



Samsyn eller sammanbrott?

– Chefers relation till den politiska ledningen



Förord

Efter ett val börjar ett nytt politiskt arbete ta form. Nya majoriteter ska hitta sina arbetssätt, nämnder och styrelser ska sätta riktning och vallöften ska omsättas till beslut. För många nyvalda politiker i kommuner och regioner är engagemanget stort och viljan att göra skillnad stark. Det är något att ta vara på.

Men vägen från politisk vilja till konkret förändring går alltid genom verksamheten. Den går genom skolor, äldreomsorg, socialtjänst, vårdcentraler, sjukhus, kollektivtrafik, myndighetsutövning och alla de andra verksamheter som invånarna möter i sin vardag. Där finns cheferna. Det är de som tillsammans med sina medarbetare ska göra besluten möjliga att genomföra.

Som förbundsordförande för Ledarna möter jag många chefer som är stolta över sitt uppdrag. De vill bidra till samhällsnytta, ett aktivt kultur- och fritidsliv, utveckla verksamheten och skapa bästa möjliga nytta för medborgarna. Den här rapporten visar också att meningsfullhet är en stark drivkraft för chefer i offentlig sektor. Många vill stanna kvar och fortsätta att ta ansvar.

Samtidigt visar resultaten att viljan inte alltid möts av tillräckliga förutsättningar. Alltför många chefer upplever att politiska beslut är svåra eller ibland omöjliga att genomföra i den egna verksamheten. Alltför få menar att den politiska ledningen tar hänsyn till verksamhetens faktiska förutsättningar när beslut fattas. Och många saknar forum där politik och profession kan föra en löpande och förtroendefull dialog.

Det här är inte en rapport som pekar finger. Det är en rapport som pekar på möjligheter. För i varje kommun och region finns chansen att bygga en starkare relation mellan förtroendevalda och tjänsteorganisation. En relation där politiken sätter riktningen, där professionens kunskap tas till vara och där chefer ges mandat, resurser och stöd att leda verksamheten mot de mål som beslutats.

Till dig som är nyvald politiker vill jag därför säga: ta vara på chefernas erfarenhet. Bjud in till samtal tidigt. Var nyfiken på vad som krävs för att besluten ska kunna genomföras i praktiken. Fråga vilka konsekvenser ett beslut får för bemanning, arbetsmiljö, kompetensförsörjning, rättssäkerhet och ekonomi. Det gör inte politiken svagare. Det gör besluten bättre.

I en tid då välfärden står inför stora utmaningar behöver vi använda all den kunskap och kraft som finns i våra offentliga organisationer. Cheferna är en avgörande del av den kraften. Med tydliga roller, realistiska uppdrag och en fungerande dialog mellan politik och profession kan fler politiska beslut bli verklighet på ett sätt som håller över tid.

Det är så vi stärker tilliten till det offentliga. Det är så vi skapar bättre arbetsmiljö för chefer och medarbetare. Och det är så vi ger medborgarna den välfärd, service och rättssäkerhet som demokratin ytterst handlar om.

Det är Sveriges chefer som tillsammans med sina medarbetare är de som ser till att verkställa politikernas beslut och visioner för ett bättre Sverige.



LORRI MORTENSEN MATES
FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA

Innehåll

SAMMANFATTNING	6
SUMMARY	7
BAKGRUND	8
OM UNDERSÖKNINGEN	10
FAKTA OM CHEFERNA	10
RESULTAT	12
ENDAST VARANNAN CHEF ANSER ATT POLITISKA BESLUT BIDRAR TILL ATT NÅ UPPSTÄLLDA MÅL	12
STÖRST SVÅRIGHETER HAR CHEFER I REGIONERNA	14
OTILLRÄCKLIGA RESURSER	16
ETT MENINGSFULLT ARBETE I SAMHÄLLSVIKTIG VERKSAMHET	18
DE FLESTA CHEFER TROR SIG ARBETA KVAR OM TRE ÅR	19
SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	20
TYDLIGGÖR GRÄNSDRAGNING MELLAN POLITIK OCH PROFESSION	20
TA CHEFERS UTMANINGAR PÅ ALLVAR	22
MENINGSFULLA CHEFSUPPDRAG ÄR INTE NOG	22
KÄLLHÄNVISNING	23

Sammanfattning

Den här rapporten bygger på svar från 3 669 chefer inom kommuner, regioner och stat som är medlemmar i Ledarna. Syftet med undersökningen är att belysa hur chefer i offentlig sektor upplever relationen till den politiska ledningen och hur denna relation påverkar deras möjligheter att leda verksamheten, omsätta politiska beslut i praktisk handling och nå uppsatta mål.

Resultaten visar att de främsta skälen till att vara chef i offentlig sektor är att uppdraget upplevs som meningsfullt, att det ger möjlighet att leda och påverka samhällsviktig verksamhet samt att få leda och utveckla medarbetare. En stor majoritet tror också att de kommer att arbeta kvar som chef inom offentlig sektor om tre år.

Samtidigt framträder tydliga brister i chefers organisatoriska förutsättningar. Endast ungefär hälften av cheferna anser att de politiska beslut som fattas bidrar till att nå verksamhetens mål, och knappt fyra av tio uppger att den politiska ledningen tar hänsyn till verksamhetens förutsättningar när beslut fattas. Nästan fyra av tio chefer uppger dessutom att politiska beslut minst varje månad är mycket svåra eller omöjliga att genomföra i den egna verksamheten.

Chefer i regionerna beskriver genomgående sämre förutsättningar än chefer i kommuner och stat. De upplever i högre grad otydliga beslutsvägar, begränsade möjligheter att påverka, otillräckliga resurser och svårigheter att genomföra politiska beslut. Detta gäller inte minst chefer inom hälso- och sjukvård, där utmaningarna med kompetensförsörjning, arbetsmiljö och resursbrist är särskilt tydliga.

Rapporten visar också att chefers förutsättningar inte enbart påverkas av resurser, utan även av samspelet mellan politik och profession. Många chefer saknar etablerade forum för dialog med den politiska nivån, och en betydande andel upplever att gränsdragningen mellan politikens ansvar och tjänsteorganisationens professionella ansvar är otydlig. När uppdrag, mandat och beslutsvägar inte är tydliga riskerar det att leda till konflikter, svagare måluppfyllelse och i förlängningen minskat förtroende för offentliga verksamheter.

För att förbättra offentliga chefers arbetssituation och stärka förmågan att genomföra politiska beslut behöver flera saker göras. Det krävs tydligare gränsdragning mellan politik och profession, men också fler och bättre forum för löpande dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner samt större respekt för chefers kunskap om verksamhetens förutsättningar. Politiska beslut behöver också i högre grad föregås av realistiska bedömningar av resurser, kompetens, lagkrav och genomförbarhet.

Meningsfullhet i uppdraget är en stark drivkraft för chefer i offentlig sektor, men den räcker inte. För att chefer ska kunna ta ansvar för verksamhet, medarbetare och resultat behöver de rimliga organisatoriska förutsättningar, tillräckliga ekonomiska och personella resurser, fungerande stödstrukturer och ett tydligt mandat. Att stärka chefers villkor är därför inte bara en arbetsmiljöfråga, utan en förutsättning för att demokratiskt fattade beslut ska kunna bli verklighet i medborgarnas tjänst.



37 %

av cheferna uppger att den politiska ledningen tar hänsyn till verksamhetens förutsättningar när beslut fattas

Summary

This report is based on responses from 3,669 managers in municipalities, regions and central government agencies who are members of Ledarna. The purpose of the survey is to highlight how managers in the public sector experience their relationship with political leadership, and how this relationship affects their ability to lead operations, translate political decisions into practical action and achieve set goals.

The results show that the main reasons for being a manager in the public sector are that the role is perceived as meaningful, that it provides an opportunity to lead and influence essential public services, and that it offers the chance to lead and develop employees. A large majority also believe that they will still be working as managers in the public sector in three years' time.

At the same time, clear shortcomings emerge in managers' organisational conditions. Only around half of managers believe that the political decisions made contribute to achieving the organisation's goals, and just under four in ten state that political leadership takes the organisation's conditions into account when decisions are made. Nearly four in ten managers also report that, at least once a month, political decisions are very difficult or impossible to implement in their own operations.

Managers in the regions consistently describe poorer conditions than managers in municipalities and central government. To a greater extent, they experience unclear decision-making pathways, limited opportunities to influence decisions, insufficient resources and difficulties in implementing political decisions. This is particularly true for managers in health and medical care, where the challenges relating to skills supply, the work environment and resource shortages are especially evident.

The report also shows that managers' conditions are shaped not only by resources, but also by the interaction between politicians and professionals. Many managers lack established forums for dialogue with the political level, and a significant proportion feel that the boundary between political responsibility and the professional responsibility of the administrative organisation is unclear. When assignments, mandates and decision-making pathways are unclear, this risks leading to conflicts, weaker goal attainment and, ultimately, reduced trust in public services.

Several measures are needed to improve the working situation of public sector managers and strengthen their ability to implement political decisions. There needs to be a clearer distinction between politics and the profession, as well as more and better forums for ongoing dialogue between elected representatives and public officials, and greater respect for managers' knowledge of the organisation's conditions. Political decisions also need to be preceded to a greater extent by realistic assessments of resources, skills, legal requirements and feasibility.

