Winningtemp

Chef-barometern 2026

1 280 svenska chefer om vardagen, utmaningarna och framtidens ledarskap



Innehålls-förteckning

Om rapporten **02**

Sammanfattning **03**

Kapitel 1 ..... **05**

Arbetsbelastning är chefers största framtidsutmaning 07

Majoriteten bedömer att chefsrollen blir mer krävande 08

AI-mognaden är ojämnt fördelad i organisationerna 09

Fyra slutsatser för HR 10

Kapitel 2 ..... **11**

Gapet mellan ambition och faktiska förutsättningar 12

Hindren för ett mer datadrivet ledarskap 13

Kunskap är det största hindret för AI-användning 15

Fyra slutsatser för HR 16

Kapitel 3 ..... **17**

Feedback mäts överallt, men långt ifrån alla ser resultat 18

Nya chefer behöver mest stöd, men får minst ärlig feedback 20

Tre slutsatser för HR 21

Kapitel 4 22

Vad chefer tror bygger högpresterande team 23

Prioriteringen minskar med erfarenheten 25

En intressant detalj: drömchefen är inte datadriven, utan trygg 26

Fyra slutsatser för HR 28

Slutsatser från Chefbarometern 2026 29

Om rapporten

Den här rapporten baseras på resultat från Chefbarometern, en undersökning där 1 280 svenska chefer har svarat på frågor om sin vardag. De svarande representerar privat, offentlig och ideell sektor och har roller som sträcker sig från teamledare till VD:ar och förvaltningschefer.

Undersökningen innehåller både skalfrågor om bland annat tidsanvändning, medarbetarfeedback, AI och framtidstro samt öppna frågor där cheferna med egna ord beskriver vad som påverkar deras ledarskap.

Rapportens syfte är att ge HR-chefer och andra beslutsfattare en faktabaserad förståelse för hur svenska chefer har det idag. Slutsatserna bygger inte på antaganden eller magkänsla, utan på chefernas egna erfarenheter och svar. Varje kapitel utgår från ett tydligt mönster i datan och kompletteras, där det tillför ytterligare perspektiv, med citat från de deltagande cheferna.

Sammanfattning

Chefbarometern tecknar bilden av en chefskår som vet vad som krävs för att lyckas, men som inte alltid har rätt förutsättningar för att göra det.

Många svenska chefer ser med viss oro på framtiden. Mer än hälften tror att chefsrollen kommer att bli svårare under de kommande fem åren.

Det här visar resultaten

Trots den uppmärksamhet som AI fått de senaste åren är det inte ny teknik som påverkar ledarskapet mest i dag. I stället pekar cheferna ut arbetsbelastningen som den största utmaningen i vardagen.

Samtidigt är AI-mognaden ojämnt fördelad i organisationerna. Den är som högst bland chefer i ledningsgrupper och som lägst bland första linjens chefer, det vill säga de som arbetar närmast medarbetarna och verksamheten.

Bakom mycket av oron finns en grundläggande utmaning: tidsbrist. **Bara 11,3 procent av cheferna uppger att de lägger merparten av sin arbetstid på ledarskap. För** många domineras vardagen i stället av administration. Samtidigt finns en stark vilja att arbeta mer datadrivet, men få har lyckats omsätta ambitionen i praktiken. När cheferna pekar ut hinder för ökad användning av AI handlar det heller inte främst om tekniken, utan om brist på kunskap och utbildning.

När det gäller engagemang handlar utmaningen inte längre om att samla in feedback. Nästan alla organisationer mäter redan engagemang systematiskt. Den avgörande frågan är i stället vad som händer efter. Många chefer upplever fortfarande att resultaten inte i tillräcklig utsträckning omsätts i konkreta åtgärder, framför allt bland första linjens chefer och teamledare.

Bakom mycket av oron finns en grundläggande utmaning: tidsbrist

En annan tydlig insikt är att cheferna själva ser psykologisk trygghet som den viktigaste faktorn för att skapa högpresterande team. Samtidigt minskar fokus på trygghet ju längre erfarenhet cheferna får, medan tydlighet, struktur och styrning blir viktigare. Det pekar på en viktig balansgång: organisationer behöver mer kunskap och bättre beslutsunderlag, men inte på bekostnad av det relationella ledarskap som cheferna själva beskriver som avgörande för prestation.

Sammantaget visar resultaten att svenska chefer har en tydlig uppfattning om vilka faktorer som är viktiga för att skapa välfungerande och högpresterande team. Deras prioriteringar ligger i flera avseenden i linje med resultaten från Winningtemps tidigare studie av högpresterande organisationer, där psykologisk trygghet identifierades som en av de viktigaste drivkrafterna bakom prestation.

Utmaningen handlar därför inte enbart om att veta vad som är viktigt, utan också om att skapa förutsättningar att prioritera det i vardagen.

För HR framträder fyra tydliga prioriteringar:

- Minska chefers arbetsbelastning innan nästa stora AI-satsning.
- Ge chefer bättre tillgång till verktyg, data och tid för att kunna arbeta mer datadrivet.
- Säkerställ att feedback leder till konkreta åtgärder, särskilt för första linjens chefer, teamledare och nya chefer.
- Mät och följ upp psykologisk trygghet som en egen dimension, med särskilt fokus på erfarna chefer där prioriteringen tenderar att minska.

01

Svenska chefer går in i framtiden med ökad oro

Svenska chefer går in i framtiden med ökad oro

När över tusen svenska chefer får beskriva sin syn på framtiden framträder ett tydligt mönster: många känner oro. På en skala där 1 betyder ”mycket lugn” och 10 ”mycket orolig” landar snittet på 6,3. Det handlar inte om panik, men om en påtaglig osäkerhet inför de kommande åren. Samtidigt förväntas chefer navigera i en vardag präglad av förändring, där arbetsmarknad, teknik och organisationer utvecklas i snabb takt. Vad är det då som oroar cheferna mest? Svaret är kanske inte det man först tror.



