i procent. BAS: Totalt (n=1420)



STARK ORO FÖR SOCIALA RISKER OCH DEMOKRATINS UTVECKLING

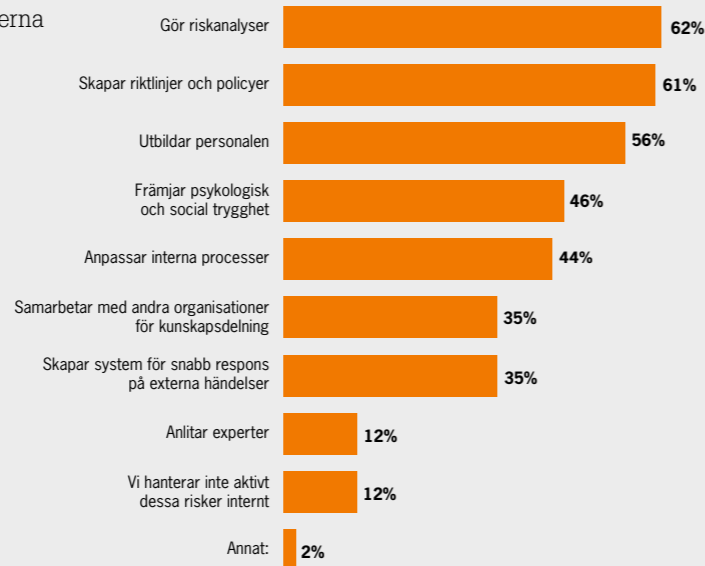
I takt med ökade samhällsutmaningar växer även chefers oro för sociala risker. Som framgår av diagram 6 uttrycker en betydande andel chefer oro över flera specifika hot. Åtta av tio chefer känner oro för organiserad brottslighet och nära sju av tio är oroad över socialt utanförskap, segregation och ökad politisk polarisering.

En djupare analys av enkätsvaren visar att högre chefer i större utsträckning än genomsnittet (86 procent) känner oro över organiserad brottslighet och betraktar detta som ett betydande hot. Samma mönster ses bland chefer som är kvinnor inom offentlig sektor (84 procent) och de chefer som upplever en brist på stöd från överordnad (84 procent).

Oron för demokratis utveckling är också stark. Som framgår av diagram 7 känner sex av tio chefer oro för demokratis framtid i Sverige, vilket speglar en växande känsla av osäkerhet även på samhällsnivå.

Diagram 8: Hur arbetar er organisation med att minimera riskerna från externa sociala risker?

Andel svarande i procent.
BAS: Totalt (n=1420)



Hanteringen av sociala risker

STRUKTURERADE PROCESSER FÖR RISKHANTERING

Chefer ställs inför allt större krav på att hantera sociala risker som hotar både deras organisationers stabilitet och arbetssituationen för medarbetare. Som framgår av diagram 8 uppgår de flesta chefer att deras organisation arbetar med flera nivåer av riskhantering, från konkreta säkerhetsåtgärder till mer långsiktiga strategier för att skapa en trygg arbetsplats.

Drygt sex av tio chefer uppgår att deras organisation regelbundet genomför riskanalyser och skapar riktlinjer och policyer för att minimera riskerna. Detta visar att många organisationer har insett vikten av strukturerade riskhanteringsprocesser för att förebygga negativa effekter. Å andra sidan innebär det att fyra av tio chefer uppgår att de inte gör detta.

Utöver dessa åtgärder arbetar en betydande andel chefer, ungefär hälften, med att utbilda personal och främja psykologisk och social trygghet. Denna insats speglar ett ökat fokus på förebyggande åtgärder där

organisationer ser värdet i att stärka medarbetarnas motståndskraft och kapacitet att möta utmaningar.

BRIST PÅ STÖD OCH RESURSER FÖRSTÄRKER NEGATIVA KONSEKVENSER

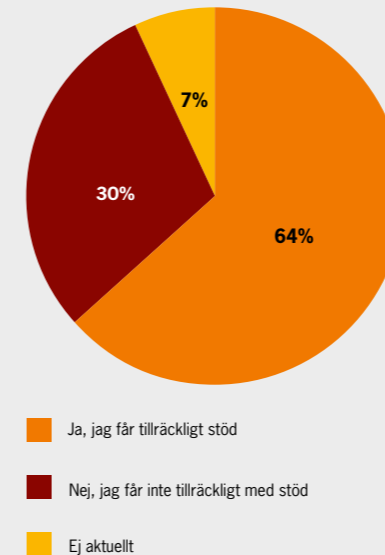
Trots att två av tre chefer som påverkas av sociala risker upplever att de får tillräckligt stöd från ledningen eller interna resurser, är det allvarligt att en av tre chefer uppgår att de inte får det, vilket framgår diagram 9. Denna brist på stöd visar på betydande utmaningar för en stor andel av cheferna, särskilt i hanteringen av de sociala risker som påverkar verksamheten.