The meaningfulness of the role is a strong driving force for managers in the public sector, but it is not enough. For managers to be able to take responsibility for operations, employees and results, they need reasonable organisational conditions, sufficient financial and staffing resources, functioning support structures and a clear mandate. Strengthening managers' conditions is therefore not only a work environment issue, but a prerequisite for democratically made decisions to become reality in the service of citizens.



Bakgrund

Kommuner, regioner och statliga myndigheter är politiskt styrda. Det innebär att verksamheten ytterst leds av folkvalda politiker som har fått medborgarnas mandat att fatta beslut. Ansvarsfördelningen mellan de politiskt förtroendevalda och tjänstepersoner baseras på deras olika uppdrag. I huvudsak ansvarar politiken för vad som ska genomföras och när det ska ske och tjänsteorganisationerna ansvarar för hur det ska gå till och vem som ska genomföra vad. Men det finns ett gränsland mellan det politiska ansvaret och förvaltningarnas ansvar.¹ Ett gränsland där en hel del frågor och områden hamnar, där det inte är självklart eller tydligt var det politiska ansvaret slutar och tjänstepersonens professionella ansvar börjar. Detta är något som kan ge upphov till konflikter. Chefer befinner sig ofta mitt i detta gränsland och är de som i praktiken ska omsätta politiska beslut till praktisk handling. För att förebygga otydlighet som riskerar att leda till konflikter krävs ett förtroendefullt samarbete, samsyn kring verksamheten samt respekt och förståelse för varandras uppdrag.

Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi (ESO) är en aktör som pekar på den komplexa rollen det innebär att vara kommunchef, då de arbetar i en politisk tillvaro men förväntas agera opartiskt och professionellt. "Denna komplexitet förstärks av att gränsen mellan politik och förvaltning i kommunerna är svagt reglerad och att ansvarsfördelningen mellan politiker och höga tjänstepersoner ofta överlappar i praktiken." (Anter m.fl. 2025)

Agneta Blom, docent i statsvetenskap, menar att det krävs konstruktiva samtal om roller, rollfördelningar och det gemensamma ansvaret för politik och förvaltning. (Ledarna 2022)

Under senare år har det, främst i lokala media, rapporterats om ett flertal konflikter mellan politisk ledning och förvaltning inom Sveriges kommuner. Konflikter som ofta utmynnar i utköp av chefer inom förvaltningen.

I ESO-rapporten som undersöker i vilken utsträckning tillsättning, avgång och återanställning av Sveriges kommunchefer präglas av politisering står att "Flera fall då kommunchefer har bytts ut efter politiska maktskiftet har uppmärksamats medialt och en serie enkätstudier har visat att andelen kommunchefer som anger konflikter med kommunernas högsta politiker som skäl till att deras företrädare lämnade sin post har ökat kraftigt under de senaste årtiondena." (Anter m.fl. 2025)



Det finns ett gränsland mellan det politiska ansvaret och förvaltningarnas ansvar.

Ordförandena för Akademikerförbundet SSR och Svensk chefsförening uppmärksammar i en debattartikel allvaret med en ökad politisering: "...allt fler politiker verkar se ledande chefstjänster som förlängningar av den egna majoriteten. Kommundirektörer och förvaltningschefer förväntas inte bara verkställa politikens beslut, de förväntas också vara 'rätt personer' med 'rätt lojalitet' när makten skiftar." (Dagens Samhälle 2026)

Enligt Brorström och Solli, professorer i företagsekonomi, slutade år 2019 minst en kommunchef varje månad på grund av konflikter med politiker. (Dagens Samhälle 2019)

Antalet kommundirektörer som, enligt efterträdarens utsago, har slutat sitt arbete på grund av samarbetsproblem med politiker har ökat markant under perioden 1995–2020, från 23 stycken år 1995 till 37 år 2020. (Cregård & Solli 2021)

Enligt fackförbundet Visions granskning har cirka 2 000 chefer inom kommuner och regioner köpts ut under perioden 2019–2024, till en kostnad som överstiger en miljard kronor. Detta på initiativ av en högre chef eller politisk ledning. Vision varnar för att det leder till en tystnadskultur och inte minst ett slöseri med skattemedel. (Vision 2025)

Visions senaste granskning visar att under år 2025 köptes 475 chefer ut i kommuner och regioner, till en kostnad av minst 265 miljoner kronor. (Vision 2026)

Dåvarande Juseks vd och Kommundirektörsföreningens ordförande efterlyser, i ett debattinlägg, tydliga och stabila spelregler för samspelet mellan politiker och tjänstemän. Skribenterna menar att dessa bör regleras i kommunallagen. Bakgrunden är en undersökning de genomfört bland landets kommundirektörer som visar att drygt en tredjedel saknar en överenskommen arbetsfördelning mellan ledande tjänsteman och den politiska ledningen samt att fyra av fem efterfrågar en reglering i kommunallagen kring rollen som ledande tjänsteman. (Dagens Samhälle, 2014)

1 Även kallad den "lila zonen" och avser gränslandet där politiker och tjänstemän samverkar då gränserna mellan förvaltning och politik överlappar varandra.

Den 1 januari 2018 trädde den nuvarande kommunallagen (2017:725) i kraft som ersatte den tidigare från 1991. En av förändringarna syftar till att tydliggöra rollfördelningen mellan de anställda och de förtroendevalda, bland annat genom att region- respektive kommunstyrelse i en instruktion ska fastställa hur direktören ska leda förvaltningen under styrelsen. Instruktionen ska också fastställa direktörens övriga uppgifter.

SKR utformade år 2022 ett stöd riktat till kommuner och regioner som syftar till att utveckla ett bra samarbete mellan ledande förtroendevalda och chefer. Av skrivelsen framgår att en gemensam överenskommelse mellan ordförande och ledande chef kan underlättas genom att förtydliga och formalisera ansvar och samarbete för att uppnå det gemensamma uppdraget och öka genomslag och resultat av politiken. En sådan överenskommelse kan bland annat innehålla hur arbetsfördelning och samarbete ska fungera. (SKR 2022)

Trots dessa åtgärder konstaterar Sveriges kommuner och regioner (SKR) att konflikterna mellan politik och förvaltning i kommunerna blir alltmer infekterade vilket leder till negativa konsekvenser för styrning och måluppfyllelse. (SKR 2025)

Medialt är det mer uppmärksammat med konflikter på primärkommunal nivå, jämfört med konflikter inom regioner eller på myndigheter. Samtliga tillhör den offentligt finansierade sektorn och styrs av demokratiskt valda politiker på nationell, regional eller kommunal nivå. Mot den bakgrunden finns det skäl att fråga sig vad som skiljer ledning och styrning åt i dessa organisationer.

Två skillnader, som lyfts fram av författarna till ESO-rapporten som nämnts ovan, är att principen om anställning utifrån förtjänst och skicklighet inte är reglerad i kommunallagen, i jämförelse med anställningar inom myndigheter. En annan sak som skiljer kommuner från statliga myndigheter är att kommunpolitiker har långtgående makt, i kontrast till det förbud mot ministerstyre som råder på statlig nivå. På kommunal nivå har politiker det yttersta ansvaret för förvaltningsbeslut, även om det rör enskilda individer och företag. (DN 2025)

STYRNING AV OFFENTLIG SEKTOR

Myndigheter

För närvarande finns 367 myndigheter i Sverige som har i uppdrag att genomföra de beslut som tas av riksdag och regering. Myndigheterna sorterar under olika departement men är organisatoriskt fristående, vilket innebär att de har sina egna chefer och anställda och hanterar självständigt vissa frågor utan att regering eller enskilda ministrar får lägga sig i. Den högsta ledningen i myndigheter utses som regel av regeringen.

Myndigheterna styrs genom kollektiva regeringsbeslut. I myndighetsförordningen (2007:515) regleras de uppgifter som är gemensamma för alla myndigheter. Varje myndighet har också specifika uppgifter som framgår av myndighetens instruktion. Årligen fattas beslut om så kallade regleringsbrev som talar om hur mycket pengar som tilldelas myndigheten och vad dessa ska användas till.

Regioner

Sveriges 21 regioner styrs av regionalt folkvalda politiker vars högst organ är regionfullmäktige som väljs i allmänna val. Dessa utser i sin tur en regionstyrelse som leder och samordnar arbetet. De huvudsakliga ansvarsområdena för regionerna är hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och regional utveckling. De grundläggande reglerna om regionernas organisation, beslutsprocesser och ekonomi finns i kommunallagen och de olika verksamheterna regleras genom speciallagstiftning som exempelvis hälso- och sjukvårdslagen. Regionerna är självstyrande vilket innebär att de utöver de lagreglerade uppgifterna har stor frihet att genomföra olika insatser.

Kommuner

I var och en av Sveriges 290 kommuner finns en folkvald församling, kommunfullmäktige. De utser i sin tur kommunstyrelsen som leder kommunens verksamhet. Det politiska parti som har majoritet i fullmäktige får också majoritet i styrelsen. Liksom för regionerna finns grundläggande regler för kommunerna i kommunallagen (SFS 2017:725). Kommunernas olika verksamheter regleras också genom speciallagstiftning, exempelvis socialtjänstlagen, plan- och bygglagen och skollagen. Kommunerna har, förutom de lagreglerade uppgifterna, stor frihet att genomföra olika insatser.