Arbetsbelastning är chefers största framtidsutmaning

Om man frågar någon utanför undersökningen vad som stressar svenska chefer mest just nu skulle många sannolikt svara AI. Men resultaten visar något annat.

Den faktor som flest chefer uppger påverkar deras ledarskap är:

47,4%

Arbetsbelastning

34,2%

Kompetensförsörjning och rekrytering

33,9%

Budget

30,7%

Teknikutveckling och AI

Det säger något viktigt om var HR:s uppmärksamhet behövs. I många organisationer pågår just nu intensiva samtal om AI-strategi, automatisering och framtida kompetensbehov. Men när cheferna själva beskriver vad som påverkar deras ledarskap mest hamnar arbetsbelastning högst upp på listan. Det är en påminnelse om att också förstå och hantera de hinder som redan i dag påverkar chefers vardag.

Resultaten visar samtidigt att ledarskapets utmaningar ser olika ut beroende på roll, bransch och sektor. Bland chefer inom IT och teknik uppger 62,1% att AI och teknikutveckling är en av de faktorer som påverkar deras ledarskap som mest, vilket är mer än dubbelt så högt som genomsnittet i undersökningen.

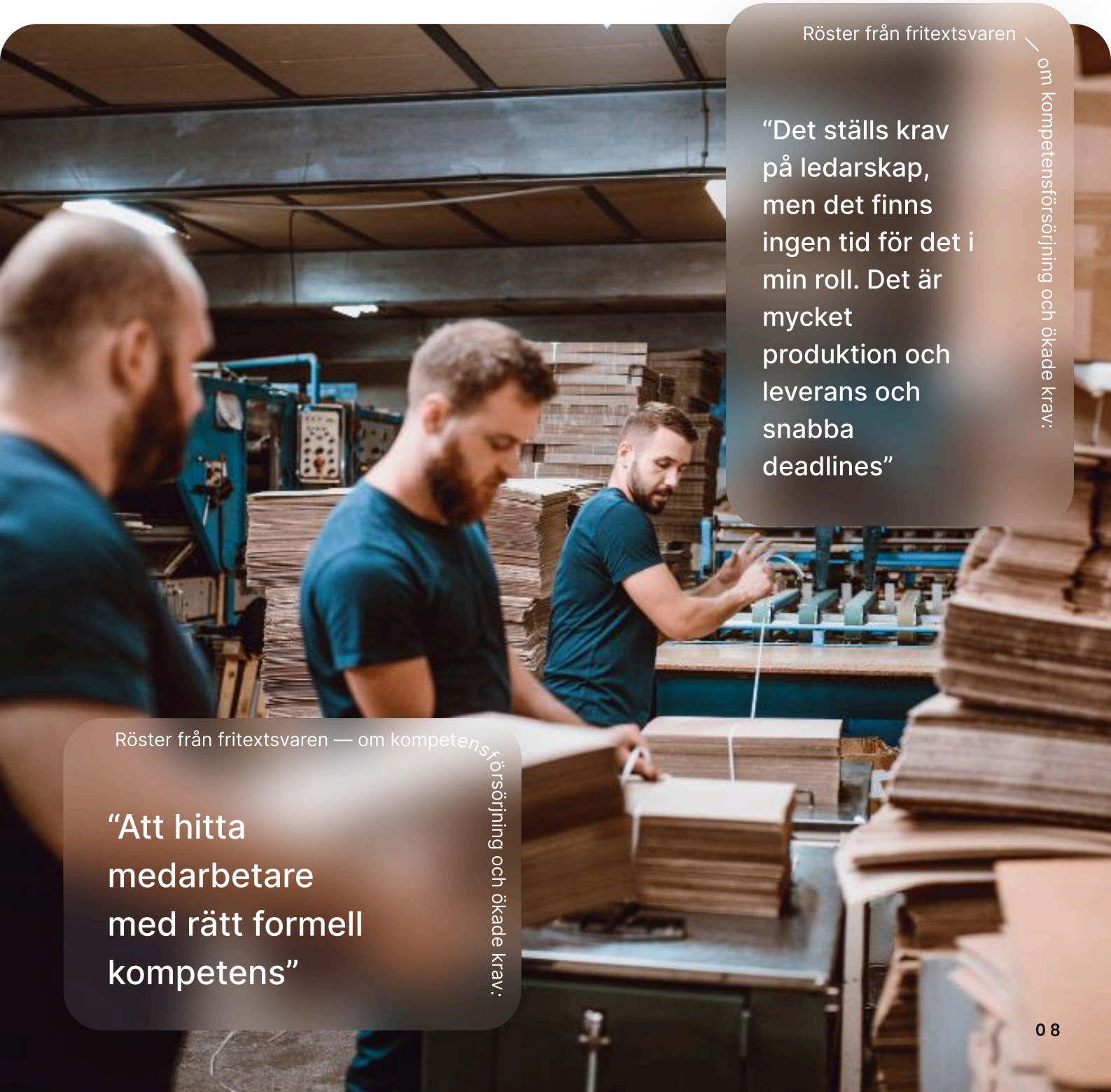
Även budgetfrågan varierar mellan olika verksamheter. Inom vård, omsorg och utbildning anger 51,6% budget som en tungt påverkande faktor, jämfört med 39,9% i offentlig sektor som helhet och 25,9% i privat sektor.

Det finns alltså ingen enskild faktor som dominerar chefers vardag i alla organisationer. Vilka utmaningar som upplevs som störst varierar beroende på verksamhetens förutsättningar och den kontext chefen verkar i.

