

# Att leda i kris



**ledarna**  
SVERIGES CHEFSORGANISATION



# Förord

**Vi lever i** en tid där oron och turbulensen i vår omvärld är större än på mycket länge. Vi har väpnade konflikter både i Europa och mellanöstern, desinformationskampanjer, förhöjd terrornivå mot Sverige och flera europeiska länder, brutal gängkriminalitet och vi befinner oss i en för många tuff lågkonjunktur.

**Till detta ska** läggas att marknaden för många företag och verksamheter är raplex, förändringstakten är hög likaså ökar komplexiteten och prognoserna är högst osäkra inför framtiden. Den här omvärldsbilden påverkar chefer i alla samhällssektorer. Chefer behöver ständigt justera och anpassa beslut och verksamheter efter de förändringar som sker. Förändringar och skeenden som ofta ligger utanför vår kontroll och påverkan. Hela det här scenariot har föranlett oss på Ledarna att fråga Sveriges chefer: Hur ser krisberedskapen ut? Har vi en god beredskap inför potentiella kriser som kan komma att hota samhällsviktiga funktioner? Är Sveriges chefer rätt rustade?

**Det yttersta ansvaret** för att få verksamheter att fungera är i praktiken chefers, även vid en kris. Då är dessutom behovet av ett starkt, tydligt och närvarande ledarskap extra stort.

**Drygt sex av** tio chefer uppger att den organisation de arbetar i är sårbar för kriser i hög eller i ganska hög utsträckning. Det som oroar flest chefer är omfattande cyberangrepp, fiendlig informationspåverkan och propaganda samt terroristattacker.

**Undersökningen visar att** tre fjärdedelar av organisationerna har någon typ av beredskapsplan. Men här verkar många organisationer ha nöjt sig. Även om det ser något bättre ut i offentlig sektor, där verksamheterna ofta definieras som samhällsviktiga, så är det övergripande resultatet i denna undersökning att många chefer saknar erfarenhet och utbildning i krisledarskap. Dessutom har en mycket liten andel av cheferna övat på krisledarskap i sin nuvarande organisation.

**För att säkra** starka och motståndskraftiga verksamheter, och i förlängningen ett samhälle som fungerar även i kristider, måste arbetsgivare ge chefer utbildning och träning i krisledarskap i betydligt större utsträckning. Riskanalyser behöver kontinuerligt genomföras för att uppdatera beredskapsplaner med händelser som just den specifika verksamheten är sårbar för och inte minst frigöra tid för chefer som möjliggör kompetensutveckling inom krisledarskap. Vi vet att ledarskap gör skillnad och att ett välrustat ledarskap är av största betydelse vid en kris.



ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA



# Innehåll

<b>FÖRORD</b>	<b>3</b>
<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>6</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>8</b>
<b>INLEDNING</b>	<b>11</b>
• Vad är en kris?	12
<b>OM UNDERSÖKNINGEN OCH RESPONDENTERNA</b>	<b>13</b>
<b>HÄLFTEN AV CHEFERNA LEDER SAMHÄLLSVIKTIG VERKSAMHET</b>	<b>14</b>
<b>CYBERANGREPP SKAPAR STÖRST ORO</b>	<b>15</b>
<b>CHEFERS BEREDSKAP FÖRE EN KRIS</b>	<b>17</b>
• Var fjärde chef saknar erfarenhet av att leda i kris	17
• Sju av tio chefer saknar utbildning i krisledarskap	18
• Tidsbrist är största hindret för ökad beredskap	20
<b>ORGANISATIONERS BEREDSKAP FÖRE EN KRIS</b>	<b>21</b>
• Stort behov av kompetensutveckling	21
• Förekomsten av beredskapsplaner	23
• Chefers kännedom om beredskapsplanernas innehåll	24
<b>CHEFERS EGET STÖD OCH RESURSER UNDER KRIS</b>	<b>27</b>
<b>LÄRDOMAR EFTER EN KRIS</b>	<b>29</b>
• En tredjedel har en process för lärande	29
<b>SLUTSATSER</b>	<b>30</b>
<b>SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR STÄRKT BEREDSKAP</b>	<b>32</b>



# Sammanfattning

**Vi lever i** en orolig tid där risken för att vårt samhälle ska drabbas av någon form av kristillstånd är större än någonsin sedan andra världskriget. Mot den bakgrunden behöver totalförsvaret ha en hög beredskap och god förmåga att skydda samhällsviktiga funktioner. Totalförsvaret omfattar såväl kommunal, regional och nationell nivå och inkluderar näringsliv, civilsamhället samt den enskilda medborgaren.

**I rapporten presenteras** resultaten av en Novus-undersökning som gjorts på uppdrag av Ledarna. Undersökningen omfattar drygt 1 500 chefer, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 38 procent.

**Syftet är att** undersöka hur beredskapen ser ut i händelse av kris, både avseende cheferna själva och de organisationer där de är verksamma. I undersökningen har kris definierats enligt nedan:

**”En kris inom** en organisation kan definieras som en plötslig, oväntad händelse eller situation som hotar organisationens verksamhet, rykte eller mål. Kriser kan uppstå av olika anledningar och ha varierande omfattning. De kan vara resultatet av interna faktorer som ledningsproblem eller externa faktorer som naturkatastrofer, ekonomiska kriser eller politiska händelser.”

**Resultaten visar att** det finns en förbättringspotential, även om graden av beredskap skiljer sig mellan sektorer och företagsstorlek. Chefer inom offentlig verksamhet uppger att både de själva och deras organisationer i högre grad har en krisberedskap i jämförelse med genomsnittet. Chefer i offentlig sektor är också i högre utsträckning verksamma i organisationer som definieras som samhällsviktig verksamhet.

**Drygt sex av** tio chefer uppger att de arbetar i en organisation som i hög eller i ganska hög utsträckning är sårbar för kriser, katastrofer och oväntade händelser. De tre händelser som störst andelar är oroade för ska inträffa i Sverige är: omfattande cyberangrepp via internet, omfattande fiotlig informationspåverkan och propaganda samt terroristattack.

**Trots detta uppger** färre än hälften av cheferna att deras organisationer har tydliga regler för cybersäkerhet som gäller alla anställda eller en strategi för arbetet med cybersäkerhet.

**Det yttersta ansvaret** för att få verksamheter att fungera, oavsett sektor, är i praktiken chefers även vid en kris. Då är dessutom behovet av ett starkt ledarskap extra stort, en ledare som fungerar väl i starkt påfrestande situationer och som kan behålla sitt lugn.



## Flest chefer oroar sig för cyberangrepp

**Mer än var** fjärde chef saknar tidigare erfarenhet av krisledarskap. Men där erfarenhet inte redan finns är utbildning och kontinuerlig övning i krisledarskap en fundamental byggsten för att upprätthålla en god beredskap hos chefer. Ändå visar resultaten att endast tre av tio gått någon utbildning i krisledarskap och ännu färre, drygt en av tio, har övat på krisledarskap i sin nuvarande organisation i hög eller i ganska hög utsträckning. Chefers egen förklaring till vilka hindren är för att öka sin egen krisberedskap är brist på tid.

**För en hög** beredskap på organisatorisk nivå bör det finnas väl utarbetade beredskapsplaner som är anpassade till organisationers specifika verksamhet och de risker som kan komma att drabba dem. Fyra av tio chefer uppger att det finns anpassade beredskapsplaner i deras organisationer, men endast hälften instämmer i att deras organisation systematiskt arbetar med riskanalys för att kontinuerligt uppdatera planerna.

**För att öka** organisationers resiliens<sup>1</sup> är det av stort värde att systematiskt utvärdera och lära av genom-

gången kris och också ha en process för att återgå till ordinarie verksamhet efter en tid av krishantering. Att denna typ av processer finns uppger endast ungefär var tredje chef. Nästan lika många vet inte.

**Det är tydligt** att det finns utrymme för att öka chefers och organisationers beredskap inför en potentiell kris, även om krisberedskapen tycks högre än genomsnittet inom offentlig sektor. Yngre chefer (44 år eller yngre) visar sig också ha sämre kunskap om krisledning i jämförelse med genomsnittet samt att små organisationer genomgående tenderar att ha en lägre grad av krisberedskap.

**Här vilar ett** tungt ansvar på arbetsgivare och högsta ledning att skapa förutsättningar för att frigöra tid så att chefer ges tillfälle för att öka sin krisberedskap. Detta är högst angeläget, även om det i stunden inte upplevs som brådskande.