En analys av enkätsvaren visar att denna upplevelse av brist på stöd är mer utbredd bland chefer på lägre befattningsnivåer, såsom arbetsledare (33 procent), samt för chefer inom större organisationer med över 500 anställda (35 procent), vilket tyder på att stödresurser ofta inte når hela vägen ut i en organisation.

Diagram 9. Upplever du att du får tillräckligt stöd från ledningen eller andra interna resurser för att hantera den påverkan som de sociala riskerna har inom din organisation?

Andel svarande i procent.

BAS: De som i sin roll som chef påverkas av externa sociala risker (n=1080)



En omfattande granskning av enkätsvaren visar att konsekvenserna av bristande stöd blir tydliga när de negativa effekterna av sociala risker förstärks. Chefer som upplever att de inte får tillräckligt med stöd rapporterar betydligt högre påverkan i form av ökad stress (73 procent) och ökad arbetsbelastning (70 procent). De chefer som känner att de inte får tillräckligt stöd upplever även en större grad av oro för sociala risker.

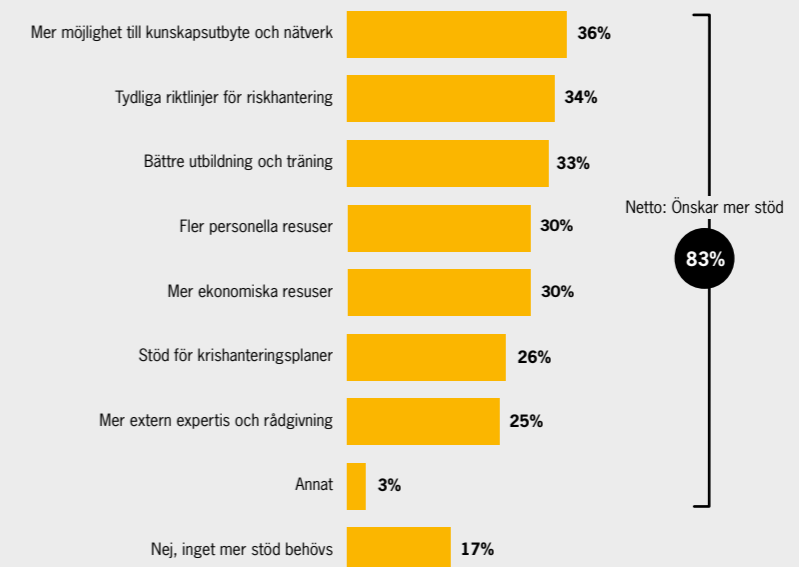
Undersökningen visar också att de chefer som upplever brist på stöd i högre utsträckning uppgår att de arbetar med riskanalyser (71 procent) och att skapa riktlinjer och policyer (69 procent) än genomsnittet. Detta kan tyda på att de försöker kompensera för bristen på ledningsstöd genom att själva skapa strukturer och processer för att minska riskerna.

Samtidigt uttrycker dessa chefer i högre grad än genomsnittet ett behov av möjligheter till kunskapsutbyte och nätverkande (47 procent), vilket inte är förvånande med tanke på deras begränsade tillgång till stöd.

Diagram 10. Finns det områden där du önskar mer stöd eller resurser för att hantera den påverkan som sociala risker medför?

Andel svarande i procent.

BAS: De som i sin roll som chef påverkas av externa sociala risker samt ser det som aktuellt med stöd (n=1009)



ÖKAT BEHOV AV STÖD OCH RESURSER

Både bland de chefer som upplever att de får stöd och de som saknar det, uttrycks en önskan om mer stöd och resurser för att hantera sociala risker.

Bland de som påverkas av sociala risker efterfrågar åtta av tio mer stöd, vilket framgår av diagram 10. Detta understryker hur stort behovet av kompletterande resurser är, oavsett om cheferna får stöd i nuläget eller inte.