Majoriteten bedömer att chefsrollen blir mer krävande

När cheferna får frågan om chefsrollen kommer att bli lättare eller svårare de kommande fem åren svarar 54,8% att den blir svårare. Bara 2,1% tror att den blir lättare. Resterande 43,1% tror att rollen kommer att vara ungefär som i dag. Det är en tydlig signal från en yrkesgrupp som redan står mitt i stora förändringar.

När cheferna utvecklar sina svar framträder ett tydligt mönster. Den tyngsta framtidsutmaningen handlar om kompetensförsörjning. Många beskriver hur det blir allt svårare att hitta rätt kompetens, samtidigt som kraven på att utveckla och behålla befintliga medarbetare ökar.



Röster från fritextsvaren — om kompetensförsörjning och ökade krav:

“Att hitta medarbetare med rätt formell kompetens”

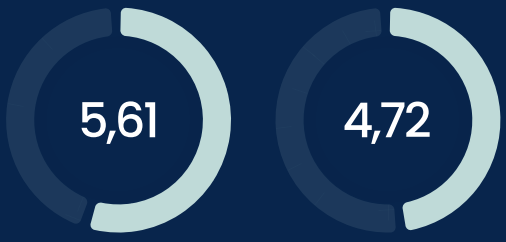
Röster från fritextsvaren — om kompetensförsörjning och ökade krav:

“Det ställs krav på ledarskap, men det finns ingen tid för det i min roll. Det är mycket produktion och leverans och snabba deadlines”

AI-mognaden är ojämnt fördelad i organisationerna

Resultaten visar också på tydliga skillnader när det gäller AI-mognaden. Det handlar inte bara om intresse eller inställning, utan om vilka chefer som upplever att de har kunskap och förutsättningar att faktiskt använda AI i sitt dagliga arbete.

Förmåga att förstå & använda AI



När cheferna själva skattar sin förmåga att förstå och använda AI syns stora skillnader. Högst ligger chefer i ledningsgruppen, med ett snitt på 5,61 av 10. Lägst ligger första linjens chefer, på 4,72. Det betyder att de chefer som står närmast medarbetarna, och som ofta förväntas svara på praktiska frågor om AI i vardagen, samtidigt har de svagaste självskattade förutsättningarna.

Användning av AI

Samma mönster syns i användningen. Bara 30,6% av cheferna använder AI i hög eller mycket hög utsträckning i sitt arbete i dag. Men även här döljer totalsiffran stora skillnader. Inom HR är andelen 49,0%, medan den inom vård, omsorg och utbildning ligger på 20,3%. I ledningsgruppen använder 43,1% AI i hög utsträckning, jämfört med 18,2% bland första linjens chefer.

49,0%
HR

20,3%
Vård, omsorg & utbildning

43,1%
Ledningsgruppen

18,2%
Första linjens chefer

Resultaten pekar i en tydlig riktning: **AI-mognaden byggs i dag främst uppifrån och ner**. I vissa delar av arbetslivet går utvecklingen dessutom betydligt långsammare. Det behöver inte betyda att organisationerna gör fel, men det visar var stödet behöver bli mer konkret. För att AI ska skapa verklig nytta i hela verksamheten behöver satsningarna nå de grupper där gapet är störst – framför allt första linjens chefer och verksamheter inom vård, omsorg och utbildning.

Fyra slutsatser för HR

Kapitlet visar en chefskår som känner oro inför framtiden, som i hög grad tror att rollen blir svårare och där AI-mognaden är ojämnt fördelad. För HR är det inte bara en varningssignal, utan också en tydlig vägvisare för var insatserna kan göra störst skillnad.

Fyra saker är särskilt viktiga att ta med sig:

Börja med arbetsbelastningen

Arbetsbelastning är den faktor som flest chefer lyfter fram. Om organisationen lägger mer energi på AI-strategi än på att förstå varför cheferna är överbelastade riskerar prioriteringen att hamna fel.

Rikta AI-stödet dit behovet är störst

Första linjens chefer och chefer inom vård, omsorg och utbildning har både lägre självskattad AI-kompetens och lägre användning. Generella AI-satsningar riskerar därför att missa dem som behöver stödet mest.

Se kompetensförsörjning som en ledarskapsfråga

När kompetensförsörjning återkommer både i siffrorna och i chefers egna kommentarer visar det hur tydligt frågan påverkar ledarskapet i vardagen. Det handlar inte bara om att rekrytera nytt, utan också om att utveckla och behålla den kompetens som redan finns.

Anpassa insatserna efter verkligheten

Det som pressar en IT-chef är inte alltid detsamma som pressar en chef inom vård eller omsorg. Därför behöver stödet anpassas efter bransch, sektor och roll. Annars riskerar insatserna att bli för generella för att göra verklig skillnad.

02

Gapet mellan ambition och faktiska förutsättningar

Gapet mellan ambition och faktiska förutsättningar

När svenska chefer får placera sig på en skala från 1 till 10 gällande om de lägger mest tid på administration (1) eller ledarskap (10), blir genomsnittet 4,94. Vid första anblick tyder det på en relativt jämn fördelning. Men bakom snittet finns en tydlig obalans.

Nästan en fjärdedel av cheferna, 24,2%, placerar sig i den nedre halvan av skalan och uppger att administration är deras huvudsakliga syssel-sättning. Endast 11,3% befinner sig i den övre halvan och ägnar merparten av sin tid åt ledarskap.

Det är alltså mer än dubbelt så vanligt att administration dominerar chefsrollen som att ledarskap gör det.

Resultatet visar att många chefer har begränsat utrymme för det ledarskap som rollen förväntas innehålla. För att skapa mer tid för att leda och utveckla medarbetare behöver organisationer därför också se över den administrativa belastningen.

Det är alltså mer än dubbelt så vanligt att administration dominerar chefsrollen som att ledarskap gör det.