**Det behöver ske** nu, innan en kris drabbar enskilda organisationer, hela eller delar av samhället.

<sup>1</sup> Förmågan att stå emot och klara av förändring samt återhämta sig och vidareutvecklas. Definition MSB.

# Summary

**We live in** a turbulent time where the risk that our society will face some form of crisis is greater than ever since the Second World War. Against this background, total defence needs to maintain a high state of readiness and a strong ability to protect essential functions in society. Total defence encompasses municipal, regional, and national levels, involving businesses, civil society, and individual citizens.

**The report presents** the results of a Novus survey commissioned by Ledarna, where over 1,500 managers have responded with a response rate of 38 percent.

**The purpose of** the survey is to examine preparedness in the event of a crisis, both concerning the managers themselves and the organisations they are part of. In the survey, a crisis is defined as follows:

**"A crisis within** an organisation can be defined as a sudden, unexpected event or situation that threatens the organisation's operations, reputation, or goals. A crisis can arise for various reasons and have varying scope. It can result from internal factors such as management issues or external factors like natural disasters, economic crises, or political events."

**The results indicate** room for improvement, although the level of preparedness varies among sectors and company sizes. Public sector managers report that both they and their organisations have a higher level of crisis preparedness compared to the average. Managers in the public sector are also more likely to work in organisations classified as essential to society.

**Over six out** of ten managers state that they work in an organisation highly or somewhat vulnerable to crises, disasters, and unexpected events. The top three events causing the greatest concern in Sweden are extensive cyberattacks via the internet, extensive hostile information influence and propaganda, and terrorist attacks.

**Despite this, fewer** than half of the managers report that their organisations have clear cybersecurity rules for all employees or a strategy for cybersecurity work.

**In practice, managers** bear the ultimate responsibility for keeping operations running smoothly across sectors, also during a crisis. The need for strong leader-

ship is particularly crucial in highly challenging situations, requiring leaders who can remain calm.

**More than one** out of four managers lacks previous experience in crisis leadership. However, where experience is lacking, education and continuous training in crisis leadership are fundamental for maintaining managers preparedness. Yet, the results show that only three out of ten have undergone any crisis leadership training, and even fewer, just over one in ten, have practiced crisis leadership in their current organisation to a high or moderate extent.

**Managers attribute the** obstacles to increasing their own crisis preparedness to a lack of time.

**For high-level organisational** preparedness, well-developed contingency plans tailored to specific operations and potential risks are essential. Four out of ten managers report having crisis specific contingency plans in their organisations, but only half agree that their organisations continuously update these plans.

**To enhance organisational** resilience, it is crucial to systematically evaluate and learn from past crises and have a process for returning to regular operations after a period of crisis management. Only about one-third of managers report having such processes, and almost as many are unaware if such processes exist.

**It is evident** that there is room to enhance the preparedness of managers and organisations for a potential crisis, even though crisis preparedness appears to be higher than average within the public sector. Younger managers (44 years or younger) also demonstrate poorer knowledge of crisis management compared to the average, and small organisations consistently tend to have a lower level of crisis preparedness.

**It also seems** that many organisations have established contingency plans but fall short in the next step educating and practicing crisis leadership with their managers.

**Employers and top** management bear a significant responsibility to create conditions that allow managers the time for this crucial training, even if it doesn't feel urgent at the moment.

**This needs to** happen now, before a crisis hits individual organisations or parts of society.







# Inledning

**Händelser i vår** omvärld blir allt svårare att förutse. Det är en orolig och instabil tid med väpnade konflikter i vårt närområde, global politisk polarisering, desinformationskampanjer, effekter av klimatförändringar, cyberattacker och terrordåd.

**Inom Sverige eskalerar** brutaliteten bland gängkriminella, terrorhotnivån har ökat och bedöms nu som hög, en fyra på en femgradig skala. Det är samtidigt ekonomiskt utmanande tider som kännetecknas av hög inflation, höga räntor, svag kronkurs med ökade levnadsomkostnader som följd. Vi står också inför ett kommande medlemskap i NATO med behov av olika åtgärder för att uppfylla medlemskraven.

**Som en del** av en globaliserad värld och marknad påverkas företag och organisationer i Sverige av vad som sker omkring oss och i många fall saknar vi inflytande för att påverka dessa skeenden. Pandemin under åren 2019–2022 är ett exempel som drabbade hela samhället utan förvarning. Beredskapen för att hantera konsekvenserna av den i arbetslivet visade sig inom många organisationer vara bristfällig.

**Trots oväntade händelser** och kriser behöver verksamheter runt om i Sverige fungera för att upprätthålla eller säkerställa olika samhällsfunktioner för att möta samhällets grundläggande behov. Det handlar exempelvis om energiförsörjning, vård och omsorg, livsmedels- och vattenförsörjning, transporter och utbildning. Detta är verksamheter som återfinns inom både privat, offentlig och ideell sektor och som alla är viktiga delar av landets totalförsvaret.

**Sveriges riksdag och** regering beslöt i december 2020 om en ny inriktning för totalförsvaret, det vill säga både det militära och civila försvaret, för perioden 2021–2025. Totalförsvarets förmåga behöver fortsatt stärkas och vara krigsavhållande genom att ha en sådan styrka, sammansättning, ledning, beredskap, uthållighet och planering att det avhåller från försök att anfalla, kontrollera eller på annat sätt utnyttja vårt land.

**Regeringen uppdrog därmed** åt Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) att genomföra en samlad bedömning av totalförsvarets förmåga. Av deras redovisning av uppdraget framgår att det finns många utvecklingsområden som behöver åtgärdas för att göra totalförsvaret starkt här och nu, men också på sikt. "Kraftsamling behöver ske från kommunal till regional och nationell nivå och inkludera såväl näringsliv, civilsamhälle som den enskilda medborgaren. All verksamhet och allt beslutsfattande måste i större utsträckning beakta totalförsvarets krav."<sup>2</sup>

**I december 2023** överlämnade också Försvarsberedningen sin rapport Kraftsamling, där man konstaterar att det säkerhetspolitiska läget är det allvarligaste sedan andra världskrigets slut. De menar att det civila försvaret måste utveckla en högre samlad totalförsvarsförmåga i närtid. Ett av beredningens förslag till åtgärder är ett tydligare lednings- och lydnadsförhållande i det civila försvaret. De pekar på totalförsvarets behov av ledningsstrukturer som i fredstid åstadkommer en sammanhållen planering för att verksamheten ska kunna genomföras även under svåra påfrestningar. "Sverige behöver vid höjd beredskap och krig kunna säkerställa totalförsvarets behov av varor och tjänster, landets finansiella stabilitet, näringslivets funktionalitet och upprätthållande av handel med omvärlden."<sup>3</sup>

**Det yttersta ansvaret** för att få verksamheter att fungera är i praktiken chefers, även vid en kris. Då är dessutom behovet av ett starkt ledarskap extra stort, en ledare som fungerar väl i påfrestande situationer och som kan behålla sitt lugn.

**Många av dagens** chefer har ingen egen tidigare erfarenhet av krisledarskap. Men med utbildning och inte minst genom övning kan chefers beredskap och förmåga att leda i kris utvecklas. Att organisationer har genomarbetade och väl kända planer för sin krisberedskap ger chefer förutsättningar för att veta vad de ska göra och hur de ska agera i händelse av kris.

<sup>2</sup> Krigets krav – en samlad bedömning av förmågan inom totalförsvaret. Försvarsmakten och MSB, 2023.

<sup>3</sup> Kraftsamling – Inriktningen av totalförsvaret och utformningen av det civila försvaret (Ds 2023:34).

## VAD ÄR EN KRIS?

**Det finns olika** typer av kriser och därmed också olika definitioner av vad en kris är. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) definierar kris som "en händelse i fredstid som hotar grundläggande funktioner och värden i samhället, exempelvis elförsörjningen, människors hälsa eller frihet. Det kan handla om att väldigt många människor drabbas eller att en händelse får så stora konsekvenser att samhället inte fungerar som det ska. Kriser kommer ofta plötsligt och kräver snabba beslut samtidigt som man kanske inte har så mycket information om vad det är som har hänt."

**Det finns också** händelser och situationer i arbetslivet som kan upplevas djupt traumatiska, såsom ett dödsfall på arbetsplatsen eller situationer som innefattar hot eller våld. Situationer som av de som drabbas kan upplevas som ett kristillstånd. Trots allvaret i dessa exempel, är konsekvenserna begränsade till ett mindre antal personer eller organisationer.

