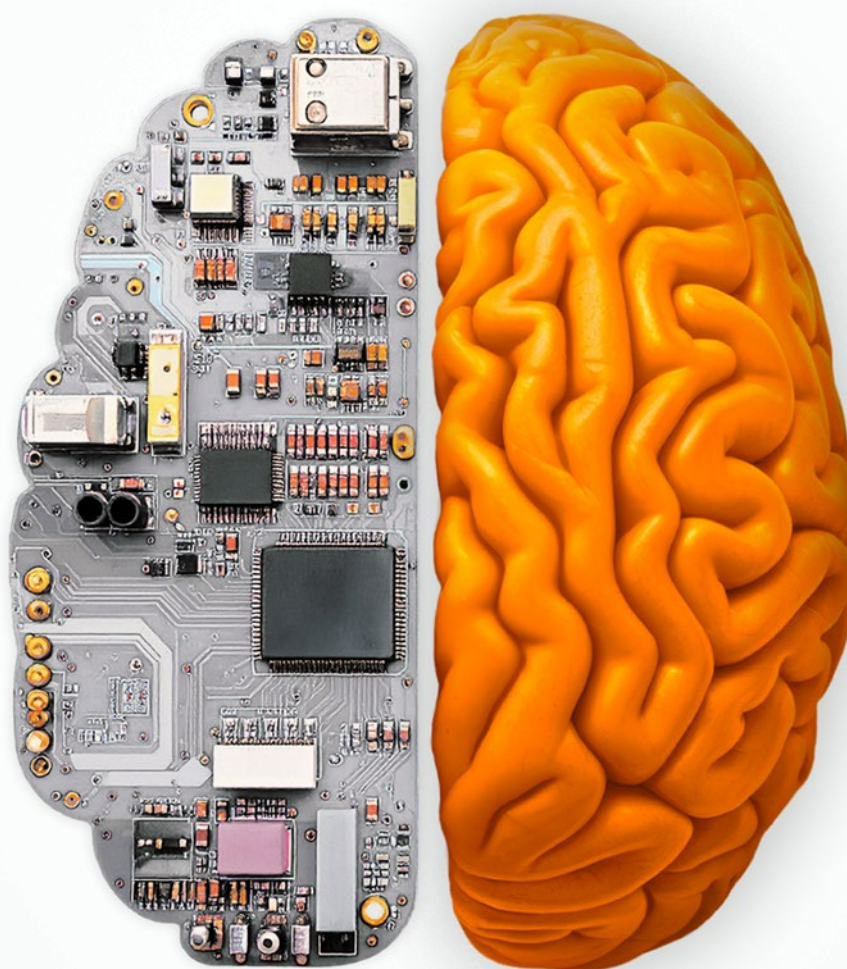


Mot en lärande framtid

– SVERIGES CHEFER OM AI, DIGITALISERING
OCH SÄKERHET I DEN NYA VERKLIGHETEN



ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION



Förord

Att förändring är det enda bestående har sällan varit tydligare än nu. Under de senaste åren har chefer och ledare stått mitt i en verklighet präglad av snabba skiften och plötsliga omvälvningar som utmanat arbetslivets former.

I denna rapport, den tredje i Ledarnas framtidsserie som publiceras vart tredje år, har vi återigen samlat insikter från närmare 5 000 chefer över hela landet för att förstå hur arbetsplatser och ledarskap utvecklas i en tid präglad av både osäkerhet och möjligheter. Det gör rapportserien till en av de mest omfattande genomlysningarna av tillståndet på den svenska arbetsmarknaden och ger ett unikt perspektiv på den pågående strukturomvandlingen.

Sedan den förra rapporten har världen förändrats på flera plan. Pandemins omedelbara effekter har avtagit, men nya utmaningar har tagit plats: geopolitiska spänningar, ekonomisk osäkerhet och inte minst den snabba utvecklingen av AI och digitala verktyg. Frågor om teknikens roll på arbetsplatsen har gått från periferin till centrum, och behovet av lärande och anpassning har blivit en självklarhet snarare än ett val.

Årets rapport visar att förändring inte är en linjär process. Chefer vittnar om en dragkamp mellan efterfrågan på distansarbete och organisationers förmåga att erbjuda det, mellan teknikens möjligheter och de organisatoriska förutsättningarna för att dra nytta av den. Digitalisering och AI skapar nya möjligheter till innovation och effektivisering, men ställer samtidigt krav på bred kompetensutveckling och nya arbetssätt. Cybersäkerhet och beredskap har blivit vardagsfrågor, men hanteras olika på olika arbetsplatser.

En central insikt är att lärande – både individuellt och organisatoriskt – är nyckeln till att möta framtidens utmaningar. Chefernas perspektiv visar att det krävs mer än teknikinvesteringar: det behövs tid, processer och en kultur som främjar experimenterande och gemensamt lärande. Innovationsarbetet präglas fortfarande av glapp mellan intention och praktiskt genomförande, särskilt mellan olika chefsnivåer.

Ledarskapet står inför nya krav. Chefer förväntas göra mer av allt – administration, coachning, strategi och utveckling – samtidigt som arbetsbördan riskerar

att bli ohållbar. Flexibelt, samverkande och närvarande ledarskap lyfts fram som avgörande kompetenser för framtiden. Samtidigt efterfrågar chefer ökad balans mellan arbete och fritid, och ser värdet av ökad flexibilitet i arbetslivet.