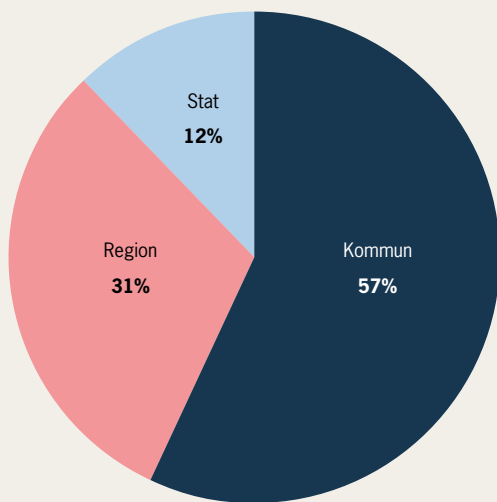
Om undersökningen

Det huvudsakliga syftet med studien är att undersöka hur chefer inom offentlig sektor upplever relationen till den politiska ledningen och hur denna påverkar deras förutsättningar att leda verksamheten och nå uppsatta mål.

Undersökningen ger också svar på vilka de främsta skälen är till att vara chef i offentlig sektor samt vilka de främsta utmaningarna är i rollen. I vilken utsträckning upplevs uppdragen som begripliga, hanterbara och meningsfulla; aspekter som bidrar till att chefer har förutsättningar att framgångsrikt leda verksamheter och själva vara hållbara över tid.

Undersökningen är genomförd av Novus på uppdrag av Ledarna. Enkäten med frågeställningar riktades till Ledarnas medlemmar inom de avtalsområden som omfattar kommuner, regioner och stat. Totalt besvarades enkäten av 3 669 chefer under perioden 9 mars-20 april 2026, vilket innebär en svarsfrekvens på 20 procent.

Diagram 1: Andel chefer per sektor



FAKTA OM CHEFERNA

Sektor och verksamhetsområde

En majoritet av cheferna som besvarat undersökningen är verksamma inom Sveriges kommuner (57 procent). Chefer i regionerna representerar 31 procent och lägst andel inom staten (12 procent), vilket framgår av diagram 1.²

Nästan hälften av cheferna inom kommuner och regioner är verksamma inom hälso- och sjukvård, äldreomsorg, social omsorg och integration (45 procent). För läsbarhetens skull förkortas detta område i det följande till hälso- och sjukvård. Övrig fördelning över arbetsområden framgår av diagram 2.

Inom statliga myndigheter arbetar var femte chef (20 procent) inom området allmän offentlig förvaltning. Övrig fördelning över verksamhetsområden framgår av diagram 3.

En stor andel chefer inom staten (21 procent) har angivit alternativet "annat" avseende verksamhetsområde. Här gavs möjlighet att i fritext beskriva vad detta avser, vilket gjorts av 87 personer. En majoritet av dessa har angivit försvar, säkerhet och totalförsvar tätt följt av fastighet, bygg och infrastruktur.

Kön och ålder

73 procent av cheferna i undersökningen är kvinnor och 27 procent är män.

Åldersfördelningen är:

- 39 år 5 procent
- 40-49 år 23 procent
- 50-59 år 48 procent
- 60+ år 24 procent

Fördelningen inom de tre sektorerna avseende kön och ålder framgår av tabell 1.

Tabell 1: Andel av cheferna fördelade på kön och ålder per sektor.

Sektor	Kvinna	Man	-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år
Kommun	71%	29%	6%	21%	48%	24%
Region	79%	21%	5%	26%	46%	24%
Stat	61%	39%	2%	21%	55%	22%

² Fördelningen inom offentlig sektor, hos cheferna som svarar på denna undersökning, skiljer sig från fördelningen för chefer i Sverige totalt (enligt SSYK 1 = SCBs definition av chefer). I Sverige återfinns i stället cirka 30 procent inom staten, 17 procent inom regionen och 54 procent inom kommunen. Således är chefer inom region överrepresenterade och chefer inom stat underrepresenterade i undersökningen. Det kan i sin tur påverka slutsatser vad gäller chefer generellt om chefer inom region eller stat avviker mycket från genomsnittssvaret på olika frågor. Så verkar dock inte vara fallet. Variationen då resultaten viktas om för att mer exakt representera Sveriges totala chefskår leder endast till marginella förändringar som ligger inom felmarginalen för statistisk signifikans. Endast i en fråga, kring andelen chefer med säkerhetsklassning avviker svaren signifikant.

Chefsnivå, utbildning och tid i offentlighetens tjänst

Störst andel chefer i undersökningen är verksamma som första linjens chefer (47 procent) och mellanchefer (30 procent). Andelen högsta eller högre chef är 14 procent, arbetsledare 2 procent samt specialist/projektledare 5 procent. Drygt 9 av 10 chefer har verksamhets-/funktionsansvar, budgetansvar och/eller personalansvar.

En majoritet har 1–20 direktrapporterande medarbetare (59 procent). Nästan en tredjedel (31 procent) av cheferna har medarbetargrupper på 21–40 medarbetare och var tionde chef har 41 medarbetare eller fler. Som Ledarna har visat tidigare i ett flertal rapporter samt i Chefsfakta har chefer inom hälso- och sjukvård, äldreomsorg och social omsorg signifikant fler underställda än genomsnittet.³

Drygt 2 av 10 chefer (21 procent) uppger att deras tjänst är säkerhetsklassad. 65 procent svarar att tjänsten inte är det, 12 procent vet inte och 2 procent vill inte besvara frågan.

Majoriteten av cheferna har en högskoleutbildning längre än 3 år (61 procent). Drygt var fjärde chef har högskoleutbildning som omfattar 3 år eller kortare tid (26 procent) och 13 procent har grundskola/gymnasium som högsta utbildningsnivå.

En fjärdedel (26 procent) har varit chefer inom offentlig sektor i högst 5 år, 30 procent i 6–10 år, 32 procent i 11–20 år och 12 procent i minst 21 år.

Diagram 2: Andelen chefer per verksamhetsområde i kommuner och regioner

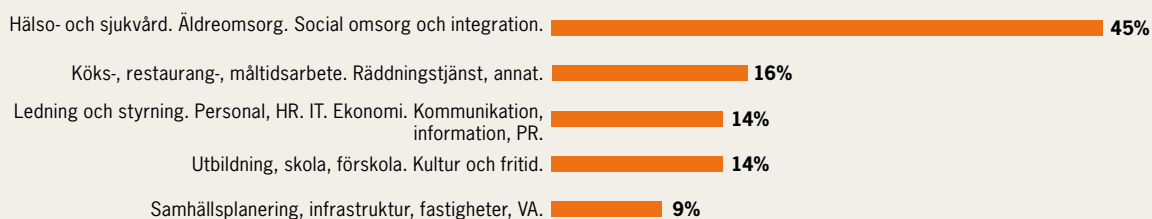


Diagram 3: Andelen chefer per verksamhetsområden i staten



³ <https://www.ledarna.se/om-ledarna/sa-tycker-ledarna/chefsakta/> samt rapporterna Lönlöst att få det att fungera? Låt chefen vara chef! (Ledarna 2020); Lönlöst att ta ansvar? (Ledarna 2019); Lönlöst att prestera? Små möjligheter till lönekarriär i kvinnodominerade yrken (Ledarna 2016).

Resultat

ENDAST VARANNAN CHEF ANSER ATT POLITISKA BESLUT BIDRAR TILL ATT NÅ UPPSTÄLLDA MÅL

Drygt sex av tio chefer instämmer i att relationen mellan tjänstepersoner och ansvariga politiker överlag är god. Men endast hälften av cheferna anser att de politiska beslut som fattas bidrar till att nå verksamhetens mål. Knappt fyra av tio chefer instämmer i att den politiska ledningen tar hänsyn till verksamhetens förutsättningar när de tar beslut.

Cheferna har tagit ställning till en rad påståenden i syfte att undersöka hur de uppfattar relationen mellan politisk ledning och tjänstepersoner ur olika aspekter. I diagram 4 framgår hur stor andel av cheferna, inom respektive sektor, som värderat varje enskilt påstående i positiv riktning. Det vill säga att de instämmer i mycket hög, i hög eller i ganska hög utsträckning i påståendet.

Störst andel chefer ställer sig positiva till att tjänstepersoner tar politikernas synpunkter på allvar (80 procent). Det är dock värt att notera att just detta påstående till stor del handlar om att cheferna gör en bedömning av professionens inställning och attityd gentemot den politiska ledningen. Chefer i regionerna är i lägre utsträckning positiva till påståendet (67 procent).

En stor andel chefer uppger att de har tillgång till den hierarkiska nivå som organisatoriskt finns över dem (73 procent) samt att relationen mellan tjänstepersonerna och ansvariga politiker överlag är god (64 procent). En mindre andel chefer svarar att de inte vet hur relationen till politiker är (15 procent). Det är främst chefer på lägre nivå (första linjens chef samt arbetsledare) som i högre utsträckning uttrycker detta. Sannolikt beror det på att de organisatoriskt befinner sig längre ifrån den politiska ledningen än mellan-chefer och högre chefer.