**Gemensamt för alla** kristillstånd är att de drabbade upplever att tidigare erfarenheter och förmågor inte räcker till för att hantera situationen. En del förlorar handlingsförmågan helt, andra blir handlingskraftiga men irrationella, prioriterar fel och agerar utan överblick och en plan.

**I denna rapport**, och den enkätundersökning som ligger till grund för den, definieras kris enligt följande:

**"En kris inom** en organisation kan definieras som en plötslig, oväntad händelse eller situation som hotar organisationens verksamhet, rykte eller mål. Kriser kan uppstå av olika anledningar och ha varierande omfattning. De kan vara resultatet av interna faktorer som ledningsproblem eller externa faktorer som naturkatastrofer, ekonomiska kriser eller politiska händelser."



Fler än 1 500 chefer  
ger besked om aktuell  
krisberedskap

# Om undersökningen och respondenterna

**Undersökningen är genomförd** av Novus, på uppdrag av Ledarna, under perioden 13–30 oktober 2023 och syftar till att undersöka hur beredskapen ser ut i händelse av kris, både med avseende på cheferna själva och de organisationer där de är verksamma.

**Svarsfrekvensen är 38** procent, vilket innebär att 1 554 chefer har besvarat frågeställningarna i enkäten. Av dessa har nästan nio av tio chefer (87 %) underställd personal. Respondenterna är medlemmar i Ledarna.

**Enkäten som besvarats** är indelad i fyra delar; den första hanterar mer generella frågor, medan de övriga tre delarna är uppbyggda i enlighet med krishanteringsens tre faser – innan, under och efter kris.

**Av respondenterna är** 55 procent män och 45 procent kvinnor. Fler än hälften, 58 procent, arbetar inom privat sektor, 39 procent inom offentlig sektor och en liten andel, 3 procent, inom ideell sektor.<sup>4</sup>

**Vanligast förekommande chefsnivåer** är första linjens chef och mellanchefer. I övrigt fördelar sig respondenterna per chefsnivå enligt följande:

- Arbetsledare 16 %
- Första linjens chef 32 %
- Mellanchefer 33 %
- Högre chef 10 %
- Högsta chef 5 %
- Annan typ av chef 4 %

**En majoritet**, 65 procent, har en utbildningsnivå motsvarande universitet/högskola och 34 procent gymnasieskola eller motsvarande.

**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

**För fördjupade analyser** och detaljerad data hänvisas till separat analysbilaga.

<sup>4</sup> Resultatet är efterstratifierat på befattning och ålder.



# Hälften av cheferna leder samhällsviktig verksamhet

**Hälften av cheferna** uppger att de är verksamma inom en organisation som är definierad som samhällsviktig verksamhet. 44 procent arbetar inte inom en samhällsviktig verksamhet och 6 procent har uppgivit att de inte vet.<sup>5</sup>

**Chefer som är** kvinnor, chefer inom offentlig sektor samt inom offentlig förvaltning och försvar svarar i betydligt högre grad än genomsnittet att de arbetar i en samhällsviktig verksamhet.

**Chefer som arbetar** i samhällsviktiga verksamheter har något bättre förutsättningar när det kommer till att leda i kris i jämförelse med genomsnittet. Exempelvis har nästan åtta av tio (79 %) av dessa tidigare erfarenhet av att leda i kristider att jämföra med genomsnittet på 73 procent. Chefer inom samhällsviktiga verksam-

heter har också i högre utsträckning fått utbildning i krisledarskap, 36 procent jämfört med genomsnittet som ligger på 30 procent.<sup>6</sup>

**Även om beredskapen** är något bättre i samhällsviktig verksamhet är det rimligt att fråga sig om inte skillnaderna borde vara större. Är det tillräckligt att knappt fyra av tio chefer inom samhällsviktig verksamhet är utbildade i krisledarskap eller att lite drygt hälften har övat på krisledarskap?

**För mer detaljerade** jämförelser hänvisas till analysbilaga. Där presenteras utfallet för ett antal frågor för de chefer som arbetar i en samhällsviktig verksamhet samt hur dessa skiljer sig från genomsnittet för alla chefer.

<sup>5</sup> Följande definition har angivits i enkäten i samband med frågan: Verksamhet, tjänst eller infrastruktur som upprätthåller eller säkerställer samhällsfunktioner som är nödvändiga för samhällets grundläggande behov, värden eller säkerhet och bedrivs därmed av både offentliga och privata aktörer.

<sup>6</sup> Genomgående är de skillnader som redovisas för olika grupper av chefer statistiskt signifikant skilt från genomsnittet.

# Cyberangrepp skapar störst oro

**Drygt sex av** tio chefer uppger att de arbetar i en organisation som i hög eller i ganska hög utsträckning är sårbar för kriser, katastrofer och oväntade händelser. Chefer som är kvinnor samt chefer inom offentlig sektor anser i signifikant högre grad än genomsnittet att deras organisation är sårbar för kriser. Detsamma gäller också för chefer som arbetar i en samhällsviktig verksamhet och som har erfarenhet av att leda i kris-tider.

**För att bättre** förstå vilka typer av kriser som chefer är oroad inför, har Ledarna valt att repetera en fråga som också ställdes av Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) hösten 2018.<sup>7</sup> I diagram 1 kan vi se utfallet. Omfattande cyberangrepp via internet, fientlig informationspåverkan och propaganda samt terroristattacker är de tre händelser som nästan sju av tio chefer uppger att de är mycket eller ganska oroad över att de kommer att inträffa i Sverige.

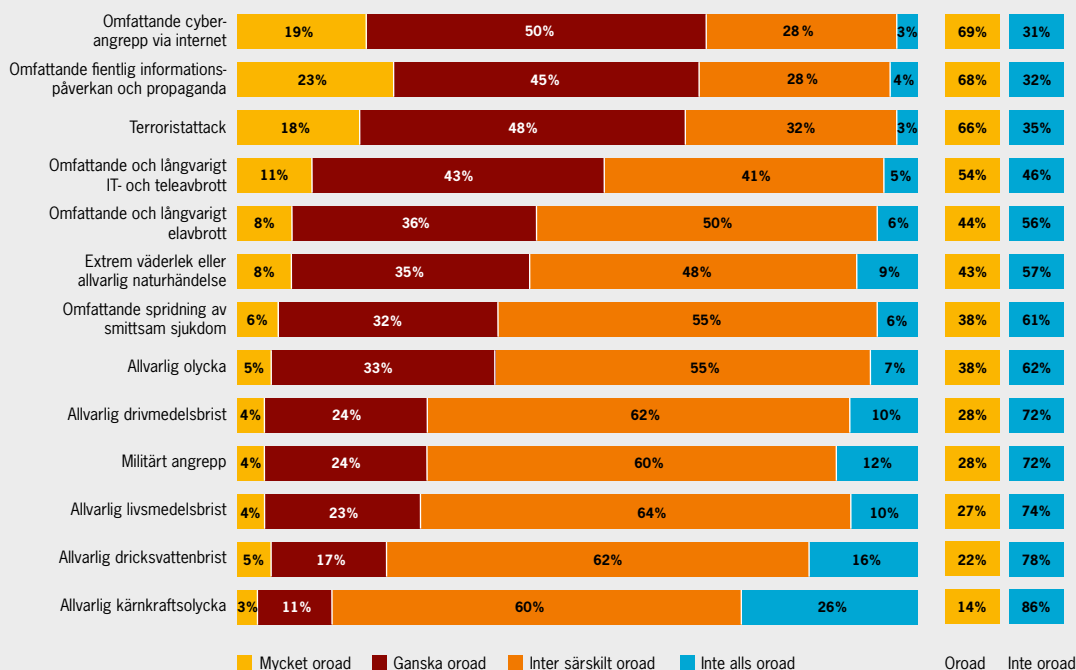
**Den utbredda oron** för olika slag av dataintrång är inte särskilt förvånande då antalet anmälda intrång ökar och drabbar både privat och offentlig sektor. Enligt en rapport från Brottsförebyggande rådet (BRÅ) ökade andelen anmälningar med nästan 30 procent från år 2020 till 2021, samtidigt som mörkertalet sannolikt är stort.<sup>8</sup>

**Chefer som är** kvinnor, chefer i offentlig sektor samt inom offentlig förvaltning och försvar känner i högre grad oro inför de kriser som de fick ta ställning till. Oron är också större bland chefer som jobbar i en samhällsviktig verksamhet, i en organisation som är sårbar för kriser samt chefer som har erfarenhet av att leda i kris.