Det är tydligt att arbetslivet står inför en period av fortsatt förändring, där gamla sanningar utmanas och nya lösningar måste formas. Rapporten visar att yngre chefer i högre grad efterfrågar distansarbete, är mer positiva till AI och innovation, men ser också behovet av tydligare processer och stöd för att lyckas. Samtidigt finns det en oro för att administrativa uppgifter tar överhanden och att ledarskapet riskerar att fjärmars från det mänskliga mötet.

Vi ser också att arbetsplatsernas förmåga att hantera förändring ofta avgörs av hur väl man lyckas skapa delaktighet och förankring i hela organisationen. Glapp mellan olika chefsnivåer, eller mellan ledningens intentioner och vardagens realiteter, kan bli hinder för både innovation och lärande. Här finns en viktig lärdom: förändring kräver samspel, dialog och mod att pröva nytt – men också uthållighet och reflektion.

Den första rapporten publicerades i två delar, 2019 och 2020, med titlarna "AI bortom hypen" och "I förändringens riktning". Den andra rapporten år 2022, "Framtiden efter det nya normala". Jag vill rikta ett stort tack till Joakim Wernberg forskare med inriktning mot digitalisering och teknikutveckling på Ratio och lektor vid Lunds Universitet, som skrivit samtliga av Ledarnas framtidsrapporter.

Rapporterna visar på vikten av att Ledarna fortsätter att arbeta för att Sveriges chefer ska ha de bästa förutsättningarna att leda i förändring. Genom att lyssna till chefers erfarenheter och samla kunskap om arbetslivets utveckling vill vi bidra till ett hållbart och lärande arbetsliv – där chefer och medarbetare tillsammans formar framtiden.



ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA



Innehåll

FÖRORD	3
SAMMANFATTNING	6
SUMMARY	8
FRAMTID, TID OCH LÄRANDE	11
DISTANSARBETE OCH ARBETSPLATSEN	12
DIGITALISERING OCH AI	22
SÄKERHET OCH BEREDSKAP	31
INNOVATION	34
CHEFSJOBET IDAG OCH I FRAMTIDEN	39
AVSLUTANDE KOMMENTARER	44
REFERENSER	46



Sammanfattning

Ledarnas framtidsrapport 2025, "Mot en lärande framtid", bygger på en omfattande enkätundersökning bland nästan 5000 chefer i Sverige och ger en unik inblick i hur chefer ser på arbetsplatsens utveckling, framtidens arbetsliv och de förändringsprocesser som präglar vår tid.

Chefernas perspektiv på framtiden utgår från vad som är tänkbart på tre års sikt givet hur det ser ut idag. Respondenternas svar fångar både deras roll som chef och som anställd, därmed innefattas såväl organisationens utveckling som chefens egen arbets-situation.

Undersökningen genomfördes våren 2025 och är den tredje i sitt slag (tidigare undersökningar genomfördes 2022 och 2019). Resultaten ger en representativ bild av Sveriges chefskår.

Rapporten består av fem olika temadelar:

- 1) distansarbete och arbetsplatsen
- 2) digitalisering och AI
- 3) säkerhet och beredskap
- 4) innovation
- 5) chefsjobbet idag och i framtiden.

DISTANSARBETE OCH ARBETSPLATSEN

- **Omfattningen av distansarbete** på chefernas arbetsplats har minskat det senaste året och förväntas att fortsätta minska inom vissa organisationer framöver. En majoritet av cheferna uppger dock att distansarbetets omfattning kommer att vara oförändrat på tre års sikt.
- **Det är tydligt** att cheferna själva efterfrågar mer distansarbete än de har möjlighet till idag. Chefernas inställning till distansarbetets effekter på deras eget arbete har blivit väsentligt mer positiv sedan

föregående undersökning. Över hälften upplever positiva effekter på livspussel, stress och effektivitet i arbetet.

- **Samtidigt upplever många** chefer alltså att distansarbete har en negativ inverkan på informationsdelning, introduktion av nya medarbetare, organisationskultur samt kompetensutveckling.
- **Det finns målkonflikter** mellan organisatoriska förutsättningar och individuell efterfrågan på distansarbete. Tekniken möjliggör distansarbete, men långsiktig framgång kräver organisatoriska anpassningar och nya arbetssätt. Många arbetsplatser har ännu inte hittat en jämvikt mellan efterfrågan på distansarbete och förmågan att integrera det i verksamheten. Mycket arbete kvarstår för att hantera de organisatoriska spänningar som syns allt tydligare på många arbetsplatser.

DIGITALISERING OCH AI

- **Digitalisering och AI** har snabbt blivit centrala frågor på arbetsplatserna. Nästan sex av tio chefer har använt generativa AI-verktyg, men endast en tredjedel uppger att det finns tydliga riktlinjer för AI-användning på arbetsplatsen.
- **Cheferna ser överlag** positivt på AI:s möjligheter att öka produktivitet, innovation och besparingar. Cheferna har också en övervägande positiv uppfattning om hur AI-verktyg kan komma att påverka deras eget arbete, framför allt genom att förenkla olika arbetsuppgifter.
- **De största hindren** för att dra nytta av AI är kompetensbrist, föråldrad IT-infrastruktur, lagar och regelverk samt behovet av organisatoriska förändringar. Avsaknaden av styrning kring AI-användning riskerar att leda till oavsiktliga konsekvenser och säkerhetsproblem.