Hindren för ett mer datadrivet ledarskap

Samma utmaning blir synlig när cheferna beskriver sitt datadrivna beslutsfattande. Drygt hälften, 53%, vill arbeta mer datadrivet. Samtidigt uppger endast 5% att deras beslut i dag främst baseras på data och analys, medan 21% i första hand förlitar sig på erfarenhet. Det finns med andra ord ett tydligt avstånd mellan ambition och arbetssätt.

av chefer vill arbeta mer datadrivet

av HR-chefer vill arbeta mer datadrivet

Skillnaden är särskilt stor bland HR-chefer. I denna grupp vill 80% arbeta mer datadrivet, vilket är den högsta andelen av alla yrkesgrupper i undersökningen. Samtidigt anger endast 14% ett datadrivet arbetssätt som en viktig faktor för att skapa ett högpresterande team.

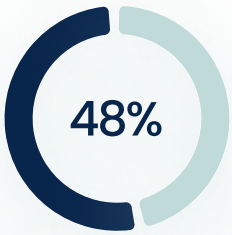
Resultatet kan tyda på att HR-chefer ser ett datadrivet arbetssätt som en viktig generell ambition, men ännu inte som en självklar del av det egna teamets prestation.

Bland de chefer som vill arbeta mer datadrivet, men ännu inte gör det fullt ut, är de vanligaste hindren brist på verktyg och system, 60%, brist på relevant data, 48%, samt tidsbrist, 43%. Hindren handlar alltså främst om praktiska förutsättningar snarare än om bristande intresse.

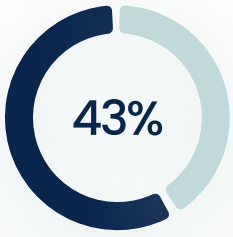
För att minska gapet mellan ambition och praktik behöver organisationer därför säkerställa att chefer har tillgång till relevant data, ändamålsenliga verktyg och tillräckligt med tid för att använda dem.



Brist på verktyg och system



Brist på relevant data



Tidsbrist



Röster från fritextsvaren — om informationsöverflöd trots datavilja:

“Informations-mängden och data är enorm. Det gäller att mäta rätt saker och lyssna på rätt information”

Kunskap är det största hindret för AI-användning

När det gäller AI ser utmaningarna delvis annorlunda ut. Här är det inte tidsbrist som står i vägen för ökad användning. I stället är brist på kunskap och utbildning den faktorn som flest lyfter fram, med 33%. Ingen annan enskild faktor nämns av lika många.

Resultaten visar att utmaningen inte främst handlar om tillgång till teknik. Många chefer uttrycker snarare budskap om hur AI kan användas i det egna arbetet. För att öka användningen kan organisationer därför behöva fokusera mer på lärande och praktisk tillämpning än att införa ytterligare verktyg.

Röster från fritextsvaren — om AI-kunskapsgapet:

"Jag vet inte exakt vad jag kan använda AI till så jag behöver mer kunskap"

Röster från fritextsvaren — om AI-kunskapsgapet:

"AI kan hjälpa mig att spara tid i vissa moment... men jag tänker att ledarskap handlar om omdöme, vilket inte är något man kan överlåta åt AI"

Röster från fritextsvaren — om AI-kunskapsgapet:

"Jag tror framför allt att den tid jag sparar på att låta AI arbeta åt mig kan användas till ledarskapet istället. Admin ska ta mindre tid, för att kunna skapa värde i andra arbets-uppgifter"

Fyra slutsatser för HR

Undersökningen visar att många chefer vill lägga mer tid på ledarskap och arbeta mer datadrivet, men att de praktiska förutsättningarna inte alltid räcker till. Tid, tillgång till data, ändamålsenliga system och kunskap är centrala faktorer.

Fyra saker är särskilt viktiga att ta med sig:

Skapa utrymme för ledarskap

Endast 11,3% av cheferna uppger att de lägger merparten av sin tid på ledarskap. Organisationer som vill se mer närvarande och aktivt ledarskap behöver därför börja med att se över vilka administrativa uppgifter som tar chefernas tid och vilka av dem som kan förenklas, automatiseras eller omfördelas.

Se över belastningen på alla chefsnivåer

Administrativa uppgifter är inte bara en utmaning för teamledare och första linjens chefer. Även vd:ar och förvaltningschefer ligger nära mellancheferna i hur de fördelar sin tid. Insatser för att frigöra ledarskapstid bör därför omfatta hela chefsorganisationen.

Ge chefer bättre förutsättningar att arbeta datadrivet

Chefernas vilja att använda data finns redan. För att omsätta den i praktiken behöver organisationen erbjuda relevanta data, fungerande system och tid för analys. Fokus bör därför ligga på att undanröja praktiska hinder snarare än på att övertyga chefer om värdet av ett datadrivet arbetssätt.

Prioritera praktisk AI-utbildning

Brist på kunskap och utbildning är det vanligaste hindret för ökad AI-användning. Utbildningsinsatser bör därför vara konkreta, verksamhetsnära och kopplade till chefernas faktiska arbetsuppgifter. Innan organisationen investerar i fler verktyg bör den säkerställa att cheferna kan använda de verktyg som redan finns.

03

Feedback mäts överallt, men långt ifrån alla ser resultat

Feedback mäts överallt, men långt ifrån alla ser resultat

En stor majoritet av svenska chefer samlar in feedback. Den avgörande frågan är därför inte längre om svenska organisationer mäter, utan vad som händer efteråt. Resultaten visar att två faktorer har särskilt stor betydelse:

hur systematiskt feedbacken samlas in och var i organisationen chefen befinner sig. Skillnaderna är störst för nya chefer. De behöver ofta mer stöd och vägledning än andra, men upplever samtidigt att de får mindre ärlig feedback.