**Det är också** intressant att jämföra utfallet i FOIs undersökning 2018 med utfallet i Ledarnas undersökning 2023, även om populationen i de två undersökningarna

Diagram 1: Hur oroad är du för att någon av följande händelser kommer att inträffa i Sverige?

Andel svarande i procent



<sup>7</sup> Allmänheten och totalförsvaret. FOI-R-4771-SE. FOI maj 2019.

<sup>8</sup> Polisanmälda dataintrång. Rapport 2022:8. Brottsförebyggande rådet (BRÅ).

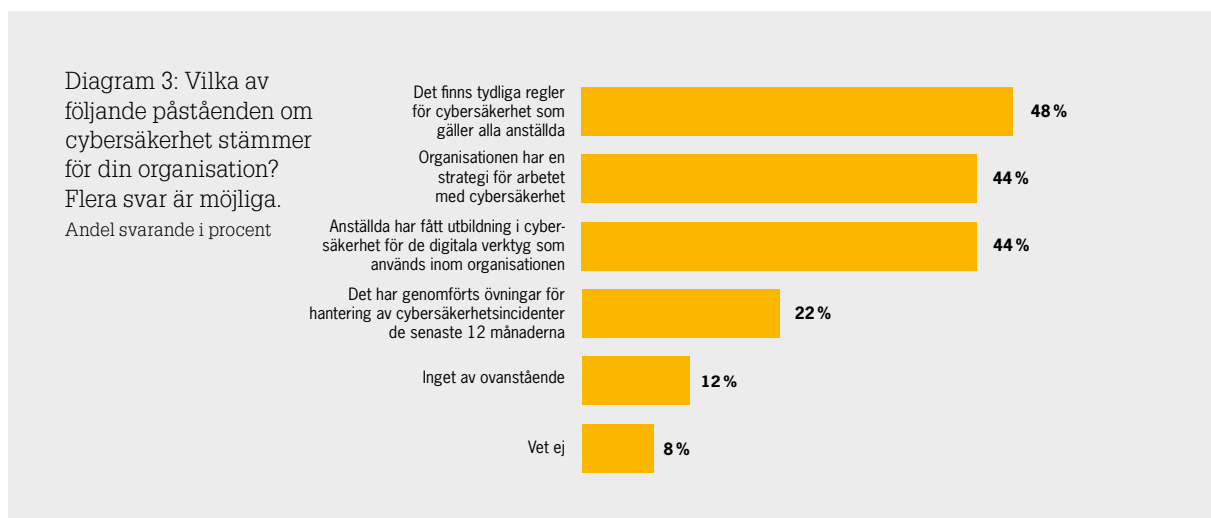
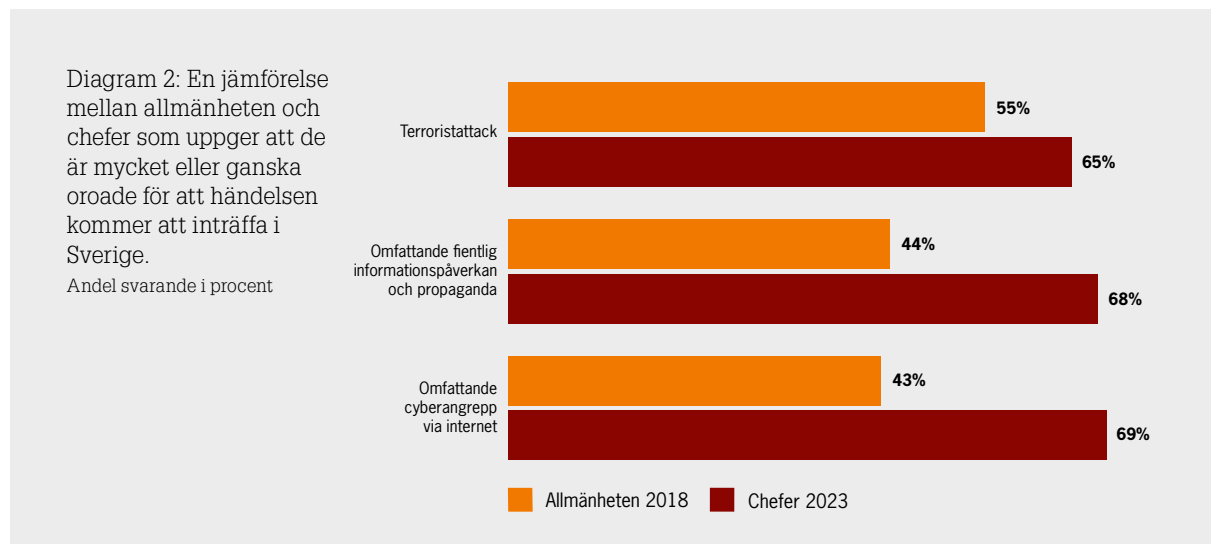
skiljer sig åt (diagram 2). För allmänheten kan vi se att de tre händelser som störst andel upplevde oro kring skulle hända i Sverige 2018 är; terroristattack, omfattande fiendlig informationspåverkan och propaganda samt omfattande cyberangrepp.

**För chefer 2023** är det samma tre händelser som ligger i topp, men i omkastad ordning. Andelen chefer som oroar sig är procentuellt betydligt högre år 2023 jämfört med allmänheten år 2018. Det kan finnas flera förklaringar till detta. Medvetenheten om kriser och oförutsedda händelser har sannolikt generellt ökat. Sedan 2018 har vi upplevt en pandemi, höjd terrorhotnivå, väpnade konflikter i vårt närområde och vi har tagit del av omskrivna desinformationskampanjer; inte minst riktad mot socialtjänsten. Ytterligare en förklaring kan ligga i chefens yrkesroll som kräver ett

visst mått av omvärldsanalys och därmed en bredare bild av händelser i vår in- och omvärld som kan komma att påverka de verksamheter chefer är ansvariga för.

**Mot bakgrund av** att en så pass stor andel chefer är oroade för omfattande cyberangrepp är det anmärkningsvärt att mindre än hälften av deras organisationer har tydliga regler för cybersäkerhet, en strategi för arbetet med cybersäkerhet och att anställda fått utbildning i cybersäkerhet för de digitala verktyg som används inom organisationen (diagram 3).<sup>9</sup>

**Samma frågeställning besvarades** i en tidigare undersökning år 2022. Störst förändring har skett avseende utbildning av anställda i cybersäkerhet. Här har andelen ökat från 29 till 44 procent.<sup>10</sup>



<sup>9</sup> Hösten 2022 publicerade tidningen Chef resultaten av en enkätundersökning bland chefer som också hade tema krisberedskap. I den undersökningen var det endast 19 procent av cheferna som oroade sig mest för cyberattacker. Svartalternativen överensstämmer dock inte med föreliggande undersökning, varför någon exakt jämförelse inte är möjlig. Referens: Chefer dåligt rustade för kris. Tidningen Chef 2022-09-20.

<sup>10</sup> Framtiden efter det nya normala. Ledarna 2022.



# Chefers beredskap före en kris

**Utifrån ovanstående kan** vi konstatera att en majoritet chefer (63 %) anger att deras organisation i hög eller i ganska hög utsträckning är sårbar för kriser, katastrofer och oväntade händelser samt att det finns en oro bland chefer för att ett antal kriser också kan komma att inträffa i Sverige.

**Frågan är hur** förberedda chefer själva är och vilken beredskap de anser att deras organisationer har om en kris faktiskt inträffar?

**För de chefer** som har tidigare erfarenhet av att leda i en kris, är det naturligtvis en styrka att ha med sig i det fall en kris åter inträffar. Att få utbildning och att kontinuerligt öva ledarskap i kris är andra metoder för att öka beredskapen hos chefer.