- **För att realisera** AI:s potential krävs inte bara tekniska investeringar utan även utbildning, nya arbetssätt och utrymme för lärande och experimenterande. Lärandekostnaderna är betydande och måste hanteras aktivt. Om cheferna dessutom upplever att de inte har en förståelse för den högsta ledningens ambitioner eller för hur tekniken bäst kan användas, så blir förutsättningarna för att faktiskt dra nytta av AI väsentligt sämre.

SÄKERHET OCH BEREDSKAP

- **Osäkerheten i omvärlden** har ökat och frågor om säkerhet och beredskap har fått större tyngd. Nästan hälften av cheferna uppger att deras arbetsplats har förbättrat kompetensen kring risker och beredskap, men många arbetsplatser har fortfarande inte vidtagit några åtgärder alls.
- **Cybersäkerhet har fått** ökat fokus: över hälften av cheferna rapporterar att strategier, regler och utbildning har införts, men många arbetsplatser saknar fortfarande övning och utbildning för alla anställda. Cybersäkerhet kräver både tekniska och personalorienterade åtgärder.
- **Det finns stora** variationer mellan olika organisationer och chefsnivåer när det gäller beredskap och cybersäkerhet. Många arbetsplatser har påbörjat arbetet, men det finns fortfarande mycket kvar att göra för att möta de nya hoten.

INNOVATION

- **Innovationsarbete är avgörande** för att organisationer ska kunna anpassa sig till en föränderlig omvärld, men det är utmanande eftersom det kräver samspel mellan olika delar av organisationen och ofta sker i konflikt med den ordinarie verksamheten.

- **Många chefer upplever** att medarbetare uppmuntras till innovation, men det saknas ofta tydliga processer för att initiera och utvärdera innovationsprojekt. Skillnader mellan chefsnivåer är tydliga: högre chefer ser fler möjligheter och färre hinder, medan arbetsledare och mellanchefer upplever tidsbrist och brist på processer.
- **Ett glapp mellan** strategisk intention och praktiskt utfall försvårar innovation och verksamhetsutveckling, och organisatoriska förutsättningar matchar inte alltid ambitionerna.

CHEFSJOBDET IDAG OCH I FRAMTIDEN

- **Chefsrollen förändras i** takt med att kraven ökar. Åtta av tio chefer vill fortsätta som chefer om tre år, men de förväntar sig att lägga mer tid på administration, coachning, rekrytering och strategiskt arbete. AI, digitalisering och kompetensbrist är de faktorer som bedöms påverka chefsarbetet mest framöver.
- **Nästan hälften av** cheferna anser att samverkande, flexibelt och närvarande ledarskap behöver utvecklas. Relationer mellan människor på arbetsplatsen blir allt viktigare, och det finns en tydlig rörelse mot ett mer relationsbaserat och flexibelt ledarskap.
- **Löneökning är fortsatt** viktigast som kompensation, men många värderar även mer fritid och ökad flexibilitet, till exempel distansarbete. Chefsrollen blir mer komplex och specialiserad, och det finns en mångfald i preferenser kring framtidens arbetsliv.

Summary

Ledarna's Future Report 2025, Towards a Learning Future, is based on an extensive survey conducted among nearly 5,000 managers in Sweden. It provides a unique insight into how managers perceive the development of the workplace, the future of working life, and the transformative processes shaping our time.

The perspective is based on what is considered plausible within a three-year horizon, given current conditions. The responses reflect both the managers' roles as leaders and as employees, thereby encompassing both organisational development and the managers' own working situation.

The survey was conducted in spring 2025 and is the third of its kind (previous surveys were carried out in 2022 and 2019). The results offer a representative picture of Sweden's managerial cohort.

The report consists of five sections:

- 1) Remote work and the workplace
- 2) Digitalisation and AI
- 3) Security and preparedness
- 4) Innovation
- 5) The managerial role today and in the future

REMOTE WORK AND THE WORKPLACE

- **The extent of** remote work at managers' workplaces has declined over the past year and is expected to continue decreasing to a certain extent. However, a majority of managers state that the level of remote work will remain unchanged over the next three years.
- **It is evident** that managers themselves desire more remote work than they currently are able to. Their attitudes towards the effects of remote work on their own tasks have also become significantly more positive since the previous survey. More than half report positive effects on work-life balance, stress levels, and efficiency.
- **At the same** time, many managers still perceive remote work as having a negative impact on information sharing, onboarding of new employees, organisational culture, and skills development.
- **There are conflicts** of goals between organisational conditions and individual demand for remote

work. While technology enables remote work, long-term success requires organisational adaptation and new working methods. Many workplaces have yet to find a balance between the demand for remote work and the ability to integrate it into operations. Much work remains to address the organisational tensions that are becoming increasingly apparent.