Mätkulturen är etablerad, men feedbacken leder inte alltid till handling

I undersökningen uppger 89,5% av cheferna att de mäter engagemang med minst en systematisk metod, antingen genom pulsmätningar eller medarbetarundersökningar. Ytterligare 8,4% förlitar sig på andra metoder, exempelvis utvecklingssamtal eller löpande dialog, medan 2,1% inte mäter systematiskt alls.

Det visar att mätning av medarbetarnas upplevelse har blivit en etablerad del av svenskt arbetsliv. Samma övergripande mönster syns i HR Barometern 2025 från HR-nytt, där de flesta organisationer uppger att de mäter på något sätt, även om det inte alltid sker så ofta som vore önskvärt.

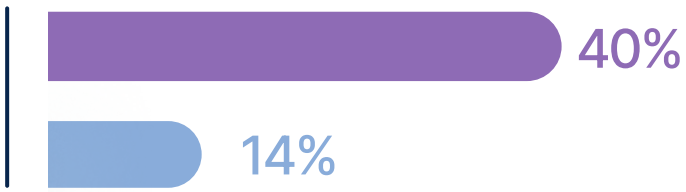
Att den feedback som samlas in är öppen och ärlig är en förutsättning för att organisationer ska kunna förstå medarbetarnas behov och genomföra relevanta förbättringar. Chefer som använder pulsmätningar uppger i högre grad att de får ärlig feedback från sina team än chefer som använder traditionella medarbetarundersökningar. På en tiogradig skala skattar de graden av ärlig feedback till 7,15 jämfört med 6,85 bland chefer som använder traditionella medarbetarundersökningar. Högst skattning återfinns dock bland de chefer som kombinerar båda metoderna.

Löpande dialog är den vanligaste metoden för att samla feedback. Totalt använder 86,8% av cheferna den. Men dialogen ersätter sällan mer strukturerade arbetssätt. Endast 3% av samtliga chefer förlitar sig enbart på löpande samtal.

Den informella dialogen spelar alltså en viktig roll, men framför allt som komplement till strukturerade mätningar. Frågan är därför inte om organisationer samlar in feedback, utan vad som händer efter att den har samlats in.

Att den feedback som samlas in är öppen och ärlig är en förutsättning.

De tydligaste skillnaderna i resultaten återfinns mellan olika chefsnivåer. Bland vd:ar och förvaltningschefer upplever 40% att organisationen agerar i hög grad på feedback. Bland första linjens chefer är motsvarande andel endast 14%.



Teamledarna är mest skeptiska. Trots att de ofta samlar in feedback direkt från medarbetarna uppger 43% att organisationen agerar på den i låg grad. Resultaten visar ett tydligt mönster: ju närmare medarbetarnas vardag chefen befinner sig, desto svagare är upplevelsen av att feedbacken leder till förändring. Det är problematiskt, eftersom det ofta är just där som feedbacken först fångas upp.

I 726 fritextsvar beskriver cheferna varför organisationer inte agerar. Svaren handlar sällan om ovilja eller om en ledning som inte lyssnar. I stället återkommer resursbrist och organisatorisk tröghet. Många organisationer saknar helt enkelt fungerande strukturer för att snabbt omsätta feedback i handling.

Röster från fritextsvaren — varför organisationen inte agerar:

“Prioritering mot dagliga operativa utmaningar”

Röster från fritextsvaren — varför organisationen inte agerar:

“Tid och resurser”

Röster från fritextsvaren — varför organisationen inte agerar:

“Krav på lönsamhet”

Röster från fritextsvaren — varför organisationen inte agerar:

“Onyanserad feedback går inte att agera på...”

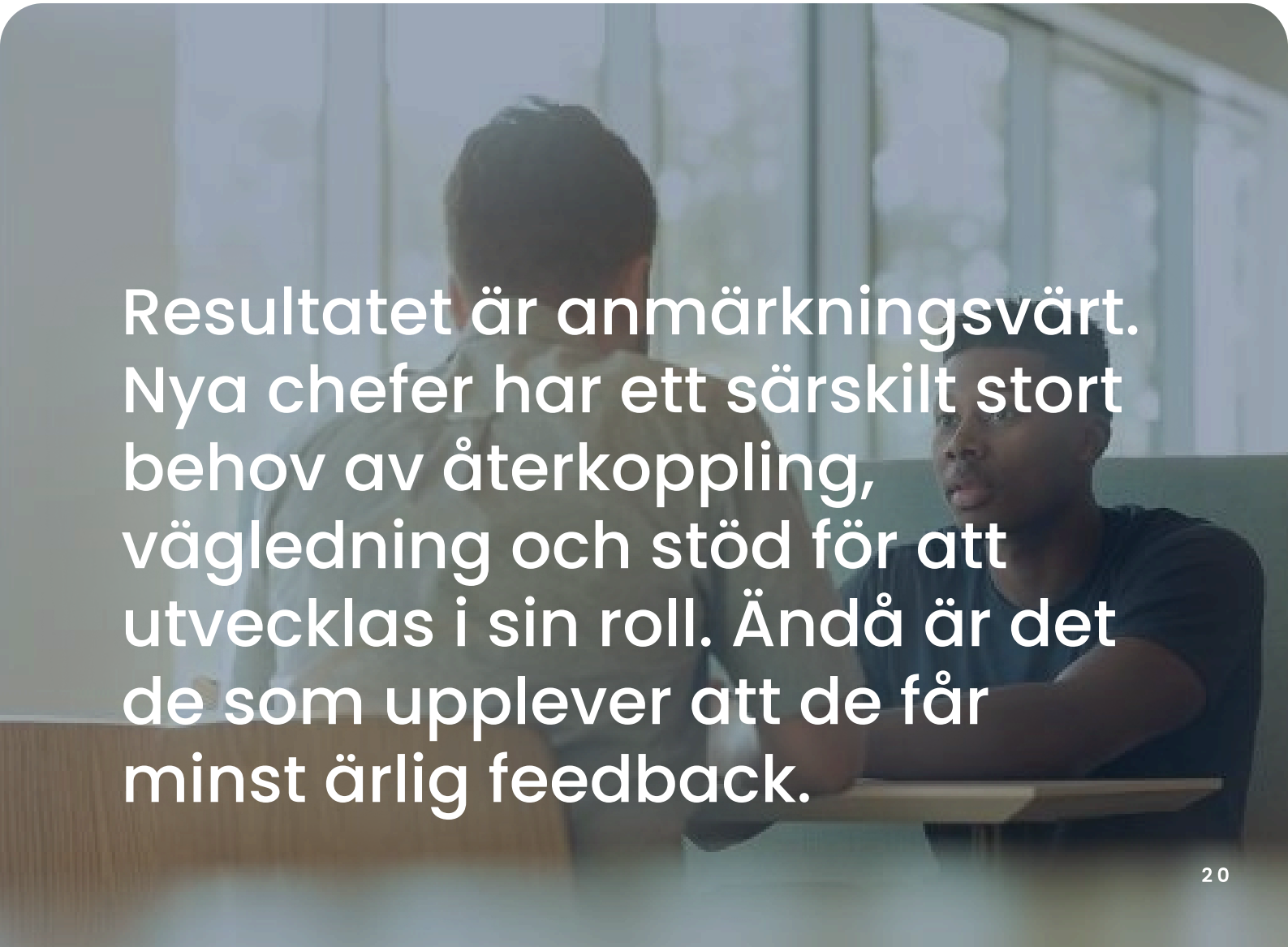
Nya chefer behöver mest stöd, men får minst ärlig feedback