Lägst andel chefer svarar att den politiska ledningen tar hänsyn till de förutsättningar som finns i verksamheten (37 procent) och att den politiska ledningen har god kunskap gällande lagar och regler för verksamheten (42 procent). En förklaring till detta kan vara att färre än hälften av cheferna instämmer i att det finns etablerade forum för tjänstepersoner och politiken att föra dialog kring verksamheten (48 procent). Forum som är avgörande för att öka förståelsen för de olika rollerna och hur förutsättningarna är för att framgångsrikt genomföra politiska beslut.

Chefer i regionerna utmärker sig då de genomgående är signifikant mindre positiva i jämförelse med genomsnittet. Detta tyder på bristande tilltro till och förtroende för ansvariga politiker. Exempelvis instämmer mindre än hälften av regionernas chefer (46 procent) i att relationen till ansvariga politiker överlag är god, förståelsen mellan politiken och tjänstepersoner för varandras respektive roller är stor (37 procent), den politiska ledningen respekterar och tar tjänstepersoners synpunkter på allvar (36 procent), samt att den politiska ledningen vid beslut tar hänsyn till de förutsättningar som finns i verksamheten (24 procent).

Resultaten pekar med all tydlighet på bristande dialog och kommunikation mellan olika organisatoriska nivåer inom regionerna, vilket bekräftas av att endast 37 procent uppger att det finns etablerade forum där tjänstemän och politiker kan föra en dialog om verksamheten. En förhållandevis liten andel av regionens chefer anser också att den politiska ledningen har god kunskap om gällande lagar och regler för verksamheten (35 procent) och endast 36 procent anser att politiska beslut som tas bidrar till att nå verksamhetens mål.

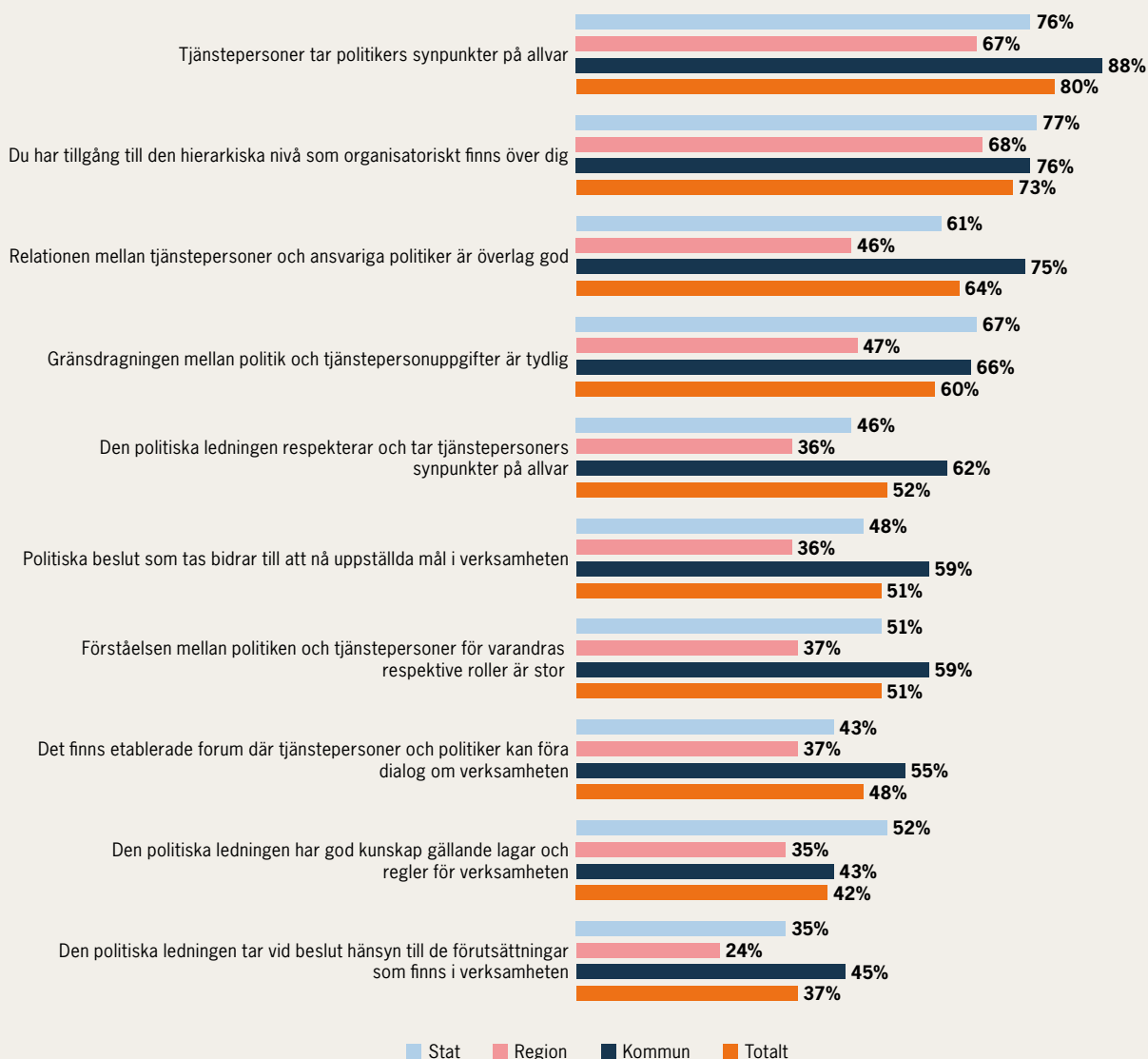
Chefer i kommunerna är, till skillnad från kollegorna i regionerna, genomgående signifikant mer positiva än genomsnittet och chefer inom staten svarar i princip genomgående i nivå med genomsnittet.

Det finns en tydlig skillnad i förutsättningarna för chefer som är kvinnor respektive män, där kvinnor i lägre grad svarar positivt om samarbetet mellan tjänstemän och politiker. Skillnaderna mellan kön är dock inte lika stora som mellan sektorer, vilket tyder på att skillnaderna är kopplade till sektor snarare än kön, då kvinnor som är chefer i högre grad arbetar inom regional sektor.

Yngre och mindre erfarna upplever en sämre relation mellan tjänstepersoner och ansvariga politiker

I diagrammet redovisas endast den andel som instämmer i de positiva svarsalternativen: I mycket hög utsträckning, I hög utsträckning eller I ganska hög utsträckning. En andel om max 15 procent har angivit att de inte vet och övriga har instämt i de negativa svarsalternativen: I ganska låg utsträckning, I mycket låg utsträckning eller Inte alls.

Diagram 4: Om du tänker på det senaste året, i vilken utsträckning instämmer du i att...



Ytterligare jämförelser visar att yngre och mindre erfarna upplever en sämre relation mellan tjänstepersoner och ansvariga politiker, medan chefer som är 50 år eller äldre och har mer än 11 års erfarenhet är mer positiva till relationen i jämförelse med genomsnittet.⁴ Skillnaden kan sannolikt delvis förklaras av att det med längre erfarenhet också kommer ökad kunskap, utökade nätverk och trygghet i att vara chef i komplexa organisationer.

Enligt Lotta Dellve, professor i arbetsvetenskap, som under lång tid ägnat sig åt forskning om chefer i offentlig sektor tar det minst sju år att bygga erfarenhet i organisationer som blir allt mer komplexa, som i offentlig sektor. (Ledarna 2025)

4 Nämnda skillnader mellan olika grupper av chefer från totalt antal chefer är statistiskt säkerställda.

STÖRST SVÅRIGHETER HAR CHEFER I REGIONERNA

Chefer verksamma i regionerna upplever i högre utsträckning svårigheter och utmaningar i sina uppdrag i jämförelse med övriga chefer. Det är mer förekommande att de måste anpassa sig till hårt styrda krav med begränsad möjlighet att påverka, att de har svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen och att politiska beslut är mycket svåra eller omöjliga att genomföra i deras verksamheter.

Detta samband bekräftas av att samma mönster finns bland chefer som har sitt huvudsakliga arbetsområde inom hälso- och sjukvården, oavsett var i landet de arbetar. En verksamhet som i huvudsak åligger regionerna.