DIGITALISATION AND AI

- **Digitalisation and AI** have rapidly become central issues in the workplace. Nearly six out of ten managers have used generative AI tools, but only one-third report that clear guidelines for AI use exist at their workplace.
- **Managers generally view** AI positively, recognising its potential to enhance productivity, innovation, and cost savings. They also hold a predominantly favourable view of how AI tools may affect their own work, particularly by simplifying various tasks.
- **The main barriers** to leveraging AI include lack of competence, outdated IT infrastructure, legal and regulatory constraints, and the need for organisational change. The absence of governance around AI use risks leading to unintended consequences and security issues.
- **Realising AI's potential** requires not only technical investment but also education, new working methods, and space for learning and experimentation. The costs of learning are substantial and require active management. If managers also feel they lack understanding of senior leadership's ambitions or how best to utilise the technology, the conditions for effectively benefiting from AI are significantly weakened.

SECURITY AND PREPAREDNESS

- **Global uncertainty has** increased, and issues of security and preparedness have gained greater prominence. Nearly half of managers report that their workplace has improved competence in risk and preparedness, but many workplaces have yet to take any action.

- **Cybersecurity has received** increased attention: over half of managers report that strategies, rules, and training have been introduced, yet many workplaces still lack exercise and training for all employees. Cybersecurity requires both technical and personnel-oriented measures.
- **There are significant** variations between organisations and managerial levels regarding preparedness and cybersecurity. Many workplaces have initiated efforts, but much remains to be done to address emerging threats.

INNOVATION

- **Innovation is crucial** for organisations to adapt to a changing environment, but it is challenging as it requires interaction across different parts of the organisation and often conflicts with regular operations.
- **Many managers feel** that employees are encouraged to innovate, but clear processes for initiating and evaluating innovation projects are often lacking. Differences between managerial levels are evident: senior managers see more opportunities and fewer obstacles, while team leaders and middle managers experience time constraints and lack of processes.
- **A gap between** strategic intent and practical outcomes hinders innovation and organisational development, and organisational conditions do not always align with ambitions.

This report is based on an extensive survey conducted among nearly 5,000 managers in Sweden.



THE MANAGERIAL ROLE TODAY AND IN THE FUTURE

- **The managerial role** is evolving as demands increase. Eight out of ten managers wish to remain in their role over the next three years, but they expect to spend more time on administration, coaching, recruitment, and strategic work. AI, digitalisation, and skills shortages are seen as the most influential factors for managerial work going forward.
- **Nearly half of** managers believe that more collaborative, flexible, and present leadership needs to be developed. Human relationships in the workplace are becoming increasingly important, and there is a clear shift towards more relationship-based and flexible leadership.
- **Salary increases remain** the most important form of compensation, but many also value more leisure time and increased flexibility, such as remote work. The managerial role is becoming more complex and specialised, and preferences regarding the future of working life are diverse.



OM UNDERSÖKNINGEN

Den här rapporten bygger på en enkätundersökning som genomfördes bland Ledarnas medlemmar under perioden mars–april 2025. Enkäten skickades till ett urval av 40 000 mottagare och genererade 4 958 svar (motsvarande en svarsfrekvens på 12%).

Det är ett återkommande problem med låg deltagarfrekvens i enkätundersökningar i allmänhet. I syfte att motverka snedvridande effekter har resultaten viktats för att ge en skattning som är representativ för urvalspopulationen baserat på kända bakgrundsvariabler. Vidare har resultaten kontrollerats mot en valideringsstudie baserad på ett större urval av enkätfrågorna som Novus genomfört med individer i chefsposition inom företagets Sverigepanel. Resultatet styrker att storleksordningen i utfallet i enkätundersökningen stämmer överens med motsvarande resultat i valideringsstudien. Valideringsstudien bidrar därmed till att bekräfta huvudstudien.

Framtid, tid och lärande

Man kan förstå framtid på olika sätt. Å ena sidan är framtiden det löpande flödet av tid, i vilket minut följer på minut och timme på timme. Å andra sidan är framtiden en föreställning om kvalitativ förändring i tillvaron, att någonting ska ha förändrats och blivit annorlunda mot hur det brukade vara. Framtidsvisioner handlar ofta om kvalitativa skillnader, men beskriver sällan vägen dit. För att tidens sekventiella flöde ska leda till en kvalitativt annorlunda framtid krävs någon typ av förändringsarbete.

När det handlar om hur människor samarbetar och interagerar med varandra, exempelvis på en arbetsplats, kräver kvalitativ förändring någon form av anpassning genom lärande. Ofta vet man inte på förhand precis hur förändringen behöver se ut för att uppnå det önskade målet, och lärandeprocessen präglas därför av sökande, experimenterande och inte sällan misslyckanden på vägen. Det här blir särskilt tydligt i en tid som präglas av omfattande skiften i omvärlden med allt från ökad osäkerhet och geopolitiska spänningar till den snabba utvecklingen av en ny generation av AI-teknik. Ett sätt att försöka förstå även en osäker framtid är därför att beskriva den som en kombination av nuläge och en lärandeprocess.

Chefer på olika nivåer är särskilt väl lämpade att ge perspektiv på framtiden som en lärandeprocess därför att de befinner mitt i det arbete som ligger bakom lärandet i organisationen. De är på en och samma gång enskilda individer och anställda med egna uppfattningar, men också medansvariga för att koordinera organisationens gemensamma riktning och prioriteringar. Det är chefer som genom hela organisationer i praktiken översätter intentioner, strategier och visioner till verkstad. Det är också cheferna som befinner sig mitt emellan när organisatoriska förutsättningar och medarbetares ansträngningar inte stämmer överens. Det är cheferna som står för det ledarskap som omsätter förändringsbehov till en gemensam lärandeprocess på arbetsplatserna.