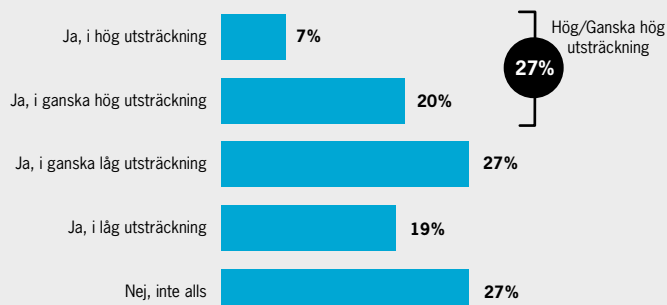
## VAR FJÄRDE CHEF SAKNAR ERFARENHET AV ATT LEDA I KRIS

**Lite mer än** var fjärde chef (27 %) uppger att de saknar tidigare erfarenhet av att leda i kristider (diagram 4). Unga chefer (44 år eller yngre) samt chefer i privat sektor uppger i betydligt högre utsträckning att de saknar tidigare erfarenhet än genomsnittet.

**Lika stor andel** (26 %) uppger att de har, i hög eller i ganska hög utsträckning, erfarenhet av att leda i kristider. Här är andelen chefer i offentlig sektor, inom offentlig förvaltning och försvar betydligt större än genomsnittet. Detta gäller också chefer som är krigsplacerade, arbetar i samhällsviktig verksamhet, har gått en utbildning i krisledarskap och har övat på krisledarskap i sin nuvarande organisation.<sup>11</sup>

Diagram 4: Har du erfarenhet av att leda i kristider?

Andel svarande i procent



<sup>11</sup> Se separat analysbilaga för ytterligare fördjupning.

## SJU AV TIO CHEFER SAKNAR UTBILDNING I KRISLEDARSKAP

**När tidigare erfarenhet** saknas är utbildning och övning viktiga verktyg för att skapa beredskap inför potentiella framtida situationer och händelser. Men även för dem med erfarenhet behöver kunskaper hållas uppdaterade över tid.

**Träning är en** viktig aktivitet, inte minst inför kris-situationer då händelser ofta sker plötsligt som i sin tur skapar stress och förvirring. Att träna fiktiva situationer gör att önskvärt agerande och beteende sker mer intuitivt när det väl gäller.

**Ann Enander, professor** i ledarskap under påfrestande förhållanden vid Försvarshögskola, uppmanar till just detta då det kan lära oss mycket av vad som händer under press, även om det bara är en övnings-situation. Genom övning "tränar man sig i att fatta beslut under tidspress och att fördela uppgifter. Övningar kan till exempel visa om man fastnar i detaljer, i det som råder 'här och nu' och inte blickar framåt. Det är lätt hänt när man vill visa sig handlings-kraftig".<sup>12</sup>

**Även Sofia Nilsson** vid Försvarshögskolan, som är expert på ledarskap under påfrestande förhållanden, lyfter i en artikel vikten av att tänka till och utveckla sin ledarroll innan krisen är här. I det här fallet riktar sig artikeln till ledare i offentlig sektor, men budskapet är lika relevant oavsett. Hon säger att medarbetare vid en kris kommer att "efterfråga ledare som pekar

med hela handen, säger vad man ska göra och visar vägen i större utsträckning". Det är därför viktigt att "reflektera över svåra händelser och utbilda sig inom krishantering för att bättre hantera svåra situationer när den akuta situationen väl är här".<sup>13</sup>

**På frågan om** cheferna har gått någon utbildning i krisledarskap svarar endast tre av tio ja. Chefer i offentlig sektor samt inom offentlig förvaltning och försvar har i högre grad genomgått utbildning i jämförelse med genomsnittet. Detta gäller också för chefer som arbetar i en samhällsviktig verksamhet.

**Chefer upp till** och med 44 års ålder saknar i signifi-kant högre utsträckning utbildning i krisledarskap än genomsnittet.

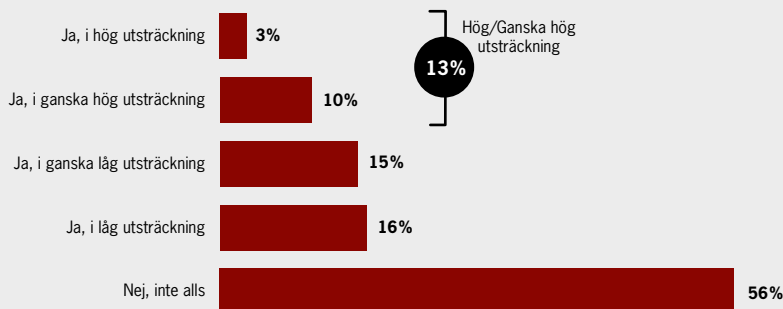
**Mer än hälften** av cheferna uppger att de inte övat på krisledarskap som chef i sin nuvarande organisation (diagram 5). Endast drygt en av tio chefer uppger att de övat i hög eller i ganska hög utsträckning.

**Högst andel chefer** som uppger att de inte övat på krisledarskap i sin organisation återfinns bland yngre chefer (44 år eller yngre) och chefer inom privat sektor.

**De chefer som** i högre grad än genomsnittet anger att de i hög eller i ganska hög grad övat på krisledar-skap är: kvinnor, inom offentlig sektor, de som arbetar i en samhällsviktig verksamhet, har erfarenhet av att leda i kristider samt de som gått en utbildning i krisledarskap.

Diagram 5: Har du övat på krisledarskap som chef i din nuvarande organisation?

Andel svarande i procent



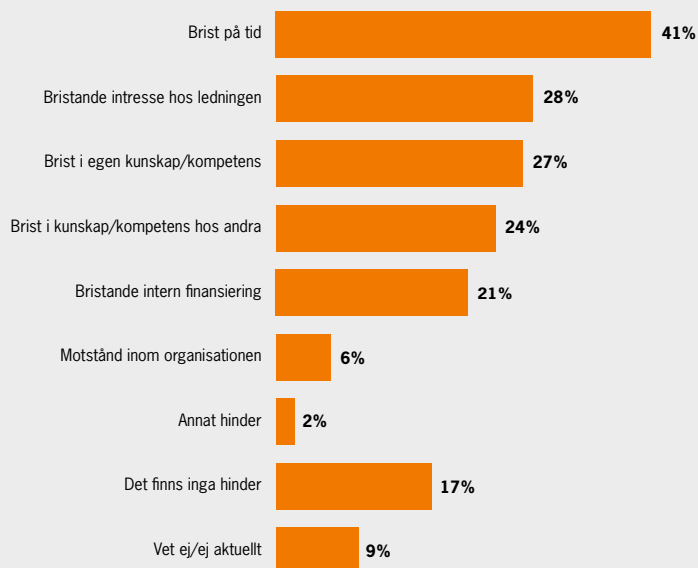
<sup>12</sup> Artikel "Ledarskapsforskaren: Så leder du bäst i kris". Dagens Samhälle, 2021.

<sup>13</sup> Artikel. "Experten: Utveckla ditt ledarskap innan krisen kommer". Chefer i fokus, 2023



Diagram 6: Vilka är de största hindren för att du som chef ska öka din krisberedskap?  
Flera svar är möjliga.

Fördelningen av de angivna skälen i procent



### TIDSBRIST ÄR STÖRSTA HINDRET FÖR ÖKAD BEREDSKAP

**Hur pass förberedda** chefer är inför en potentiell kris eller annan plötslig händelse skiljer sig åt, inte minst mellan privat och offentlig sektor. Samtidigt menar nästan alla, oavsett sektor, att deras organisationer i någon utsträckning är sårbara för kriser, katastrofer och oväntade händelser.

**Frågan är vad** det finns för hinder för chefer att öka sin krisberedskap? Bristen på tid är utan jämförelse

det största hindret cheferna själva identifierar. Fyra av tio chefer anger detta.

**Nästan tre av** tio chefer har angivit bristande intresse hos ledningen som ett hinder. Här är chefer som arbetar i organisationer som också saknar beredskapsplaner i signifikant högre grad representerade i jämförelse med genomsnittet.

**Övriga hinder som** chefer anger framgår av diagram 6.

# Organisationers beredskap före en kris

## STORT BEHOV AV KOMPETENSUTVECKLING

**Det är flera** byggstenar som bidrar till en organisations beredskap inför en kris. Det handlar dels om graden av kunskap och kompetens inom krisberedskap hos både chefer och medarbetare, dels om processer och strukturer som stödjer beredskapsarbetet.

**När det gäller** kompetens hos medarbetare instämmer nästan åtta av tio chefer i att befintlig personal behöver kompetensutveckling för att öka kunskapen inom krisberedskap och knappt tre av tio att man behöver rekrytera ny personal för att öka kunskapen.