Undersökningens största skillnad återfinns mellan chefer med olika lång erfarenhet.

Chefer med mer än 15 års erfarenhet skattar mängden ärlig feedback till 7,22 av 10. Bland chefer som har varit i rollen i mindre än ett år är motsvarande siffra 5,85. Samtidigt ligger genomsnittet för samtliga chefer på 6,93 av 10. Chefer upplever alltså generellt att de får relativt mycket återkoppling, men de som är nya i rollen sticker tydligt ut.

Resultatet är anmärkningsvärt. Nya chefer har ett särskilt stort behov av återkoppling, vägledning och stöd för att utvecklas i sin roll. Ändå är det de som upplever att de får minst ärlig feedback.

Det är en viktig insikt för organisationer som vill stärka sitt ledarskap. De första åren som chef innebär ofta nya ansvarsområden, nya förväntningar och många beslut som ska fattas för första gången. Om nya chefer inte får tillräckligt med återkoppling tidigt i rollen riskerar de att gå miste om viktig vägledning under en period då mycket är nytt. Det kan göra det svårare att utvecklas i rollen och att omsätta organisationens förväntningar i det dagliga ledarskapet. Frågan blir därför hur återkoppling och stöd kan säkerställas redan från start.



Tre slutsatser för HR

Svenska organisationer har kommit långt när det gäller att samla in feedback. Nästa utmaning är svårare: att visa att feedbacken leder till konkreta förändringar i hela organisationen. Undersökningen pekar särskilt ut första linjens chefer, teamledare och nya chefer. För dessa grupper är avståndet mellan feedback och handling fortfarande stort.

Tre saker är särskilt viktiga att ta med sig:

Fråga inte bara hur ni mäter, utan vad ni gör med resultatet

Nästan alla organisationer mäter redan systematiskt. Den verkliga skillnaden ligger i vad som händer efter mätningen. Skapa därför tydliga arbetssätt för att prioritera, genomföra och följa upp åtgärder.

Ge första linjens chefer och teamledare bättre förutsättningar att agera

De chefer som står närmast medarbetarna samlar ofta in mest feedback, men har samtidigt lägst tilltro till att den leder till förändring. Ge dem tydliga mandat, resurser och återkoppling på vad som händer med de frågor de lyfter.

Skapa särskilt stöd för nya chefer

Skillnaden mellan nya och erfarna chefer är den största i hela undersökningen. Bygg därför in strukturerad feedback, tätare avstämningar och 360-stöd redan i introduktionen till chefsrollen. Generella insatser riskerar annars att missa dem som behöver stödet mest.