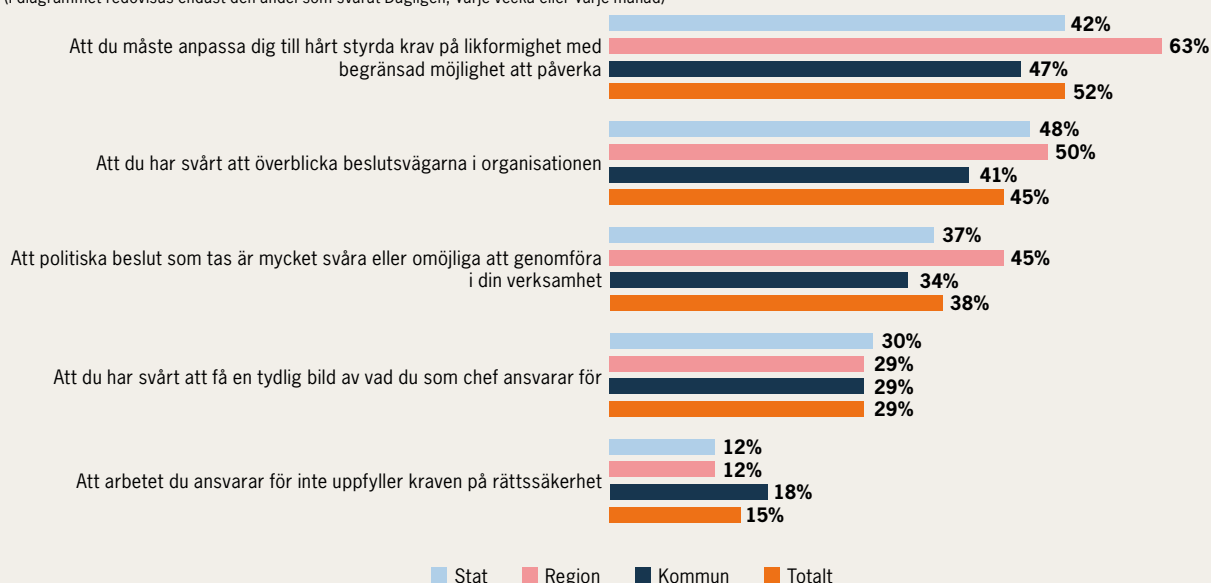
I alla yrken och i alla organisationer finns sådant som skapar otydlighet eller svårigheter i uppdraget och som riskerar att minska upplevelsen av begriplighet. Med begriplighet avses bland annat att chefers ansvar, befogenheter och beslutsvägar i organisationen är tydliga.

Resultaten visar att drygt hälften av cheferna (52 procent) menar att de minst varje månad behöver anpassa sig till hårt styrda krav på likformighet med begränsad möjlighet att påverka. Detta innebär i praktiken att chefers autonomi minskar. Andelen är större i jämförelse med en tidigare undersökning där 41 procent av respondenterna representerade offentlig sektor och övriga privat sektor. Då var motsvarande resultat 46 procent.⁵ (Ledarna 2023)

Nästan hälften av cheferna (45 procent) uppger att de har svårt att överblicka beslutsvägarna i sin organisation. Regionens chefer uppger detta i högst utsträckning (50 procent). Nästan fyra av tio chefer menar också att politiska beslut som tas är mycket svåra eller omöjliga att genomföra i deras verksamheter (38 procent). Även i detta fall upplever en större andel chefer i regionerna detta (45 procent). Resultaten tyder åter igen på bristande dialog och kommunikation mellan olika hierarkiska nivåer, mellan operativ och strategisk nivå. Att regionens chefer i högre utsträckning upplever dessa svårigheter kan sannolikt delvis förklaras av att

Diagram 5: Om du tänker på det senaste halvåret, hur ofta har följande förekommit i ditt arbete som chef?

(I diagrammet redovisas endast den andel som svarat Dagligen, Varje vecka eller Varje månad)



Alternativet "Ej aktuellt" är inte redovisat i diagrammet då andelen svar för detta alternativ endast motsvarar mellan 1–7 procent. De fyra första frågeställningarna som avser aspekter som försvårar arbetet är hämtad från Eklöf M, Pousette A, Dellve L,

Skagert K, Ahlborg Jr G (2010). Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI). ISM-rapport 7, Göteborg: Institutet för stressmedicin. I det tredje alternativet har dock "politiska beslut" ersatt "beslut som tas högre upp i organisationen".

⁵ Notera att jämförelser av undersökningar ska göras med försiktighet då de utgår från olika populationer.



regionerna är mycket stora organisationer i jämförelse med de flesta kommuner. Det bekräftas av att chefer i kommunerna i lägre utsträckning än genomsnittet svarar att dessa svårigheter förekommer.

Att en så pass stor andel (29 procent) av cheferna uppger att de det senaste halvåret haft svårt att få en tydlig bild av vad de ansvarar för beror sannolikt på att ansvarsfördelningen mellan politik och förvaltningar inte är klarlagd i den utsträckning som är önskvärd. Men det kan även bero på brister i dialog och kommunikation mellan olika chefsnivåer.

Det är intressant att notera att chefer inom staten endast skiljer sig signifikant från genomsnittet avseende frågan om rättssäkerhet.⁶ 85 procent uppger att arbetet sällan eller aldrig brister i rättssäkerhet. Detta kan jämföras med genomsnittet på 78 procent (kommuner och regioner 77 procent). Även om de flesta chefer anser att arbetet de ansvarar för uppfyller kraven på rättssäkerhet, är det mycket allvarligt att det ändå finns chefer som inte anser detta. Om rättssäkerheten åsidosätts riskerar det att urholka

förtroendet för våra institutioner och i förlängningen tilltron till vår demokrati. Nästan två av tio chefer i kommunerna (18 procent) uppger att det minst varje månad under det senaste halvåret förekommit att arbetet de ansvarar för inte uppfyller kraven på rättssäkerhet. Att andelen är högst i kommunerna kan delvis bero på att avståndet till den politiska ledningen ofta är mindre i jämförelse med myndigheter och regioner, vilket innebär mer direkt politisk påverkan som i sin tur kan innebära en konflikt mellan politik och profession.

Liksom i ovanstående frågeställningar svarar yngre chefer samt chefer med kortare erfarenhet i betydligt högre utsträckning att de upplevt samtliga svarsalternativ minst en gång i månaden i jämförelse med totalen. Chefer med längre erfarenhet och högre upp i hierarkin svarar i lägre utsträckning att något av alternativen förekommit minst en gång i månaden, medan framför allt första linjens chefer har upplevt detta i högre grad än totalen.

⁶ Legalitet och rättssäkerhet är en av fem viktiga principer i en rättsstat och innebär att "Lagar måste vara tydliga, förutsägbara, tillgängliga och tillämpas konsekvent. Lagar får ej tillämpas godtyckligt eller retroaktivt. Exempelvis måste alla myndighetsbeslut ha stöd i lag." (Institutet för mänskliga rättigheter)

OTILLRÄCKLIGA RESURSER

De främsta utmaningar som chefer brottas med är otillräckliga ekonomiska och personella resurser, att säkerställa kompetensförsörjningen samt att upprätthålla en god arbetsmiljö för sina medarbetare.

Chefer inom regional sektor uppger i högre utsträckning fler utmaningar i sitt arbete som chef i jämförelse med det totala antalet chefer, liksom för arbetsområdet hälso- och sjukvård.

För att chefsuppgifterna ska upplevas hanterbara krävs tillräckliga resurser, både personella och ekonomiska. Det är därför oroväckande att just detta anges som den främsta utmaningen med arbetet som chef inom offentlig sektor. Nästan hälften av cheferna (46 procent) menar att de ekonomiska resurserna är otillräckliga och fyra av tio att de personella resurserna är otillräckliga.

Andra vanligt förekommande utmaningar är att säkerställa kompetensförsörjning (42 procent) samt att upprätthålla en god arbetsmiljö för medarbetare (41 procent) eller för sig själva (37 procent). Minst vanligt förekommande är att hantera hat och hot (6 procent) samt relationen till facklig organisation (10 procent).

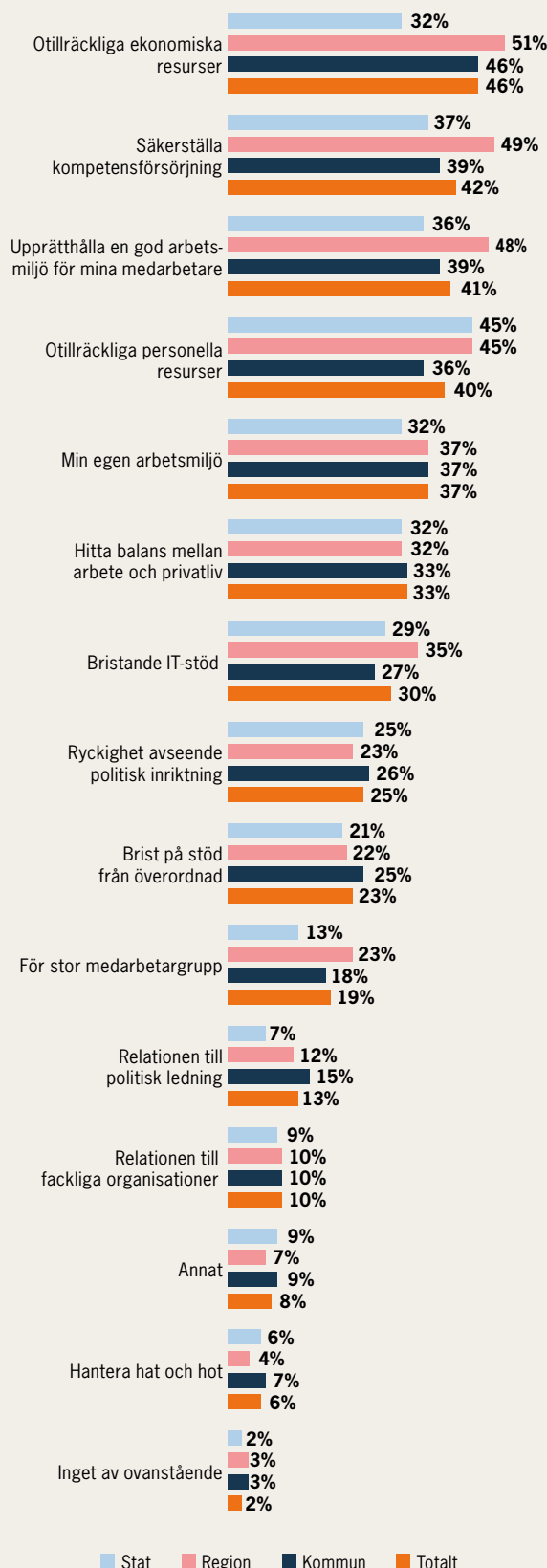
Även om en relativt liten andel chefer anger att hantera hat och hot som en av sina främsta utmaningar, får förekomsten inte bagatelliseras. Hat och hot mot tjänstepersoner riskerar att leda till självcensur, påverka beslutsfattande och försvaga möjligheten att utföra offentliga uppdrag sakligt och rättssäkert. I förlängningen kan det urholka tilliten till våra offentliga institutioner och till demokratin.