Ledarna har sedan 2019 presenterat tre omfattande framtidsundersökningar baserade på medlemmarnas uppfattning om nutid och framtid, varav detta är den tredje. I varje undersökning har omkring 5000 chefer fått svara på en omfattande enkät som sträcker sig över flera ämnesområden för att ge en sammanhållen överblick av hur de ser på sina arbetsplatser och vad de tror om olika utvecklingstrender. Genom att kombi-

nera frågor om nuläge med chefernas uppfattningar om framtiden tecknas också en bild av vilken förändring som sker eller behöver ske. Motsättningar mellan hur det ser ut på arbetsplatsen idag och hur man vill eller tror att det kommer att se ut i framtiden åskådliggör möjligheter, utmaningar och flaskhalsar som kan dyka upp på vägen framåt.

Mellan den första och den andra framtidsundersökningen kom Covid-19-pandemin. Plötsligt blev behovet av lärande och anpassning påtagligt även i det vardagliga arbetet. Det var inte längre något man kunde välja att ägna sig åt, utan något man inte kunde välja bort. Mellan den andra och den tredje undersökningen har avståndet till pandemins restriktioner ökat, men samtidigt har omvärlden återigen förändrats av ökade geopolitiska spänningar, krig i vårt närområde och ekonomisk osäkerhet. Mellan den andra och den tredje undersökningen lanserades dessutom ChatGPT i november 2022, och kort därefter flera andra modeller som sedan dess utvecklats i snabb takt. Den här utvecklingen förde frågor om AI-teknikens påverkan på jobb och arbetsplatser från periferin till samhällsdebattens centrum.

En återkommande observation i årets undersökning är att förändring formas av flera olika och ibland motverkande krafter. Det betyder inte att det finns ett medvetet motstånd mot förändring, utan lika ofta handlar det om en typ av tröghet som avslöjas när viss förändring sker. Det kan handla om motsättningar mellan ökad efterfrågan på distansarbete och bristande organisatoriska förutsättningar för det, eller motsättningar mellan viljan att implementera AI-lösningar och behovet av nya arbetssätt eller hanteringen av hinder för att dra nytta av tekniken. Chefer på olika nivåer på arbetsplatsen har tillsammans ett unikt perspektiv på den här typen av flaskhalsar och därmed förutsättningarna för organisatorisk lärande.

Chefernas perspektiv på framtiden utgår från vad som är tänkbart på tre års sikt givet hur det ser ut idag. Det gör deras framtidsspaningar relevanta att läsa även i efterhand. Vissa teman och frågor upprepas över de tre undersökningarna och att följa resultaten visar inte bara vad man tidigare trodde eller vart cheferna tror vi är på väg idag, utan ger också en fingervisning om hur deras kollektiva uppfattningar har förändrats bland annat som ett utfall av lärande mellan undersökningstillfällena.

Distansarbete och arbetsplatsen

KAPITELSAMMANFATTNING:

- **Det råder ännu** inte någon jämvikt mellan organisationers förmåga att integrera distansarbete i verksamheten och efterfrågan på distansarbete som en del av framtidens arbetsliv.
- **Omfattningen av distansarbete** har minskat något de senaste tolv månaderna. 21 procent av cheferna uppger att det skett en minskning medan endast 12 procent rapporterar en ökning. Det ligger i linje med uppfattningen att trenden vände kort efter pandemin.
- **Det är tydligt** att efterfrågan på distansarbete bland cheferna i undersökningen överstiger dagens nivåer. Samtidigt uppger en majoritet att de förväntar sig att distansarbetets omfattning på deras arbetsplats kommer att vara oförändrad på tre års sikt och en femtedel tror att omfattningen kommer minska ytterligare.
- **Yngre chefer** (upp till 44 år gamla) arbetar i något högre grad på distans idag och vill arbeta mer på distans i framtiden. De yngre cheferna upplever också att distansarbete i högre grad bidrar positivt till organisationen.
- **Distansarbetets effekter varierar** med förutsättningar både inom och utanför organisationen. Chefernas inställning till distansarbetets effekter på deras eget arbete har dock blivit väsentligt mer positiv sedan föregående undersökning. Över hälften upplever positiva effekter på livspussel, stress och effektivitet i arbetet.
- **Däremot upplever många** chefer alltjämt att distansarbete har en negativ inverkan på informationsdelning, introduktion av nya medarbetare, organisationskultur samt kompetensutveckling.
- **Det finns målkonflikter** mellan organisatoriska förutsättningar och individuell efterfrågan på distansarbete. Hur väl distansarbete fungerar och hur det påverkar organisationen är inte givet på förhand, utan beror på verksamhetens förutsättningar. Mycket arbete kvarstår för att hantera de organisatoriska spänningar som syns allt tydligare på många arbetsplatser.