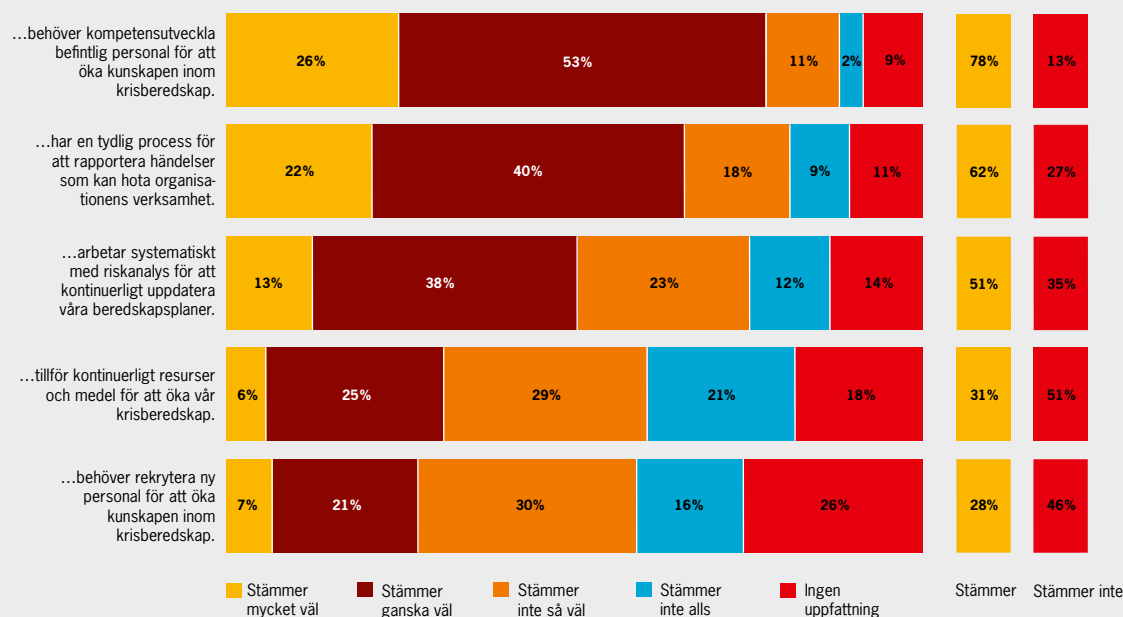
**Sex av tio** instämmer i att deras organisation har en tydlig process för att rapportera händelser som kan hota organisationens verksamhet. Endast hälften in-

stämmer i att deras organisation systematiskt arbetar med riskanalys för att kontinuerligt uppdatera beredskapsplanerna. Tre av tio instämmer i att organisationen kontinuerligt tillför resurser och medel för att öka krisberedskapen.

**Chefer som är** kvinnor samt chefer i offentlig sektor svarar i högre grad än genomsnittet att de arbetar med att kontinuerligt uppdatera sina beredskapsplaner, att de har en tydlig process för att rapportera händelser som kan hota verksamheten samt att det kontinuerligt tillförs medel för att öka krisberedskapen.

**Chefer i offentlig** sektor svarar också i högre grad att de behöver kompetensutveckla befintlig personal i krisberedskap. Män som är chefer svarar i högre grad att de behöver rekrytera ny personal för att öka kunskapen inom krisberedskap.<sup>14</sup>

Diagram 7: Hur väl stämmer följande beskrivningar på din organisation beträffande krisberedskap?  
Fördelningen av de angivna skälen i procent



<sup>14</sup> Se separat analysbilaga för ytterligare fördjupning.



3 av 4 organisationer har  
beredskapsplaner

Diagram 8: Vilket av följande alternativ beskriver bäst din organisations beredskapsarbete?  
Fördelningen av de angivna skälen i procent



## FÖREKOMSTEN AV BEREDSKAPSPLANER

Syftet med att upprätta beredskapsplaner (ibland benämnda krisplaner) är att säkerställa en effektiv hantering av potentiella allvarliga händelser och kriser. För att åstadkomma detta behöver organisationer således göra riskanalyser för att identifiera vilka typer av kriser som kan komma att drabba organisationen. Det innebär att olika kriser kan behöva olika beredskapsplaner beroende av vilka åtgärder som ska vidtas.

**I spåren av** en kris följer ofta reaktioner som chock och förvirring. Det leder till stress som riskerar att skapa tunnelseende och gör att vi inte alltid agerar rationellt och har svårt att göra rätt prioriteringar. Beredskapsplaner tas därför fram innan något har hänt, i normala förhållanden då alla är klartänkta och har förmåga att överblicka vad som kan komma att krävas vid en kris.

**På frågan om** chefernas organisationer har beredskapsplaner uppger fyra av tio att det finns och att de är anpassade beroende på vilken kris som sker. Något

färre uppger att det finns en dokumenterad beredskapsplan som är generell oavsett kris.

**Chefer i offentlig** sektor och i samhällsviktig verksamhet svarar i högre grad än genomsnittet att de antingen har en eller flera beredskapsplaner i organisationen.

**Chefer som arbetar** i organisationer med färre än 100 anställda svarar i högre grad än genomsnittet att de inte har någon beredskapsplan eller aktiv riskanalys. Ju färre anställda desto vanligare är det och för chefer som arbetar i organisationer med 0–19 anställda svarar nästan sex av tio att de inte har någon beredskapsplan eller aktiv riskanalys.

**Sammantaget visar resultaten** att ungefär tre fjärdedelar av organisationerna har någon typ av beredskapsplan och där det finns beredskapsplaner vid specifika kriser är det framför allt avseende framtida pandemier, enligt en tidigare undersökning.<sup>15</sup> Men hur väl känner cheferna, som ofta har ett särskilt ansvar vid kris, till innehållet i dessa?

<sup>15</sup> Se separat analysbilaga för ytterligare fördjupning.

## CHEFERS KÄNNEDOM OM BEREDSKAPSPLANERNAS INNEHÅLL

**Drygt sex av** tio chefer, av dem som angett att det finns någon form av beredskapsplan, uppger att de i hög eller i ganska hög utsträckning känner till innehållet (diagram 9).

**Chefer som är** kvinnor och chefer inom offentlig sektor känner i högre grad till innehållet jämfört med genomsnittet.

**En förhållandevis stor** andel chefer, nästan fyra av tio; känner i ganska låg, i låg utsträckning eller inte alls till innehållet i organisationens beredskapsplan/-er. Andelen är högre än genomsnittet för chefer som är män, chefer i privat sektor och chefer i stora organisationer (500+ anställda).

**Detta är anmärkningsvärt** med tanke på att chefs roll vid en kris är central. Chefers ansvar för sitt team, verksamheten och sig själv ställs på sin spets. I kris vill folk ha information och söker ett starkt ledarskap som visar att de vet vad de gör. Den största källan till oro under en kris är ofta att inte ha tillräcklig kunskap.

**Av de chefer** som uppger att de känner till innehållet i organisationens beredskapsplan/-er, anser knappt sex av tio att dessa i hög eller i ganska hög utsträckning möter organisationens behov vid kris (diagram 10). Här återfinns i signifikant högre grad chefer som är kvinnor, chefer i offentlig sektor samt chefer i samhällsviktig verksamhet.

Diagram 9: I vilken utsträckning känner du till innehållet i organisationens beredskapsplan/-er?  
Fördelningen av de angivna skälen i procent

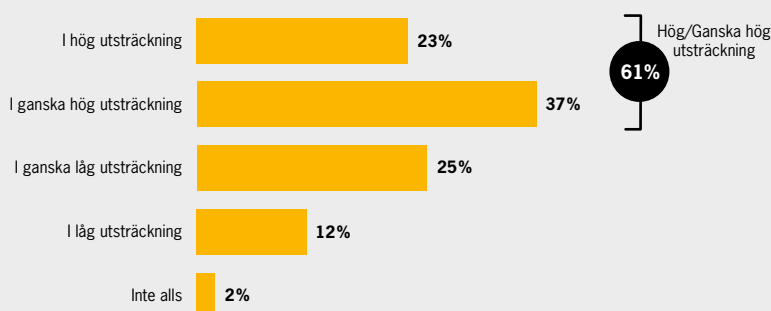
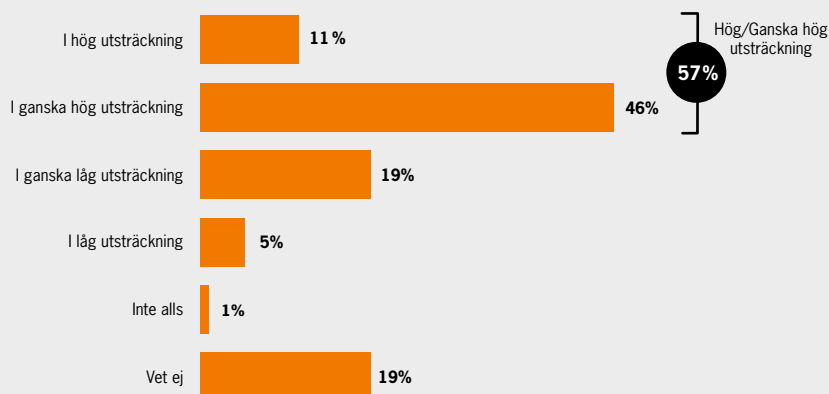


Diagram 10: I vilken utsträckning anser du att beredskapsplanens innehåll möter organisationens behov vid kris?  
Fördelningen av de angivna skälen i procent









# Chefers eget stöd och resurser under en kris

**Vid hantering av kriser** är det viktigt att också chefer har tillgång till adekvata resurser och stöd i sina organisationer. Hälften av cheferna upplever att de har det i hög eller i ganska hög utsträckning.