Bland dem som angett alternativet "Annat" som främsta utmaning beskriver 302 chefer i fri text vad detta avser. Här dominerar svar som rör administrativ börda och byråkrati, följt av bristande stöd från HR och andra stödfunktioner samt otydlig styrning, organisation och beslutsvägar. Även hög arbetsbelastning, stort ansvar och svårigheter i samverkan med andra delar av organisationen återkommer.

Även när det gäller utmaningar för chefer är det åter igen chefer inom regionerna som tycks ha sämst förutsättningar då de i högre grad anger att de har otillräckliga ekonomiska och personella resurser, att det är en utmaning att upprätthålla medarbetarnas arbetsmiljö, att de har bristande IT-stöd samt för stora medarbetargrupper bekräftas av Ledarnas Chefsfakta som visar att chefer inom regional

Diagram 6: Vilka är de främsta utmaningarna i ditt arbete som chef?

(flera alternativ är möjliga)



sektor har flest genomsnittligt antal underställda medarbetare i jämförelse med chefer inom privat, kommunal, statlig och idéburen sektor.⁷

En jämförelse mellan olika arbetsområden visar också att chefer inom hälso- och sjukvård i högre grad anger att de har sämre förutsättningar än genomsnittet. Det speglar de utmaningar det rapporteras kring inom regional sektor. I synnerhet inom hälso- och sjukvården med nya IT-system som inte fungerar, brist på sjukvårdspersonal och larm om brister i arbetsmiljön.

Chefer som är kvinnor svarar i högre utsträckning att de har sämre förutsättningar än män. Det gäller för de flesta svarsalternativen. Det är dock vanligare att chefer inom regional sektor är kvinnor, vilket kan vara en del av förklaringen till utfallet snarare än betydelsen av kön.

Chefer i den kommunala sektorn upplever i högre utsträckning utmaningar till den politiska ledningen, brist på stöd från överordnad samt att de behöver hantera hot och hat. Den geografiska fördelningen tyder på att chefer

verksamma inom storstadskommuner samt kommuner med större städer har bättre förutsättningar än i små kommuner. Det kan finnas flera förklaringar till detta. En sådan är högre skatteintäkter och därmed bättre ekonomiska förutsättningar. En annan att mindre kommuner med avstånd från storstäderna är mindre professionaliserade och oftare präglade av en lokal politisk frontfigur som har stort inflytande på organisationen som helhet.

Chefer i staten uppger i flera fall en mer positiv bild än genomsnittet, eller lika som genomsnittet, förutom avseende otillräckliga personella resurser.

Även avseende upplevda utmaningar finns ett visst, men inte tydligt, samband mellan att uppleva sämre förutsättningar ju yngre och ju mindre erfarenhet chefen har. Första linjens chefer upplever sämre förutsättningar, då de för de flesta alternativ svarar i signifikant högre utsträckning än genomsnittet.



⁷ Ett genomsnitt på 25,8 medarbetare per chef mot ett genomsnitt för alla sektorer (inklusive regional sektor) på 17. Se <https://www.ledarna.se/om-ledarna/sa-tycker-ledarna/chefsakta/organisatoriska-forutsattningar/antal-medarbetare-per-chef/>

ETT MENINGSFULLT ARBETE I SAMHÄLLSVIKTIG VERKSAMHET

Enligt cheferna själva är de främsta skälen till att vara chef i offentlig sektor att det är ett meningsfullt uppdrag, att kunna leda och påverka samhällsviktig verksamhet samt att leda och utveckla medarbetare. Endast en mindre andel anger som främsta skäl att verksamheten är demokratiskt och politiskt styrd.

Att uppleva sitt arbete som meningsfullt är avgörande för den egna motivationen och bidrar till att må bra i sitt uppdrag över tid. Cheferna har angett vilka de främsta skälen är till att de arbetar som chef i offentlig sektor. Resultaten visar att arbetet upplevs som meningsfullt (75 procent) och att det ger möjlighet att kunna leda och påverka samhällsviktig verksamhet (64 procent). En majoritet (59 procent) har också valt alternativet att leda och utveckla medarbetare, oavsett om det sker inom privat eller offentlig sektor, vilket tyder på att ledarskapet i sig är ett viktigt skäl till att vara chef.

Bland fritextsvaren i kategorin "Annat" dominerar motiv som rör samhällsnytta, engagemang för verksamheten och viljan att utveckla och påverka. Det är också relativt vanligt

att cheferna lyfter arbetet som utvecklande, stimulerande och varierat. Mer sällan nämns aspekter som trygghet, praktiska skäl samt lön och karriärmöjligheter.

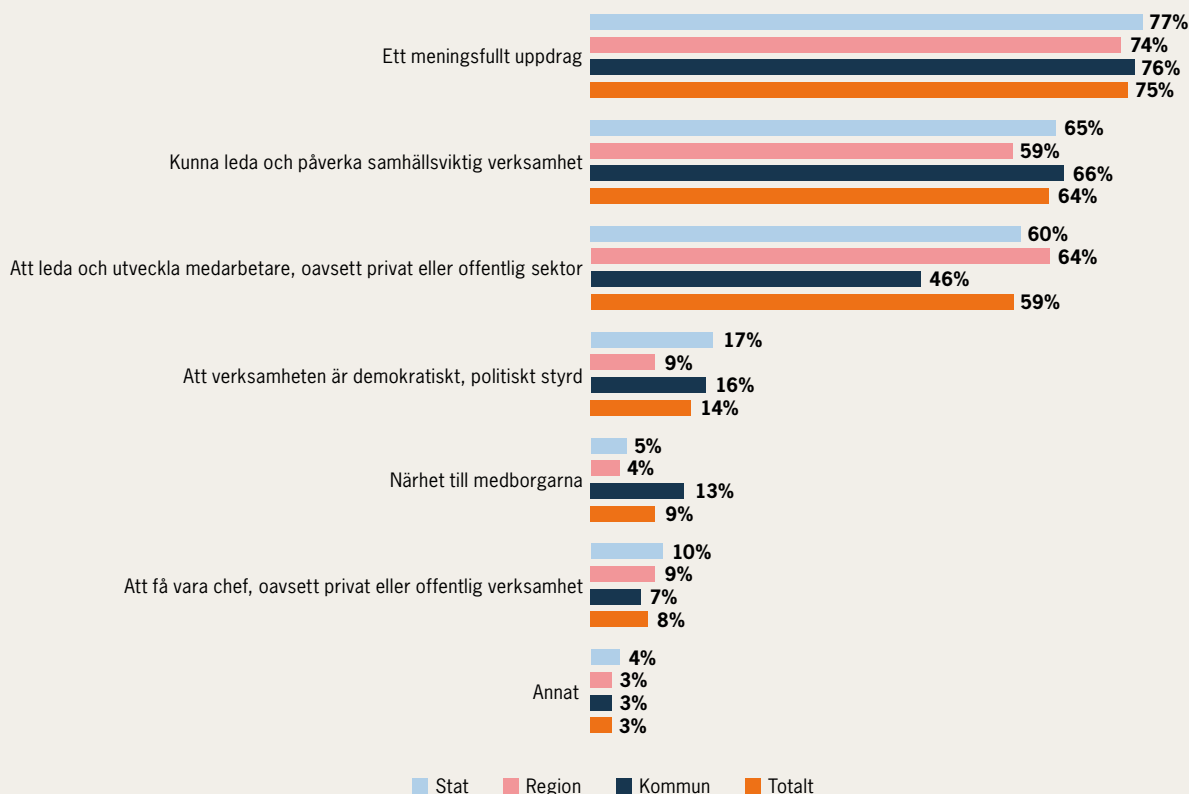
Vid en jämförelse mellan olika grupper av chefer visar det sig att chefer inom kommunal sektor i högre utsträckning anger; att leda och påverka samhällsviktig verksamhet, närhet till medborgarna samt att verksamheten är demokratiskt och politiskt styrd. Chefer inom kommuner har sannolikt oftare närhet både till den politiska ledningen och till kommunens medborgare, särskilt i mindre och medelstora kommuner.

Chefer inom regional sektor uppger i högre grad än chefer generellt att få leda och utveckla medarbetare, oberoende av om detta sker i offentlig eller privat sektor.

De med längre erfarenhet och högre chefsbefattningar⁸ anger i större utsträckning än genomsnittet att kunna leda och påverka samhällsviktig verksamhet samt att den är demokratiskt och politiskt styrd. För chefer med kortare erfarenhet och på lägre chefsnivåer är resultatet det omvända.