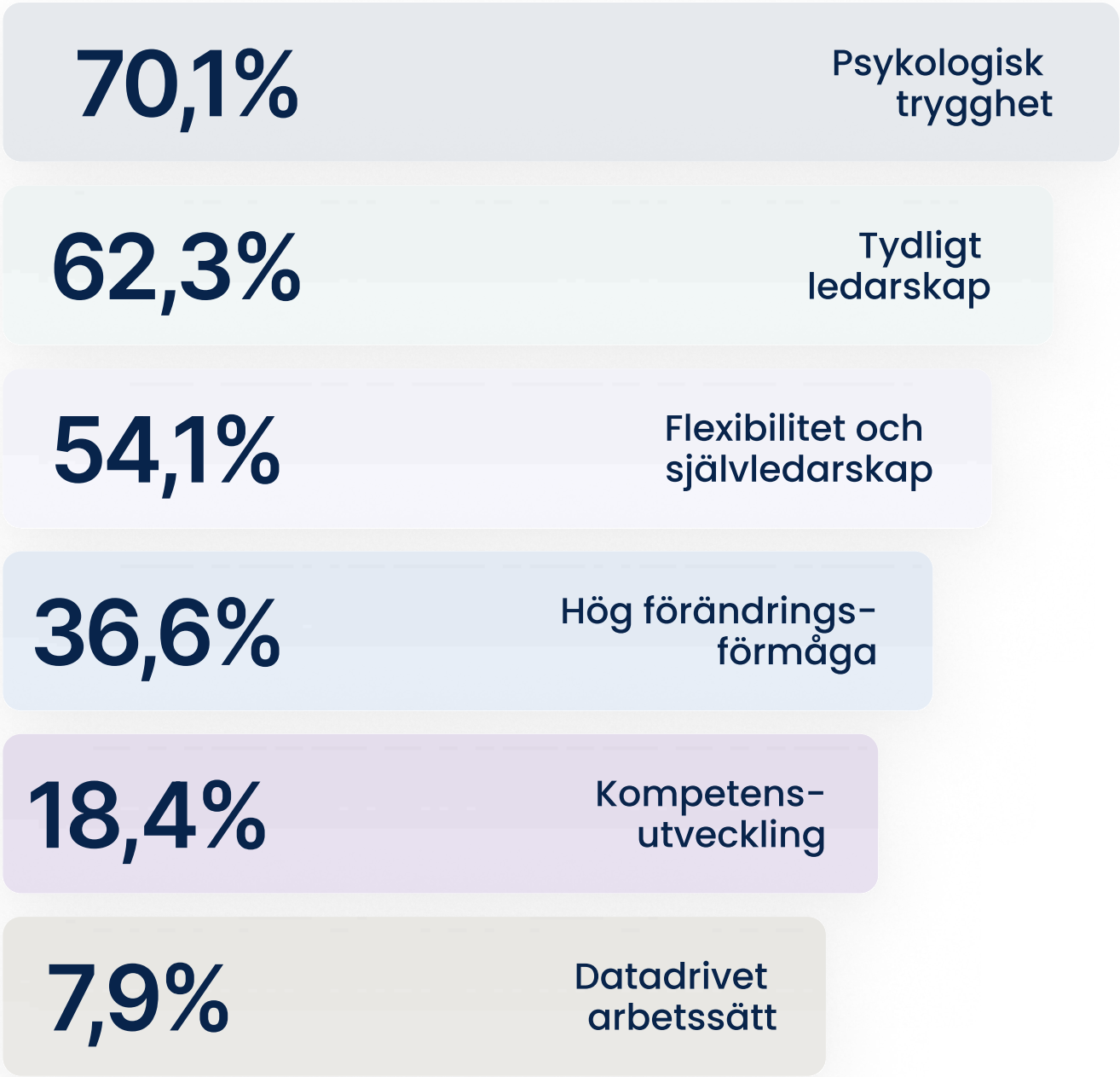
04

Vad chefer tror bygger högpresterande team

Vad chefer tror bygger högpresterande team

När cheferna får ta ställning till nio olika faktorer som kan bidra till högpresterande team rankas psykologisk trygghet högst, med 70,1%. Därefter följer tydligt ledarskap (62,3%) samt flexibilitet och självledarskap (54,1%). Längre ner i rankingen återfinns hög förändringsförmåga (36,6%) och kompetensutveckling (18,4%).

Datadrivet arbetssätt, den faktor som cheferna säger sig vilja ha mer av, rankas sist av samtliga nio faktorer med 7,9%.





Chefer väljer relationer och trygghet framför teknik och data när det kommer till att få team att prestera bättre

Resultatet är tydligt. När frågan handlar om vad som faktiskt får team att prestera bättre, snarare än vad man generellt önskar sig mer av, väljer cheferna relationer och trygghet framför teknik och data.

Det ligger också i linje med Winningtemps tidigare rapport om högpresterande organisationer baserad på data från 876 organisationer och 236 000 medarbetare. Där identifierades psykologisk trygghet som en av de viktigaste drivkrafterna bakom hög prestation. Rapporten visade samtidigt att det inte främst handlar om att medarbetare känner att de kan be om hjälp, utan om att de vågar ta upp känsliga frågor, utmana etablerade arbetssätt och ta risker utan rädsla för negativa konsekvenser.

För organisationer innebär det att fokus inte bara bör ligga på om psykologisk trygghet mäts, utan även på hur den mäts. För att fånga upplevelsen på ett tillförlitligt sätt behöver organisationer följa de beteenden och förutsättningar som bygger trygghet över tid, snarare än att behandla ämnet som en enskild punkt i medarbetarundersökningen.

Prioriteringen minskar med erfarenheten

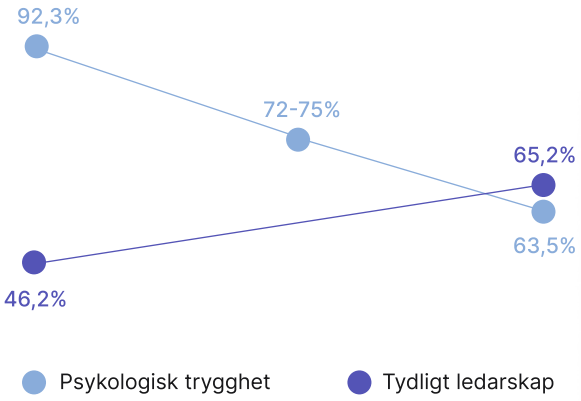
Resultaten visar också att synen på psykologisk trygghet förändras med erfarenheten, vilket gör bilden mer komplicerad och samtidigt mer intressant.

Bland chefer med mindre än ett års erfarenhet rankar 92,3% psykologisk trygghet som en viktig faktor för högpresterande team. Därefter minskar andelen successivt och landar på 63,5% bland chefer med mer än 15 års erfarenhet.

Utvecklingen är dock inte linjär. Mellan ett och femton år i rollen ligger andelen relativt stabilt på 72–75%. Först efter femton år syns nästa tydliga nedgång.