I kölvattnet av Covid-19-pandemin var det många arbetsplatser som såg ut att ha gjort ett språng i sin digitalisering. Restriktioner och krav på social distansering medförde en kraftig uppgång i distansarbete med hjälp av digitala verktyg för framför allt videomöten. Pandemin visade att tekniken kan användas för att i högre grad möjliggöra distansarbete, men förändring handlar om mer än bara teknik. Under pandemin fungerade videomöten och digital teknik som en kompromiss mellan begränsande restriktioner och behovet av att hålla igång verksamheten inom många organisationer, men få arbetsplatser gjorde där och då långsiktiga organisatoriska anpassningar för att integrera distansarbete i processer och arbetssätt. Övergången till så hög grad av distansarbete fungerade åtminstone delvis för att det var en temporär åtgärd och syftet var att i möjligaste mån upprätthålla etablerad verksamhet.

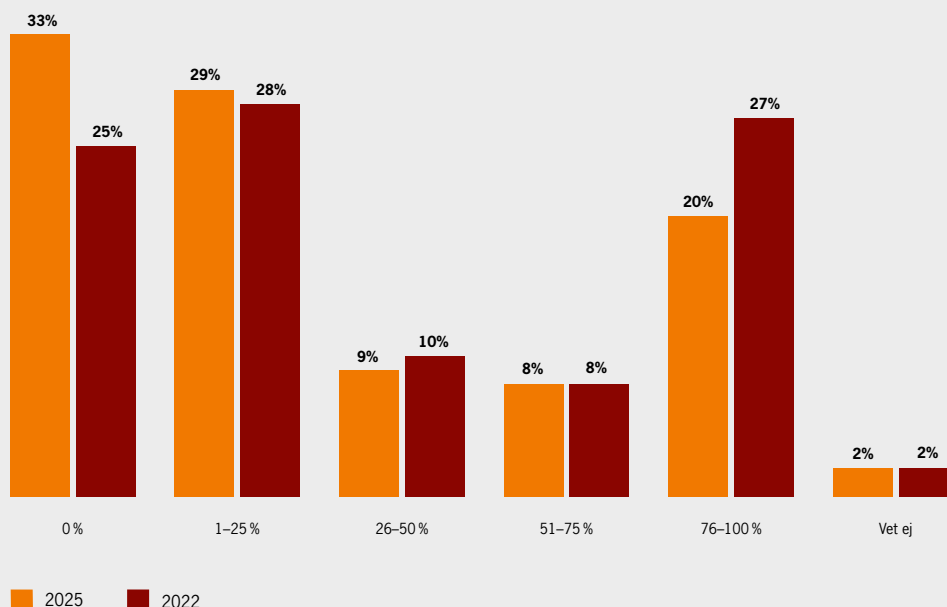
Efter pandemin har därför "språnget" i digitalisering kommit att utmanas på flera håll. Många arbetsplatser har sedan dess minskat andelen distansarbete. Arbetsgivares farhågor om minskad produktivitet står i konflikt med en tydlig ökning i efterfrågan på distansarbete bland anställda jämfört med före pandemin. Forskning om distansarbetets effekter ger inte heller något entydigt svar utan visar att utfallet beror på en rad olika faktorer inklusive individers digitala kompetens, stress och, kanske framför allt, hur arbetet struktureras inom organisationen.¹

Att införa en hög grad av distansarbete på en arbetsplats som tidigare präglats av fysisk närvaro på en gemensam arbetsplats, utan att förändra processer och arbetssätt, leder med stor sannolikhet till påtagliga friktioner och målkonflikter.² Det började märkas när distansarbetet höll i sig efter det att pandemirestriktionerna släppt och än mer när organisationer och arbetsplatser inte bara skulle upprätthålla verksamheten utan också behövde förändras och utvecklas. Att hålla igång upparbetade rutiner på distans är något annat än att utveckla verksamheten tillsammans även om många inte är på plats. Den här spänningen mellan vad som är tekniskt möjligt och vad organisationen är anpassad för blir särskilt tydlig

¹ Se exempelvis Allstrin m.fl. 2021.

² Det här diskuterades även i Ledarnas tidigare framtidsrapporter 2019 och 2022.

Figur 1: Respondenterna fick ange hur stor andel av de anställda på deras arbetsplats som kan arbeta motsvarande minst en dag i veckan på distans. Resultaten från årets undersökning jämförs här med resultaten från samma fråga i föregående undersökning (Ledarna 2022).



för chefer som ansvarar för verksamheten och andra medarbetare, men som också är anställda, har en chef att rapportera till och ska få ihop sitt eget livspussel.³ Distansarbetets framtid hänger inte bara på teknikens möjligheter, utan beror minst lika mycket på organisatoriska förutsättningar – det vill säga utformningen av arbetssätt och processer som ligger till grund för både arbete och ledarskap.

Cheferna i Ledarnas undersökning uppger att omfattningen av distansarbete har minskat jämfört med föregående undersökning som genomfördes under våren 2022 (Figur 1).⁴ Andelen chefer som uppger att det förekommer distansarbete (minst en dag i veckan) bland anställda på deras arbetsplats har sjunkit från 73 procent till 65 procent.⁵ Den mest påtagliga nedgången har skett bland chefer som uppger att 76–100 procent av de anställda kan arbeta minst en dag i veckan på distans. Den tydligaste ökningen har skett bland chefer som uppger att inget distansarbete förekommer. Resultaten säger ingenting om hur ofta de som kan faktiskt arbetar på distans, men ger en viktig fingervisning om hur förutsättningarna för distans-

arbete varierar både inom och mellan arbetsplatser.