**Chefer som är** kvinnor, chefer i offentlig sektor samt chefer i samhällsviktig verksamhet uppges i högre grad än genomsnittet att de har tillgång till stöd och resurser i sin organisation.

**Den andel chefer** som inte alls upplever att det finns stöd och resurser att tillgå återfinns i signifikant högre utsträckning i privat sektor samt i mindre organisationer (0–49 anställda), men i synnerhet bland chefer i organisationer som saknar beredskapsplaner.

**Vid hantering av** en kris är det nödvändigt att som chef kunna ta snabba beslut och anpassa verksamheten till rådande förutsättningar. Det förutsätter att chefer har tillräckligt mandat för att råda över sin budget och andra resurser.

**Ann Enander, professor** i ledarskap under påfrestande förhållanden vid Försvarshögskola, pekar i en artikel ut tre förmågor som gör chefer till bra ledare i kris: "att våga fatta beslut utan att ha alla pusselbitar, att kunna förmedla en känsla av mening till medarbetarna och att ha kapacitet att förstå situationen". Det är därför viktigt att chefer under en kris hela tiden är beredda att ompröva slutsatser och hela tiden söka kunskap.<sup>16</sup>

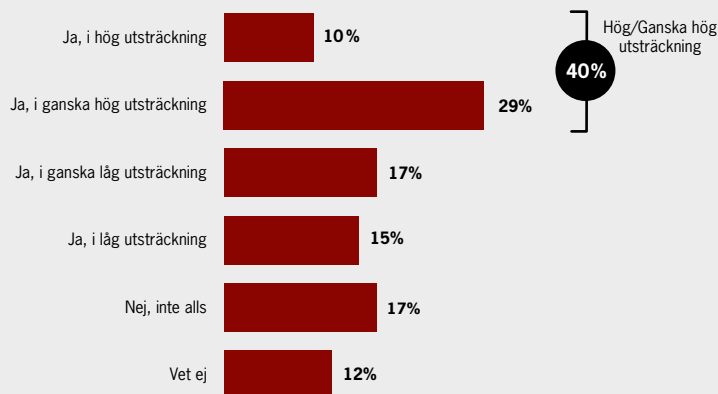
**Fyra av tio** chefer uppges att de har detta mandat, i hög eller i ganska hög utsträckning (diagram 11). Ju högre upp i hierarkin en chef befinner sig, desto större andel uppges att de har mandat, vilket inte är särskilt förvånande. Chefer i samhällsviktig verksamhet uppges också i högre grad än genomsnittet att de har mandat att snabbt anpassa sin verksamhet avseende budget och resurser.

**Chefer som arbetar** i organisationer som saknar beredskapsplaner uppges däremot i signifikant högre grad jämfört med övriga att de inte alls har mandat att anpassa budget och resurser.

**Krisledarskap innebär att** många omkring chefen förlitar sig på att hen vet vad som ska göras och att chefen kan hantera rollen och situationen på ett tryggt sätt. Den oro som medarbetare ger uttryck för behöver härbärgeras hos chefen. Men chefer, precis som andra, påverkas också av en kris med egen oro. Det är därför av vikt att chefer har eget stöd för att dela med sig av sina tankar och hantera sin egen oro och osäkerhet.

**Hälften av cheferna** uppges att deras organisation erbjuder sådant stöd. Drygt en fjärdedel vet inte om sådant stöd finns och knappt två av tio uppges att de inte erbjuds den typen av stöd.

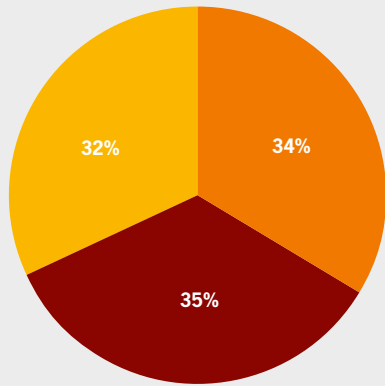
Diagram 11: Har du som chef mandat till att snabbt anpassa din verksamhet till förändrade förutsättningar genom att anpassa budget och resurser?  
Andel svarande i procent



<sup>16</sup> Artikel "Ledarskapsforskaren: Så leder du bäst i kris". Dagens Samhälle 2021.

Diagram 12: Har din organisation en tydlig process för att utvärdera och lära sig av kriser?

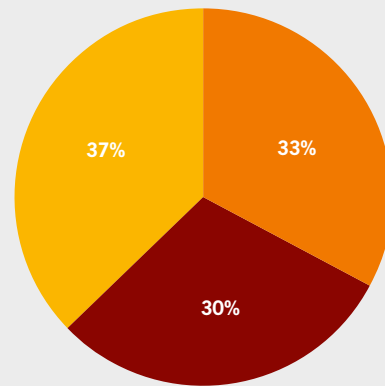
Andel svarande i procent



- Ja
- Nej
- Vet ej

Diagram 13: Har din organisation en tydlig process för att återgå till ordinarie verksamhet efter en tid av krisantering?

Andel svarande i procent



- Ja
- Nej
- Vet ej





# Lärdomar efter en kris

**Att utvärdera situationer** för att skapa lärande är i allra högsta grad relevant efter en genomgången allvarlig händelse eller kris. Genom att ta lärdom av erfarenheter från upplevda kriser eller att studera kriser kan detta användas för lärande, innovation och effektivisering för att öka organisationens resiliens.<sup>17</sup>

**Organisationer är också** betjänta av att ha en process för hur man ska återgå till reguljär verksamhet efter en kris.

## EN TREDJEDEL HAR EN PROCESS FÖR LÄRANDE

**En dryg tredjedel** av cheferna svarar att deras organisation har en tydlig process för att utvärdera och lära sig av kriser. En marginellt högre andel svarar att de inte har en sådan process. Men nästa lika stor andel vet inte om en process för utvärdering finns (diagram 12).

**Fördelningen är snarlik** när det gäller frågan om chefernas organisation har en tydlig process för att återgå till ordinarie verksamhet efter en kris (diagram 13).

**Chefer i samhällsviktig** verksamhet, de som har tidigare erfarenhet av krisledarskap, gått utbildning samt chefer som övat på krisledarskap uppger i högre grad än genomsnittet att deras organisation har en process för att utvärdera/lära sig av kriser och att återgå till ordinarie verksamhet efter en kris.

<sup>17</sup> Förmågan att stå emot och klara av förändring samt återhämta sig och vidareutvecklas. Definition MSB.

# Slutsatser

**Drygt sex av** tio chefer uppger att de arbetar i en organisation som i hög eller i ganska hög utsträckning är sårbar för kriser och hälften av cheferna uppger att de är verksamma i en organisation som är definierad som samhällsviktig verksamhet.

**De tre typer** av händelser som störst andel chefer är oroade för ska inträffa i Sverige är; omfattande cyberangrepp via internet, tätt följt av fientlig informationspåverkan och propaganda samt terroristattacker.

**För att upprätthålla** ett starkt totalförsvaret, som säkerställer och upprätthåller nödvändiga samhällsfunktioner vid en kris, borde åtminstone hälften av cheferna och de organisationer de är verksamma inom, besitta en god krisberedskap då de omfattas av samhällsviktig verksamhet. Men undersökningen visar att det finns en stor förbättringspotential.