Diagram 7: Vilka är de främsta skälen till att du arbetar som chef i kommun/region/stat?

(flera alternativ är möjliga)



⁸ Erfarna chefer och chefer högre upp i hierarkin är ofta samvarierande, det vill säga att med längre erfarenhet kommer högre chefstjänster.

DE FLESTA CHEFER TROR SIG ARBETA KVAR OM TRE ÅR

Cheferna i undersökningen har fått frågan om de tror att de fortsatt kommer att arbeta som chef inom offentlig sektor om tre år. Här svarar närmare nio av tio chefer (86 procent) ja, absolut eller ja, kanske.

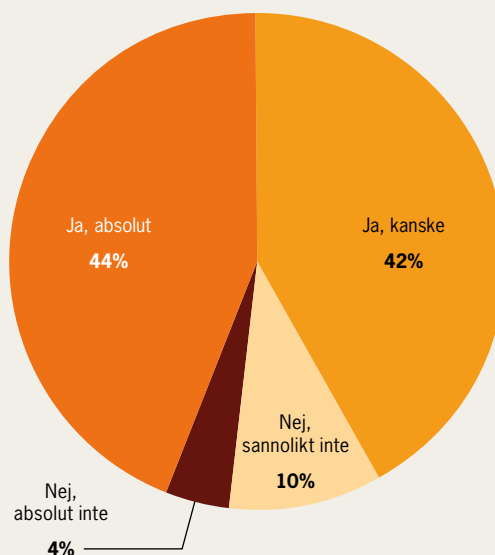
En mindre andel (14 procent) tror att de sannolikt inte eller absolut inte kommer att vara kvar i offentlig sektor om tre år. De som uppger detta (511 personer av 3 669) har också fått ange orsakerna i fri text, vilket visar att pension framstår som det dominerande skälet.

Övriga orsaker rör ohållbar arbetsbelastning, stress och bristande arbetsmiljö, såsom bristande organisatoriska förutsättningar, otydlig styrning, brist på stöd, litet mandat och resursbrist. Även orsaker som låg lön, byråkrati/tröghet och politisk detaljstyrning förekommer och en mindre grupp anger att de vill byta sektor eller söka nya utmaningar.



Att en så stor andel av cheferna tror sig vara kvar som chef inom offentlig sektor om tre år beror sannolikt på att de upplever sitt arbete som meningsfullt och samhällsviktigt.

Diagram 8: Tror du att du kommer att arbeta kvar inom kommun/region/myndighet om 3 år?



Att en så stor andel av cheferna tror sig vara kvar som chef inom offentlig sektor om tre år, trots en hel del utmaningar och bristande förutsättningar, beror sannolikt på att de upplever sitt arbete som meningsfullt och samhällsviktigt.

Det bör dock noteras att det är nästan lika många som tror att de kanske kommer att arbeta kvar som de som absolut tror det. Det finns därför skäl till viss oro kring chefsförsörjningen, särskilt avseende de chefer som upplever sämst förutsättningar. Resultaten visar med all tydlighet att chefer inom regionerna upplever sin arbetssituation och relation till den politiska ledningen betydligt sämre än övriga chefer.

Chefer inom regionerna, första linjens chefer samt de som är verksamma inom hälso- och sjukvård svarar dessutom i högre grad att ett av de främsta skälen till att arbeta som chef är att vara just chef, oavsett privat eller offentlig sektor. Dessa chefer anser också i lägre grad att det främsta skälet är att det är en samhällsviktig verksamhet.

Om förutsättningarna inte förbättras för dessa chefer och kompetensförsörjningen inom dessa områden avstannar, samtidigt med en eventuell stor efterfrågan på personal på andra delar av arbetsmarknaden, kan detta potentiellt skapa problem för samhället att leverera service och tjänster inom dessa områden.

Slutsatser och rekommendationer

Det är chefer inom politiskt styrda organisationer som i praktiken har ansvar för att genomföra de beslut som fattas av våra folkvalda politiker. För att ta det ansvaret och nå verksamhetens uppsatta mål krävs ett ömsesidigt förtroende, respekt och samspel mellan politik och profession. Chefer behöver också ha organisatoriska förutsättningar för att omsätta de politiska besluten.

Resultaten i denna rapport visar på brister som, om de inte tas på allvar; riskerar att utmana rättssäkerheten, försämra måluppfyllnaden för våra offentliga verksamheter och öka politiseringen av tjänstemän. Konflikter mellan politik och profession som leder till utköp av chefer är dessutom mycket kostsamma och tär på offentliga medel.

Enligt fackförbundet Vision har ett stort antal chefer köpts ut från kommuner och regioner under senare år. Dessa utköp uppskattas, enligt Vision, till en kostnad som överstiger en miljard kronor av offentliga medel.

Medialt rapporteras ofta konflikter och utköp av chefer inom landets kommuner, främst inom lokalpress. Föreliggande undersökningen visar dock att chefer i kommuner uppger bättre förutsättningar än kollegor i regioner och stat. Sämst förutsättningar har chefer genomgående inom regionerna, medan chefer inom staten genomgående visar sig motsvara genomsnittet.

Att det trots detta är just kommuner som oftare tycks vara i blickfånget för media, beror sannolikt på att kommuner och kommunala politiker och tjänstemän är

mer lokalt förankrade med ansvar för en stor bredd av verksamheter som direkt påverkar och berör kommunens invånare. Regionerna omfattar betydligt större geografiska områden och den politiska ledningen upplevs sannolikt som mer anonym för enskilda medborgare.

Detta stöds av forskning från Linköpings universitet, som visar att mindre bevakningsområden ger bättre förutsättningar för löpande granskning av kommunal politik. (Wänström & Johansson 2023)

En annan tänkbar förklaring kan också vara att den kommunala sektorn är så pass stor, och därmed också rymmer fler potentiella konflikter.

TYDLIGGÖR GRÄNSDRAGNING MELLAN POLITIK OCH PROFESSION

Det huvudsakliga syftet med denna rapport är att belysa hur chefer upplever relationen till den politiska ledningen och hur denna i sin tur påverkar deras förutsättningar att leda verksamheten och nå uppsatta mål.

Resultaten visar att endast hälften av cheferna (51 procent) anser att politiska beslut som fattas bidrar till att nå uppställda mål i verksamheten. Och nästan 4 av 10 chefer uppger att det minst varje månad förekommer att politiska beslut är mycket svåra eller omöjliga att genomföra. Mot den bakgrunden är det relevant att fråga sig hur vi kan förvänta oss att politiska ambitioner och beslut ska omsättas och bli praktisk verksamhet.

Det visar med all tydlighet på behovet av att skapa forum för löpande dialog och kommunikation mellan ansvariga politiker och tjänstemän. Det bekräftas också av att inte ens hälften av cheferna (48 procent) anger att det finns etablerade forum där politiker och tjänstepersoner kan föra dialog om verksamheten.

Att endast knappt 4 av 10 chefer anser att den politiska ledningen tar hänsyn till verksamhetens förutsättningar vid beslut, och något fler att den politiska ledningen har god kunskap om gällande lagar och regler för verksamheten, bidrar sannolikt också till att endast hälften av cheferna menar att besluten bidrar till att nå målen.

Chefer behöver ha organisatoriska förutsättningar för att omsätta de politiska besluten.

Chefer inom regionerna är genomgående mer negativa i sin bedömning än genomsnittet. Regionerna är stora verksamheter där avståndet mellan beslutsfattare och tjänstemän oftast är längre än exempelvis inom en kommun. Möjligen är detta en förklaring till de mer negativa uppfattningarna bland regionens chefer. En annan förklaring kan vara de organisatoriska problem som under lång tid belastat hälso- och sjukvården med bland annat långa vårdköer, svårighet att rekrytera vårdpersonal samt bristande arbetsmiljö. Hälso- och sjukvårdens utmaningar är också något som ofta debatteras och synliggörs på nationell politisk nivå, inte minst i samband med riksdagsval.

En av flera centrala slutsatser från CHEFiOS-projektet är vikten av det forskarna benämner "att dela värld". Det innebär att varje hierarkisk nivå behöver ha tillgång till närmsta övre nivå för att löpande diskutera verksamhetens

utveckling, mål, budget med mera. Den operativa och strategiska nivån behöver skapa en samsyn och en gemensam bild av verksamheten med dess möjligheter och utmaningar. För chefer i regionerna visar det sig att de i lägre grad än övriga uppger att de har tillgång till den hierarkiska nivå som finns över dem (68 procent) och endast 37 procent instämmer i att det finns forum där tjänstepersoner och politiker kan föra en dialog om verksamheten.

Flera aktörer pekar på vikten av att tydliggöra gränsdragningen mellan det politiska ansvaret och förvaltningarnas ansvar. Det bekräftas också av cheferna i denna undersökning då endast 6 av 10 menar att gränsdragningen är tydlig. För regionernas chefer är andelen endast 47 procent. Detta riskerar att öka risken för konflikter och fortsatta, kostsamma utköp av chefer.



Den operativa och strategiska nivån behöver skapa en samsyn och en gemensam bild av verksamheten

TA CHEFERS UTMANINGAR PÅ ALLVAR

Försvårande aspekter av chefsuppgiften

Att vara chef är ett krävande yrke med höga krav och förväntningar från många olika intressenter. För att vara hållbar som chef över tid behöver chefsuppgiften inte bara vara meningsfulla, utan också begripliga och hanterbara.