Drygt var tredje chef önskar mer stöd eller resurser i form av ökat kunskapsutbyte och nätverk, tydliga riktlinjer för riskhantering samt bättre utbildning och träning. Många chefer ser även behov av fler personella och ekonomiska resurser, stöd för krishanteringsplaner och tillgång till extern expertis och rådgivning.

Att cheferna efterfrågar mer omfattande stöd visar det stora ansvar chefer känner och de utmaningar de möter i att skapa trygghet och stabilitet i verksamheten, särskilt när sociala risker hotar att störa arbetsmiljön och verksamhetens mål.

EFTERFRÅGAN PÅ POLITISKA ÅTGÄRDER

Utöver organisatoriskt stöd och resurser efterfrågar många chefer konkreta politiska åtgärder för att minska de externa riskerna och främja en socialt hållbar samhällsutveckling. Av diagram 11 framgår att drygt fyra av tio chefer anser att förstärkning av rättsväsendet och minskning av segregationen är viktiga politiska insatser för att minska de sociala riskerna.

Därefter följer önskemål om ökad investering i utbildning och förbättrad hälso- och sjukvård.

Lägre ned i prioriteringen finns behovet av att stärka demokratiska institutioner, skapa fler arbetstillfällen, minska ekonomisk ojämlikhet och hantera korruption och otillbörlig påverkan. Detta visar att även om rättsväsendet och sociala strukturer prioriteras högst, finns det också ett bredare intresse för att adressera grundläggande socioekonomiska faktorer och demokratiska värden.



Skillnader mellan sektorer och kön

ÖKAD SÅRBARHET BLAND KVINNOR I OFFENTLIG SEKTOR

Som tidigare belysts visar enkätsvaren tydliga skillnader i vilken utsträckning sociala risker påverkar chefer beroende på sektor och kön. Chefer som är kvinnor inom offentlig sektor uppger i högre utsträckning att de påverkas av sociala risker än genomsnittet. Denna grupp rapporterar högre grad av stress, arbetsbelastning och oro, vilket troligen kan förklaras av deras roller inom yrken med högt socialt ansvar och ökade krav på att hantera externa risker.

Att det är kvinnor som upplever en större påverkan har sannolikt mer med sektorstillhörighet att göra än med kön. Inom offentlig sektor, främst inom kommuner och regioner, finns ett flertal arbetsområden som är synnerligen kvinnodominerade, såsom hälso-, sjukvård och äldreomsorg där minst 81 procent av cheferna är just kvinnor.⁹

Bland dessa chefer uppger 65 procent att de påverkas av stress och 66 procent av en ökad arbets-

belastning. De uttrycker även en högre grad av oro kopplat till specifika hot som organiserad brottslighet (84 procent) och demokratins utveckling (72 procent) vilket är högre än genomsnittet.

Utöver påverkan på chefsrollen visar enkäten att sociala risker även har en särskilt stark inverkan på den dagliga driften och arbetsmiljö inom offentlig sektor. Bland kvinnor som är chefer rapporterar 65 procent att de ser störningar i den operativa verksamheten till följd av sociala risker. På medarbetarnivå är påverkan också betydande, där 75 procent av cheferna uppger att riskerna skapar ökad oro bland personalen och 62 procent rapporterar försämrad hälsa och högre stressnivåer hos medarbetarna.

Dessa siffror pekar på att sociala risker inte bara påverkar chefernas arbetsmiljö, utan även medarbetarnas välbefinnande och sammanhållning på arbetsplatsen. Denna utsatthet understryker behovet av riktade stödsatser som är anpassade till sektorns specifika behov och utmaningar.

Diagram 11. Vilka politiska åtgärder anser du är viktigast för att minska sociala risker och främja en socialt hållbar samhällsutveckling?

Andel svarande i procent.
BAS: Totalt (n=1420)



⁹ Ledarna (2020). Lönlöst att få det att fungera?

Slutsatser och rekommendationer

SLUTSATSER

Nedan följer en sammanställning av de mest betydande slutsatserna om sociala riskers inverkan på organisationer och chefers arbetsvillkor.