I årets undersökning framgår även att möjligheten till distansarbete är vanligare i Stockholmsområdet än i övriga landet. Det kan till stor del förklaras av variation i branschsammansättning och typer av arbete. Det är dock inte uteslutande något storstadsfenomen och möjligheten till distansarbete påverkar även förutsättningarna på mer glesbefolkade arbetsmarknader, exempelvis genom att minska kraven på daglig arbetspendling.

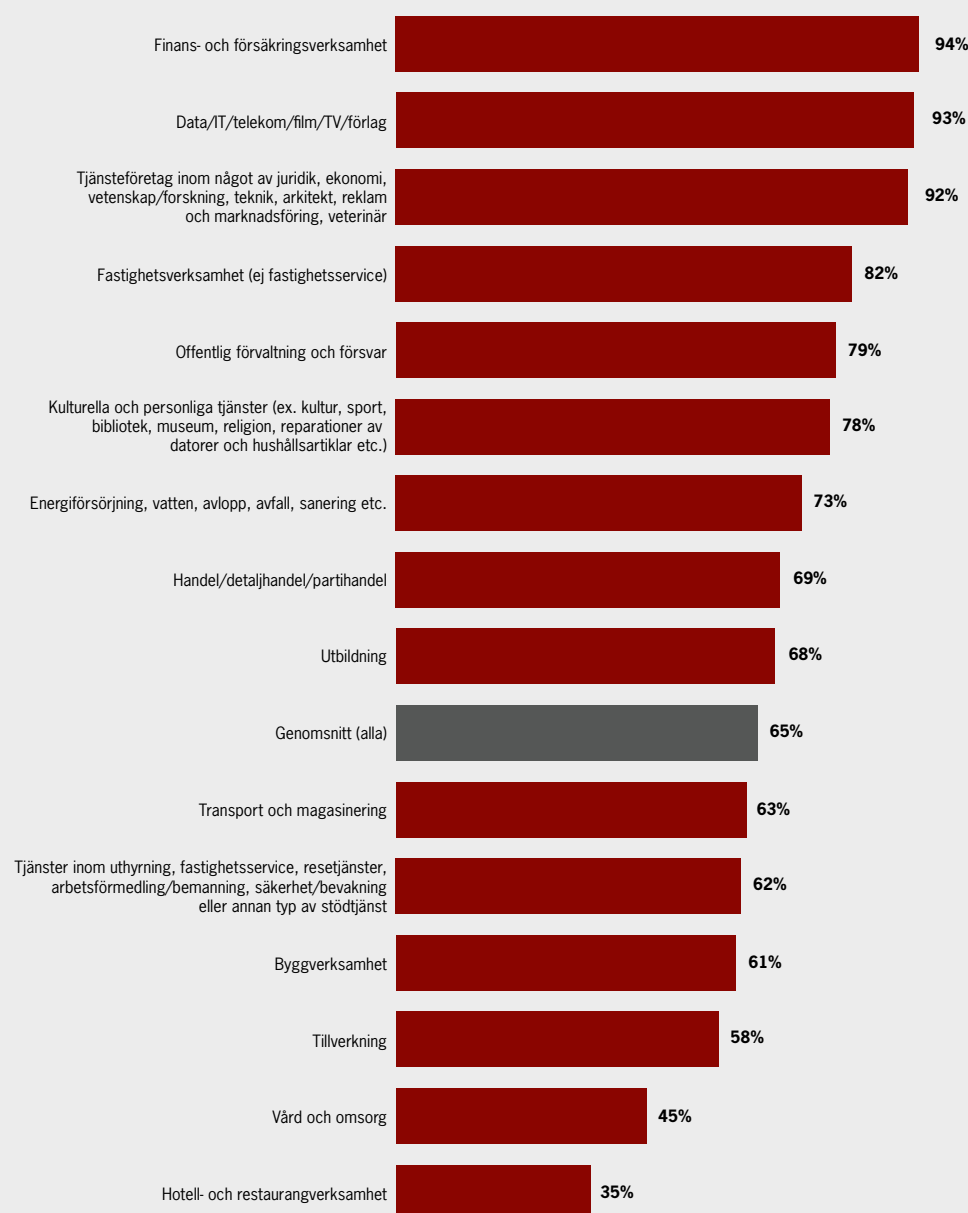
Delar man upp chefernas svar baserat på bransch framträder tydliga skillnader i förekomsten av distansarbete (Figur 2). Vanligast är det att medarbetare kan arbeta på distans inom finans- och försäkringsverksamhet, IT telekom och media samt kunskapsintensiva tjänster inom juridik, ekonomi, teknik och vetenskap. Möjligheten att arbeta på distans är som minst bland anställda i hotell- och restaurangverksamhet, vård och omsorg, tillverkning och byggindustrin. Att skillnaderna är som störst mellan dessa branscher beror inte minst på skillnader i typ av arbetsuppgifter.

³ En amerikansk studie indikerar i linje med detta att chefer (managers) generellt i kölvattnet av pandemin var mer skeptiska till distansarbete både för egen del och för hur det påverkar organisationen (Bloom m.fl. 2022)

⁴ Notera att eftersom undersökningarna inte omfattar exakt samma respondentgrupp så kan viss variation bero på skillnader i vilka som svarat på enkäten, men med så omfattande enkäter till samma målgrupp är det ändå värdefullt att göra jämförelser över tid.