**Ett exempel är**, trots den utbredda oron avseende cyberangrepp, att endast fyra av tio chefer uppger att deras organisation har en strategi för arbetet med just cybersäkerhet.

## FÖRE EN KRIS – INDIVIDNIVÅ

**Endast var fjärde** chef har, i hög eller i ganska hög utsträckning, egen erfarenhet av att leda i kristider. Avsaknad av tidigare erfarenhet gör därför behovet av utbildning och träning än mer centralt för att skapa beredskap hos cheferna för att kunna hantera en potentiell kris.

**Trots detta saknar** sju av tio chefer utbildning i krisledarskap och endast en mindre andel (13 %) har övat på krisledarskap i sin nuvarande organisation i hög eller i ganska hög utsträckning.

**Detta är anmärkningsvärt** då behovet av ledare som fungerar i starkt påfrestande situationer och som kan behålla sitt lugn, blir extra stort vid kriser som ofta kännetecknas av oro och förvirring. Chefer förväntas då ta fortsatt ansvar för sitt team och sin verksamhet.

**Detta kan vara** en extra utmaning för chefer i Sverige, då ledarskapet under normala omständigheter ofta kännetecknas av dialog och ett inkluderande ledarskap. I en krissituation kan det vara befogat med ett mer auktoritärt ledarskap vilket kan kännas ovanligt för många chefer.

**Det största hindret** för att öka sin egen beredskap som chef är, enligt cheferna själva, brist på tid. Detta anger fyra av tio chefer som skäl. Detta måste anses högst oroande, då det är innan en kris inträffar, när vi är klartänkta och rationella, som vi kan förbereda oss på ett adekvat sätt. Samtidigt är det inte särskilt förvånande. Tid har länge varit och är en ständig bristvara för chefer.

**Här vilar ett** tungt ansvar på arbetsgivare och högsta ledning att skapa förutsättningar för att frigöra tid så att chefer ges utrymme till detta som är högst angeläget, även om det i stunden inte upplevs som brådskande.

## FÖRE EN KRIS – ORGANISATIONSNIVÅ

**För att ha** en god beredskap på organisatorisk nivå behöver olika processer och strukturer finnas på plats. Exempel på sådant är hur händelser som kan hota verksamheten rapporteras, att riskanalyser genomförs och hålls uppdaterade, att kompetensen hos anställda säkerställs samt att adekvata beredskapsplaner finns tillgängliga.

**Cheferna i undersökningen** instämmer i att deras organisation behöver kompetensutveckla befintlig personal för att öka kunskapen om krisberedskap. Det anser nästan åtta av tio av respondenterna. Drygt hälften instämmer i att det finns en tydlig process för att rapportera händelser som kan hota organisationens verksamhet och ungefär hälften arbetar systematiskt med riskanalys för att hålla beredskapsplaner uppdaterade.

**Trots att endast** hälften systematiskt arbetar med riskanalys uppger ändå nästan åtta av tio chefer att deras organisation har någon typ av beredskapsplan. Ur beredskapssynpunkt är det naturligtvis positivt att så hög andel uppger detta, då beredskapsplanen ger nödvändig vägledning för hur chefer ska agera i händelse av en kris. Men det förutsätter å andra sidan att chefer också har kännedom om beredskapsplanernas innehåll. Av de chefer som angett att det finns beredskapsplaner instämmer drygt sex av tio att de känner till innehållet i hög eller i ganska hög utsträckning. Och av de som har god kännedom är det knappt sex av tio som anser att planerna också möter organisationens behov vid kris.

## UNDER EN KRIS

**Att leda verksamhet** och medarbetare under en kris är självklart också påfrestande för chefen själv. På frågan om chefernas organisation erbjuder dem någonstans att vända sig för att få stöd och hjälp med sin egen oro och tankar i en krissituation, svarar hälften att sådant stöd finns att tillgå. En dryg fjärdedel vet inte om det finns.

**Det bör ligga** i arbetsgivares intresse att skapa förutsättningar för att chefer själva är hållbara, så att de i sin tur kan hantera de påfrestningar som följer av en kris.

## EFTER EN KRIS

**Att utvärdera och** dra lärdomar av en kris kan öka organisationers resiliens<sup>18</sup> inför kommande kriser. Trots detta uppger endast drygt en tredjedel av respondenterna att det finns en sådan process i deras organisation. Nästan lika många uppger också att det finns en process för att återgå till ordinarie verksamhet efter en tid av krishantering. Ungefär lika stora andelar svarar nej respektive att de inte vet.

**Här finns betydligt** mer att göra för att säkerställa ett lärande och överförande av erfarenheter till kommande kriser och till nästa generations chefer.

## HÖGRE BEREDSKAP INOM OFFENTLIG SEKTOR OCH HOS CHEFER SOM ÄR KVINNOR

**Genomgående tycks chefer** som är kvinnor och chefer i offentlig sektor uppge en högre grad av beredskap både hos sig själva och sina organisationer. Dessa tycks arbeta inom organisationer som är mer sårbara men som också har bättre förutsättningar att leda i kris. En trolig slutsats är att det ena ger det andra, d.v.s. arbetar chefen inom offentlig sektor så tillhör hen i högre grad en samhällsviktig verksamhet och är därmed mer sårbara för kriser men har också i högre grad arbetat med beredskap på olika sätt.

**Detta har sannolikt** inget med kön att göra utan snarare att chefer som är kvinnor är mer vanligt förekommande i offentlig sektor än privat, framför allt inom kommuner och regioner. En fördjupad analys av resultaten visar också att det framför allt är sektor som är den drivande faktorn då kvinnor i privat sektor inte tenderar att avvika signifikant positivt från medelvärdet samtidigt som män i offentlig sektor gör det.

## YNGRE CHEFER HAR SÄMRE KUNSKAP OM KRISLEDNING

**En annan slutsats** är att yngre chefer (44 år eller yngre) i signifikant högre grad än genomsnittet svarar att de inte har någon tidigare erfarenhet av att leda i kristider samt saknar utbildning och övning i krisledarskap.

**Utfallet ter sig** rimligt då dessa chefer sannolikt har kortare arbetserfarenhet och därmed inte i samma utsträckning hunnit att genomgå, utbilda eller öva på kriser som äldre chefer.

## SMÅ ORGANISATIONER HAR LÄGRE GRAD AV BEREDSKAP

**Chefer som arbetar** i mindre organisationer tycks ha en lägre grad av beredskap i jämförelse med genomsnittet. Exempelvis svarar denna grupp genomgående, i signifikant högre grad än genomsnittet, att deras organisation saknar beredskapsplaner och en aktiv riskanalys. I det fall beredskapsplaner ändå finns så upplevs dessa inte möta organisationens behov och planerna uppdateras heller inte kontinuerligt.

**Denna grupp chefer** anger också i högre grad att organisationen saknar en process för att rapportera händelser som kan hota verksamheten samt att resurser inte kontinuerligt tillförs för att öka beredskapen.

**Även detta resultat** verkar rimligt då organisationer ofta behöver uppnå en viss storlek för att olika stödfunktioner, strukturer och processer ska komma på plats.

**Å andra sidan** finns det inget som säger att en mindre organisation löper mindre risk att hamna i en krissituation än en större. Därmed är det viktigt att även chefer i mindre organisationer får de förutsättningar som krävs när det kommer till att utbilda och förbereda sig för kriser innan det faktum att krisen har inträffat.

**För mer detaljerad** analys hänvisas till separat analysbilaga.

<sup>18</sup> Förmågan att stå emot och klara av förändring samt återhämta sig och vidareutvecklas. Definition MSB.

# Skapa förutsättningar för stärkt beredskap

**Chefer har ett** övergripande ansvar och allt fler ansvarsområden tillkommer när omvärlden förändras. Arbetsgivare behöver ge chefer förutsättningar för att skapa utrymme för att hantera områden som behöver prioriteras.

**Chefer har en** nyckelroll för att verksamheter ska fungera även i svåra situationer och under kriser. Detta är centralt för att den civila delen av totalförsvaret ska vara stark och motståndskraftig.

**Ledarna uppmanar därför** arbetsgivare att:

- Ge chefer utbildning och träning i krisledarskap
- Kontinuerligt genomföra riskanalyser för att skapa beredskap för vad den specifika verksamheten är sårbar för
- Se över organisationens beredskap för kriser
- Frigöra tid för chefer så att de ges möjlighet till kompetensutveckling inom krisledarskap







# Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 99 000 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.