- **Sociala risker skapar omfattande sårbarhet i verksamheter**
Sociala risker, såsom organiserad brottslighet, korruption och politisk polarisering, ökar sårbarheten i organisationer genom att leda till högre kostnader för säkerhet och riskhantering samt genom att skapa störningar som påverkar effektiviteten och stabiliteten i verksamheten. Denna påverkan märks även tydligt i den interna dynamiken och i medarbetarnas arbetsmiljö.
- **Direkt påverkan på chefers arbetsmiljö och hälsa**
Sociala risker har en omfattande påverkan på chefers arbetsförhållanden och personliga hälsa. De bidrar till ökade stressnivåer, högre arbetsbelastning och försämrad hälsa vilket i sin tur gör det svårt för chefer att uppnå verksamhetsmålen. De dagliga påfrestningarna från dessa risker tvingar chefer att hantera både sitt eget välmående och verksamhetens stabilitet i en krävande omgivning.
- **Bristande stöd – en kritiskt riskfaktor**
Brist på stöd från överordnade utgör en kritisk riskfaktor för chefer. De som upplever bristande stöd rapporterar i högre grad negativa effekter av sociala risker, vilket påverkar deras förmåga att upprätthålla en hållbar arbetsmiljö för sig själva och sina medarbetare. I förlängningen påverkar det även chefers beslutsförmåga och riskhanteringskapacitet och kan leda till ökad sårbarhet som kan underlätta för externa aktörer att genom korruption och infiltration påverka organisationen.
- **Chefer i offentlig sektor är särskilt utsatta**
Chefer inom offentlig sektor, i synnerhet kvinnor, är extra utsatta för de negativa effekterna av sociala risker. Denna grupp rapporterar högre nivåer av stress, arbetsbelastning och oro. Resultaten i rapporten bekräftar den redan kända bilden av

arbetsmiljön inom offentlig sektor: ett komplext uppdrag där chefer ofta hanterar stora medarbetargrupper, samtidigt som de förväntas utöva ett närvarande ledarskap.

Utöver dessa utmaningar möter chefer inom offentlig sektor ofta en nyckfull politisk styrning där beslut baseras på kortsiktiga omständigheter snarare än på långsiktiga mål. Denna kortsiktighet skapar en instabil och oförutsägbar arbetsmiljö, där chefer tvingas anpassa sig till ständigt föränderliga politiska prioriteringar. Detta ökar deras arbetsbelastning, skapar målkonflikter och osäkerhet.

- **Behov av strukturerat stöd och riktlinjer för riskhantering**
För att chefer ska kunna hantera sociala risker effektivt uttrycker många ett behov av strukturerat stöd, inklusive riktlinjer för riskhantering och forum för kunskapsutbyte. Tydliga riktlinjer och strukturerade stödsystem skulle ge chefer bättre verktyg för att skapa en trygg arbetsmiljö och stärka deras förmåga att hantera sociala risker på ett systematiskt sätt.
- **Långsiktiga samhällseffekter och behovet av förebyggande åtgärder:**
Sociala risker som påverkar chefer utlöser en kedja av negativa effekter som riskerar att försvaga den sociala tilliten. När chefer pressas av hög arbetsbelastning och bristande stöd skapas sårbarhet och osäkerhet samt brister i arbetsmiljön för medarbetare. Detta riskerar att försvåra för verksamheter att leverera i enlighet med sitt uppdrag och nå sina mål. I förlängningen undermineras förtroendet för såväl privata som offentliga företag och organisationer. För att bryta denna utveckling krävs samarbete mellan arbetsgivare och politiska beslutsfattare i syfte att stärka ledarskapet och skapa tryggare arbetsmiljöer – en nödvändighet för ett stabilt och sammanhållet samhälle.

REKOMMENDATIONER

För att effektivt möta de utmaningar som sociala risker innebär krävs samordnade insatser från både arbetsgivare och politiker. Följande rekommendationer är utformade för att stärka chefers förutsättningar att hantera dessa risker på ett hållbart och långsiktigt sätt.

FÖR ARBETSGIVARE

- **Stärk stödet för riskhantering på alla chefsnivåer:** Säkerställ att chefer på alla nivåer – från arbetsledare och mellanchefer till högre chefer – har tillgång till resurser och verktyg som krävs för att hantera sociala risker effektivt.
- **Inrätta stödstruktur för chefer:** Skapa tydliga stödstrukturer som vid behov omfattar handledning, tillgång till psykosocialt stöd och regelbundna forum för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.
- **Se över chefers arbetsbelastning:** Gör en grundlig översyn av chefers arbetsuppgifter för att frigöra dem från administrativa uppgifter som kan skötas av stödfunktioner.
- **Minska medarbetargrupprens storlek:** Anpassa storleken på medarbetargrupperna utifrån verksamhetens komplexitet och krav. Chefer ska kunna bygga relationer och arbeta proaktivt med varje medarbetare. Detta är särskilt viktigt i komplexa verksamheter.
- **Skapa förutsättningar för chefers kompetensutveckling:** Ge chefer tillgång till och utrymme för kontinuerlig kompetensutveckling och möjligheter att omsätta ny kunskap i praktiken. Detta stärker deras kapacitet att hantera sociala risker och främjar en hållbar utveckling inom organisationerna.