Samtidigt sker en motsatt utveckling när det gäller tydligt ledarskap. Andelen som rankar tydligt ledarskap som avgörande för högpresterande team ökar med erfarenheten, från 46,2% bland de nyaste cheferna till 65,2% bland dem som har mer än 15 års erfarenhet.

Ju längre chefer har arbetat i rollen, desto mer förskjuts deras uppmärksamhet från trygghet till ett mer strukturerat och styrande ledarskap.
Lösningen är alltså inte enbart fler verktyg och mer data. Det handlar också om att inte låta jakten på verktyg tränga undan det relationella ledarskap som cheferna själva redan vet fungerar.



Röster från fritextsvaren — om relationellt ledarskap:

"Ledarskap handlar mycket om mötet mellan människor och då är inte AI så viktigt"

Röster från fritextsvaren — om relationellt ledarskap:

"...att jag som chef tror på dem, stöttar dem och att de har mig och mina chefskollegor i ryggen hela vägen... så det inte skapas utrymme för missnöje och missförstånd"

En intressant detalj: drömchefen är inte datadriven, utan trygg

Ett mönster i fritextsvaren är särskilt intressant att lyfta fram. När cheferna fick beskriva sin drömchef nämnde 140 av 567 svarande, motsvarande 24,7%, Barack Obama. Många betonade samtidigt att de inte visste hur han faktiskt fungerar som chef, utan att de utgick från hur han uppfattas.

Beskrivningarna av Obama följer ett tydligt mönster: karisma, lugn, tydlighet, vision, förmågan att skapa engagemang och att samla människor kring gemensamma mål. Få lyfte fram specifika ledarskapsbeteenden eller uppnådda resultat.

Det är också egenskaper som ligger nära det som inom forskningen beskrivs som transformativt ledarskap, ett av de mest studerade ledarskapsperspektiven sedan 1980-talet. Modellen bygger på fyra centrala komponenter:

Inspirerande motivation	Att formulera en vision som människor vill vara en del av. Exempelvis ”visionär” och ”skapar engagemang kring gemensamma mål”.
Idealiserad påverkan och karisma	Att uppfattas som så trovärdig och beundransvärd att andra vill ta efter ens beteende.
Individualiserad omtanke	Att se, stötta och utveckla varje individ. Exempelvis ”ser individen” och ”vill att medarbetare utvecklas som människor”.
Intellektuell stimulans	Att utmana andra och uppmuntra till nytänkande.

Detta är inte en kvantitativ slutsats, men den säger något om vilka egenskaper chefer värdesätter. Även när de fritt får välja en förebild, utan att undersökningen styr deras svar, landar de alltså i samma slutsats som resten av kapitlet: trygghet och relationer väger tyngre än teknik och data.



Röster från fritextsvaren — om relationellt ledarskap:

“Obama, inte så originellt svar men han utstrålar precis alla egenskaper jag söker hos en ledare som kan hjälpa mig utvecklas i den riktning jag önskar.”

Fyra slutsatser för HR

Så frågan är vad HR kan göra för att ledarnas framtid ska bli så ljus som möjligt?

En röst från fritextsvaren som sammanfattar riktningen framåt:

“Tror att det kommer behöva jobbas ännu mer med mänskliga relationer, personlig utveckling och hälsa, engagemang...”

Fyra saker är särskilt viktiga att ta med sig:

Mät psykologisk trygghet som en egen, återkommande dimension

Psykologisk trygghet rankas högst av alla faktorer för högpresterande team. Trots det riskerar trygghet att bli en engångsfråga i en bredare undersökning, i stället för en dimension som följs upp systematiskt över tid.

Rikta insatser mot erfarna chefer, inte bara mot nya

Prioriteringen av psykologisk trygghet minskar med erfarenheten, samtidigt som ett mer strukturerat och styrande ledarskap får större betydelse. Det är därför de mest erfarna cheferna, inte de nyaste, som löper störst risk att tappa fokus på relationerna.

Låt inte ambitionen att arbeta datadrivet konkurrera med tryggheten

Datadrivet arbetssätt rankas sist av samtliga faktorer för högpresterande team. Data ska stödja ett tryggt ledarskap, inte ersätta det eller ta tid från det relationella arbetet.

Hjälp nya chefer att omsätta sitt fokus i praktiken

Nya chefer prioriterar psykologisk trygghet högst av alla. De behöver därför inte övertygas om dess betydelse. Däremot behöver de verktyg och träning för att kunna bygga psykologisk trygghet i vardagen.

Slutsatser från Chefbarometern 2026

Svenska chefer vet redan vad som krävs. De vill ägna mer tid åt ledarskap, arbeta mer datadrivet och se att feedbacken från organisationen leder till verklig förändring. Men i praktiken kommer administration, bristande verktyg och otydliga strukturer ofta i vägen. Det handlar inte om ovilja. Det handlar om att många organisationer inte ger cheferna tillräckligt utrymme att göra det de redan vet fungerar.

Mönstret återkommer genom hela undersökningen. Ju längre ner i hierarkin chefen befinner sig, desto svagare blir tilltron till att bli lyssnad på. Allra tydligast syns det hos nya chefer, som är den grupp som ofta behöver mest stöd men upplever minst ärlig feedback. Samtidigt visar resultaten att cheferna själva sätter trygghet och relationer högre än data när de beskriver vad som bygger starka team. Det är en viktig påminnelse i en tid där mycket fokus ligger på mätning, teknik och effektivisering.

Lösningen handlar därför sällan om att övertyga cheferna om något nytt. Den handlar om att ge dem bättre förutsättningar att göra det de redan efterfrågar: mer tid, bättre verktyg, rätt kunskap och ett tydligare stöd från organisationen. Framför allt behöver den feedback som redan finns i verksamheten tas om hand och leda till handling.

Svenska chefer har varit tydliga. Frågan är inte längre vad de behöver. Frågan är om organisationerna är beredda att ge dem det.