Några frågeställningar i denna undersökning är hämtade från ett omfattande forskningsprojekt, CHEFiOS,⁹ som belyser chefers upplevelse av begriplighet och hanterbarhet.

Resultaten av dessa visar att chefer inom regionerna ställer sig mer negativa till ett flertal påståenden i jämförelse med chefer i kommun och stat. De upplever i högre grad att de behöver anpassa sig till hårt styrda krav med begränsad möjlighet att påverka (63 procent), att de har svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen (50 procent) samt att politiska beslut är mycket svåra eller omöjliga att genomföra i verksamheten (45 procent). Chefer verksamma inom hälso- och sjukvård svarar i högre grad att dessa alternativ förekommit minst en gång i månaden. Ett arbetsområde som i huvudsak hör till regionernas verksamheter.

Detta visar åter på behoven av kontinuerlig dialog mellan politik och profession.

Bristande rättssäkerhet

15 procent av cheferna upplever att arbetet de ansvarar för, minst varje månad, inte uppfyller kraven på rättssäkerhet. Även om andelen är förhållandevis liten är detta mycket allvarligt då detta riskerar att urholka tilltron för demokratin och till våra offentliga institutioner. Nästan 2 av 10 chefer i kommunerna (18 procent) uppger att arbetet inte uppfyller kraven på rättssäkerhet. Detta understryker vikten av ömsesidig respekt för tjänstemäns respektive politikers uppdrag och kunskap.

I den forskning som Agneta Blom genomfört har hon uppmärksammat att det finns en aktiv diskussion bland tjänstemän där det uttrycks oro för att faktakunskap, sakliga underlag och förslag ifrågasätts av politiker. (Ledarna 2022)

Bristande resurser

De fyra främsta utmaningar som cheferna uppger i sitt arbete är otillräckliga ekonomiska resurser, att säkerställa kompetensförsörjningen, att upprätthålla en god arbetsmiljö för sina medarbetare samt otillräckliga personella resurser.

Flera av dem rör aspekter som chefer själva inte har en direkt påverkan över och otillräckliga resurser ger också negativa effekter på arbetsmiljön.

För flera av utmaningarna sticker chefer i regionerna ut genom att en högre andel angett dessa i jämförelse med genomsnittet. Fler än hälften (51 procent) anger att de ekonomiska resurserna är otillräckliga. De uppger också som en av de främsta utmaningarna att säkerställa kompetensförsörjningen (49 procent).

MENINGSFULLA CHEFSUPPGIFTER ÄR INTE NOG

De flesta chefer anger att de främsta skälen till att arbeta som chef i offentlig sektor är att det är ett meningsfullt uppdrag (75 procent), att de kan leda och påverka samhällsviktig verksamhet (64 procent) samt att få leda och utveckla medarbetare (59 procent).

Resultaten visar också att chefer med längre erfarenhet och en befattning högre upp i hierarkin (vilket ofta sammanfaller), i högre grad uppger att de främsta skälen är att arbetet upplevs som meningsfullt, att de får leda samhällsviktig verksamhet samt att den är politiskt och demokratiskt styrd. Det motsatta mönstret framträder avseende chefer med kortare erfarenhet och befattningar längre ner i chefhierarkin. En sannolik förklaring är att chefer på lägre befattningar är verksamma längre bort från politiken i jämförelse med dem på högre chefsbefattningar.

Att uppleva sitt uppdrag som meningsfullt är den främsta motivationsfaktorn till att vilja fortsätta göra det vi gör. Av den anledningen är det positivt att en så pass stor andel chefer upplever arbetet som meningsfullt. Det kan rimligen också vara en orsak till att en stor majoritet av cheferna tror sig arbeta kvar som chef om tre år.

Men meningsfullhet i sig är inte nog för att fungera och må bra i sitt chefsuppdrag. Chefer i offentlig sektor behöver rimliga organisatoriska förutsättningar för att kunna hantera bredden i sina uppdrag och ha realistiska möjligheter att omsätta politiska beslut i praktisk handling på ett rättssäkert sätt. Om förutsättningarna brister riskerar våra offentliga institutioner att få svårighet att rekrytera chefer, vilket i sin tur skapar problem med att ge god service till medborgarna.

⁹ <https://www.gu.se/forskning/chefios-organisatoriska-forutsattningar-for-chefskap>

Källhänvisning

Akavia (2026). *Rapport 2026 – Tjänstemän i medborgarnas tjänst – en lägesbild*. Tillgänglig på: <https://www.akavia.se/siteassets/04-om-akavia/rapporter/tjansteman-i-medborgarnas-tjanst-en-lagesbild.pdf>

Anter, N., Broms, R., Wittberg, E. (2025). *Lika barn leka bäst – en ESO-rapport om politisering av kommunchefs-poster*. Rapport till expertgruppen för studier i offentlig ekonomi 2025:6. Tillgänglig på: https://eso.expertgrupp.se/rapporter/2025_6-likabarn-leka-bast/

Cregård, A., Solli, R. (2021). *Kommundirektörsrollen i förändring – eller inte?* Styrning, organisering och ledning 2021:1. Högskolan i Borås. Tillgänglig på: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1554186/FULLTEXT01.pdf>

Dagens Samhälle (2014), debatt 16 oktober 2014. *Tjänstemän måste få en tydligare roll i lagen*. Tillgänglig på: <https://www.dagenssamhalle.se/styrning-och-beslut/kommunpolitik/tjansteman-maste-fa-en-tydligare-roll-i-lagen/>

Dagens Samhälle (2019), debatt 12 juni 2019. *Så förbättrar politiker och tjänstemän sitt samarbete*. Tillgänglig på: <https://www.dagenssamhalle.se/opinion/debatt/sa-forbatt-rar-politiker-och-tjansteman-sitt-samarbete/>

Dagens Samhälle (2021), debatt 30 april 2021. *Ny forskning: Politiseringen ger fler konflikter mellan kommunchef och politiker*. Tillgänglig på: <https://dagenssamhalle.se/styrning-och-beslut/demokrati/ny-forskning-politiseringen-ger-fler-konflikter-mellan-kommunchef-och-politiker/>

Dagens Samhälle (2026), debatt 6 juli 2026. *”Politisera inte cheferna i kommuner och regioner”*. Tillgänglig på: <https://dagenssamhalle.se/opinion/debatt/politisera-inte-chefer-na-i-kommuner-och-regioner/>

Ledarna (2022), medlemsnyhet 24 januari 2022. Intervju med Agneta Blom, docent i statskunskap. *Våga prata om utmaningarna som chef i offentlig sektor*. Tillgänglig på: <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/medlemsnyheter/vaga-prata-om-utmaningarna-som-chef-i-offentlig-sektor/>

Ledarna (2023). *Att vara chef – chefers utmaningar och arbetssituation 2023*. Tillgänglig på: <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/rapporter/att-vara-chef-2023/>

Ledarna (2025). *Komplexitet som förutsättning – att som chef förstå och hantera oförutsägbarhet*. Tillgänglig på: <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/rapporter/komplexitetsrapport/>

SKR (2022). *Stöd – för att styra och leda bättre tillsammans*. SKR Ekonomi och styrning, dnr 22/00126. Tillgänglig på: <https://skr.se/download/18.14fb7b721997a8f53f2ba838/1758985595481/Stod-styra-leda-battre-tillsammans-politik-verksamhet-TGA.pdf>

SKR (2024). *Politiken och tillitsbaserad styrning och ledning*. Forskningsrapport 1 – En studie genomförd av Rolf Solli. Tillgänglig på: <https://extra.skr.se/download/18.72fac55919386070c9524df8/1733395487905/8047-315-6.pdf>

SKR (2025). Artikel i Dagens Samhälle 28 augusti 2025. *Allt värre konflikter mellan politik och förvaltning – SKR varnar för allvarliga konsekvenser*. Tillgänglig på: <https://dagenssamhalle.se/offentlig-ekonomi/kommunal-ekonomi/allt-varre-konflikter-mellan-politik-och-forvaltning-skr-varnar-for-allvarliga-konsekvenser/>

TCO (2025). *Tyst förvaltning – Tjänsteman i offentlig förvaltning – om roller, reformer och konsekvenser för demokratin*. Tillgänglig på: <https://tco.se/fakta-och-politik/demokrati/tyst-forvaltning>

Vision (2025). Pressmeddelande 16 maj 2025. *En miljard på utköp av chefer i kommuner och regioner*. Tillgänglig på: <https://vision.se/pressmeddelanden/miljard-utkop-chefer>

Vision (2026). Pressmeddelande 24 augusti 2026. *Miljardnota för utköp av chefer i kommuner och regioner*. Tillgänglig på: <https://vision.se/pressmeddelanden/2026-08-24-miljardnota-for-utkop-av-chefer-i-kommuner-och-regioner>

Wänström, J. & Johansson, K. (2023). *Lokala mediars bidrag till den lokala demokratin – Omfattningen på tidningars och SVT:s bevakning av kommunal och regional politik*. Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet. Tillgänglig på: <https://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1754734/FULLTEXT01.pdf>



Ledarna är Sveriges chefsorganisation med 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.