FÖR LOKALA POLITIKER

- **Tydliggör roll och ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning:** För att stärka effektiviteten och tydligheten i offentlig verksamhet behöver gränserna mellan politisk ledning och förvaltning klargöras.

- **Främja dialog mellan chefer och politiska beslutsfattare:** Skapa strukturer för regelbunden dialog mellan chefer och lokala beslutsfattare, vilket främjar ömsesidig förståelse för varandras olika perspektiv och underlättar informationsutbyte. Detta möjliggör en bättre anpassning av politiska beslut till verksamheternas behov.

- **Anpassa politiska beslut till verksamheternas verklighet:** Säkerställ att implementeringen av politiska beslut sker med realistiska tidsplaner och hänsyn till verksamheternas förutsättningar.

- **Främja social hållbarhet på lokal nivå:** Samarbeta med arbetsgivare och lokala organisationer för att minska sociala risker i samhället, exempelvis genom att stötta integrationsinitiativ, utbildningsprogram och insatser mot kriminalitet.

FÖR NATIONELLA POLITIKER

- **Erkänn chefens roll som samhällsbärare:** Genom att erkänna chefens roll för genomförandet av politiska initiativ, så skapas en långsiktig samhällsnytta och ett starkare skydd för de värden som samhället vilar på.
- **Tillsätt en utredning för att undersöka möjligheterna att reglera kommunernas styrning:** Detta skulle stärka chefernas möjligheter att arbeta långsiktigt och minska stressen relaterad till nyckfull politisk styrning, kortslutning av det kommunala beslutsfattandet och ständigt förändrade prioriteringar.
- **Inför tydligt chefsperspektiv i nationella strategier och riktlinjer:** Chefer har en unik ställning på arbetsmarknaden som både anställda och samtidigt arbetsgivarens företrädare och förlängda arm i verksamheten. Chefernas särställning och organisatoriska förutsättningar är ett ofta bortglömt perspektiv som behöver tydliggöras i alla nationella strategier och riktlinjer, inte minst de som berör samhällskritiska verksamheter.

- **Prioritera investeringar i samhällssäkerhet och utbildning:** Arbeta för att minska de sociala riskerna på samhällsnivå genom att investera i rättsväsendet, utbildningssystemet och åtgärder för att minska segregation. Dessa långsiktiga satsningar kan bidra till att minska de externa riskerna som påverkar chefers förutsättningar och arbetsmiljö, samt stärka Sveriges konkurrenskraft.

Bilagor

BILAGA 1. OM UNDERSÖKNINGEN

Undersökningen är genomförd av Novus på uppdrag av Ledarna, under perioden 25 juni–18 augusti 2024. Syftet är att undersöka hur externa sociala risker påverkar chefer och de organisationer/verksamheter där de är verksamma.

Undersökningen uppnådde en svarsfrekvens på 52 procent, med 1 420 chefer som deltog. Respondenterna, som är medlemmar i Ledarna, representerar en bred demografisk spridning och bidrar till en gedigen analys av hur sociala risker uppfattas i olika sektorer och på olika chefsnivåer.

Översikt över respondenterna:

- **Könsfördelning:** 55 procent av respondenterna är män och 45 procent kvinnor.
- **Sektor:** En majoritet, 54 procent, arbetar inom privat sektor och 42 procent inom offentlig sektor. En mindre andel, 2 procent, arbetar inom ideell sektor och 1 procent inom annat.
- **Organisationens storlek:** 55 procent arbetar i organisationer med över 500 anställda.
- **Chefsnivå:** Respondenterna fördelar sig enligt följande:

- Högsta chef	5 procent
- Högre chef	10 procent
- Mellanche	33 procent
- Första linjens chef	31 procent
- Arbetsledare	18 procent
- Annan typ av chef	3 procent

- **Åldersfördelning:** Avseende ålder fördelar sig respondenterna enligt nedan:

- Upp till och med 44 år	31 procent
- 45–59 år	59 procent
- 60 år eller äldre	10 procent

BILAGA 2. RELATIONER MELLAN SKYDDSVÄRDA MÅL, SOCIALA RISKER OCH KONSEKVENSER FÖR CHEFER

I tabell 2.1 ges en övergripande redovisning av ett antal exempel på konsekvenser som olika sociala risker kan få för chefer och verksamhet. Tabellen ska inte ses som en fullständig beskrivning utan just som en sammanställning av exempel på konsekvenser som också i sin tur kan få återverkningar på de sociala riskerna och förutsättningen att nå de mål som är skyddsvärda. Försämrade förutsättningar för chefer att utföra sina uppdrag innebär i sig förhöjd risknivå och påverkar negativt möjligheterna att nå de samhälleliga, sociala målsättningarna.

Tabell 2.1. Relationer mellan skyddsvärda mål, sociala risker och konsekvenser för chefer

Skyddsvärt		Sociala risker	
Fokusområde	Mål	Riskområden	Exempel på konsekvenser för chefer och verksamhet
Grundläggande samhällsvärden	Demokrati och mänskliga rättigheter	Sociala konflikter och brister i tillit Politiska, religiösa eller kulturella konflikter: a) som hotar demokrati och mänskliga rättigheter, b) med våldsinslag Bristande tilltro och minskat deltagande i demokratiska processer	Minskad legitimitet och mer nyckfull och kortsiktig politisk styrning av offentliga verksamheter Upplevd brist på stöd från överordnad Politiska, religiösa eller kulturella konflikter på arbetsplatsen
System och samhällsfunktioner	Väl fungerande samhällsinstitutioner och samhällsfunktioner	Brister i, och hot mot, samhällsfunktioner Ej fungerande samhällsfunktioner Korruption Systemhotande och organiserad brottslighet	Minskad effektivitet och kvalitet i verksamheten Svårigheter att uppnå verksamhetens mål Ökade kostnader för riskhantering, beredskap och säkerhet Ökad stress och arbetsbelastning
Säkerhet och trygghet	Fysisk och psykisk säkerhet och trygghet	Brister i säkerhet och trygghet Brottslighet Hot Våld Personlig otrygghet Fysisk och psykisk stress	Hot och hat riktat mot chefer och/eller medarbetare Sämrare förutsättningar att fatta korrekta beslut Svårigheter att genomföra nödvändiga förändringar Försämrad arbetsmiljö och minskad arbetsglädje
Ekonomisk trygghet och försörjning	Ekonomisk trygghet	Brister i ekonomisk trygghet och försörjning Långtidsarbetslöshet Ekonomisk ojämlikhet och fattigdom Skuldfällor Exploatering av ekonomiskt utsatta personer på arbetsmarknaden	Osund konkurrens från aktörer som bryter mot lagar och regler på arbetsmarknaden och exempelvis anlitat svart arbetskraft
Hälsa	Fysisk och psykisk hälsa	Brister i hälsa Fysisk ohälsa Psykisk ohälsa Missbruk Pandemier	Försämrad hälsa och välbefinnande bland chefer och medarbetare Ökad sjukfrånvaro Försvärad bemanning och schemaläggning

Referenslista

CHEFiOS – Organisatoriska förutsättningar för chefskap (2008–2014).
Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.

Holmberg, S., Djamnezhad, L., & Larsson, P. (2018). Hållbara chefer 10 år senare – uppföljning av forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer. Lunds universitet.
Tillgänglig på: <https://www.ledarna.se/49778d/globalassets/dokument/forskningsstudien-hallbara-chefer-10-ar-senare.pdf>

Ledarna (2020). Lönlöst att få det att fungera?
Tillgänglig på: <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/rapporter/lonlost-att-fa-det-att-fungera-lat-chefen-vara-chef/>

Ledarna (2022). Chefers organisatoriska förutsättningar 2022. Stockholm: Ledarna.
Tillgänglig på: <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/rapporter/kunskapssammanstallning/>.

Ledarna (2022). Chefers organisatoriska förutsättningar i kommuner och regioner – en kunskapssammanställning. Tillgänglig på: <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/rapporter/kunskapssammanstallning/>

Ledarna (2024). Chefers egen arbetsmiljö- vem företräder chefen?
Tillgänglig på: <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/rapporter/chefers-egen-arbetsmiljo-vem-foretrader-chefen/>

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) (2014). Sociala risker, civilsamhällets omvandling och strategisk riskhantering – slutsatser från ett forskningsprojekt.

Nordiska Ministerrådet (2017). Tillit – det nordiska guldets.

Transparency International (2024). Corruption Perceptions Index 2023. Berlin: Transparency International. Tillgänglig på: <http://www.transparency.org/cpi>.

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.