⁵ Förekomsten av distansarbete räknas ut genom att addera andelarna som uppgivit att mellan 1-100 procent av de anställda kan arbeta minst en dag i veckan på distans.

Figur 2: Figuren visar den andel av respondenterna som angivit att det förekommer distansarbete på deras arbetsplats (se Figur 1), uppdelat på bransch.



Jobb med en stor andel fysiska arbetsuppgifter eller uppgifter som kräver personligt bemötande kan vara svåra eller i många fall omöjliga att kombinera med distansarbete. Samtidigt vittnar skillnaderna i Figur 1 om att variationen i distansarbete inte enbart är ett utfall av branschskillnader. Till exempel har flera stora teknikföretag – inklusive Zoom som utvecklat ett av de vanligast förekommande verktygen för videomöten – efter pandemin begränsat möjligheten till distans-

arbete och kräver fysisk närvaro på kontoret ett visst antal dagar i veckan.

I årets undersökning bekräftar cheferna också bilden av att möjligheten till distansarbete har varit oförändrad eller sjunkit på de flesta arbetsplatser de senaste tolv månaderna (Figur 3). Drygt var femte chef (21 procent) uppger att andelen distansarbete har minskat på deras arbetsplats det senaste året,

medan 12 procent uppger att distansarbetet ökat och 63 procent svarar att det är oförändrat. Så som frågan är ställd ger de här resultaten en bredare bild av distansarbete som fenomen eftersom det kan inkludera både ett fåtal anställda som arbetar mycket på distans och en stor andel av de anställda som arbetar lite på distans.

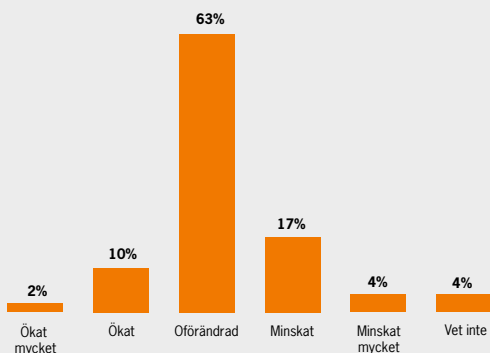
Cheferna fick även svara på i vilken utsträckning de själva arbetar på distans idag (Figur 4). Knappt tre fjärdedelar av respondenterna (73 procent) uppger att de i någon utsträckning arbetar på distans, medan resterande fjärdedel svarar att de inte arbetar på distans alls. Bland de chefer som arbetar på distans uppger mer än hälften att de gör det som mest en dag i veckan (53 procent), medan drygt en femtedel (21 procent) arbetar två dagar eller mer på distans. Jämför man med förekomsten av distansarbete på arbetsplatsen tycks det som att chefer i många fall arbetar mindre på distans än vad anställda gör. 65 procent av cheferna uppgav att det förekommer att anställda distansarbetar (motsvarande minst en dag i veckan, se Figur 1) på deras arbetsplatser, men endast 38 procent av cheferna uppger att de själva arbetar minst en dag i veckan på distans.

Resultatet är snarlikt chefernas rapport från föregående undersökning (2022) där de fick frågan om i vilken utsträckning de arbetade på distans före pandemin. Med reservation för att cheferna i undersökningen kan ha ökat och därefter minskat omfattningen av sitt eget distansarbete ger detta en indikation om att cheferna i undersökningen inte är de som i högst grad arbetar på distans, eller åtminstone inte uppfattar sig själva på det viset.⁶

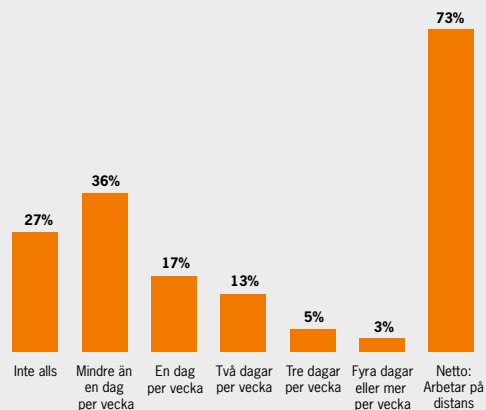
Delar man upp resultatet på olika chefskategorier, som cheferna själva angivit, är det tydligt att chefer som i högre grad leder det dagliga arbetet, arbetsledare och första linjens chefer, i mindre utsträckning än andra chefstyper arbetar på distans (Figur 5). Det kan delvis förklaras av skillnader i arbetsuppgifter. Mer operativt orienterade chefers arbete kan vara svårt eller omöjligt att utföra på distans. Men det kan också bero på att dessa chefer inte upplever att de har verktyg och förutsättningar för att leda på distans.

Delar man istället upp chefernas svar utifrån kön blir det tydligt att det framför allt är chefer som är kvinnor som arbetar på distans (Figur 6). Mer än åtta av tio (81 procent) kvinnor arbetar på distans, medan motsvarande andel bland män är 67 procent. Det är fler kvinnor än män som arbetar upp till två dagar i veckan

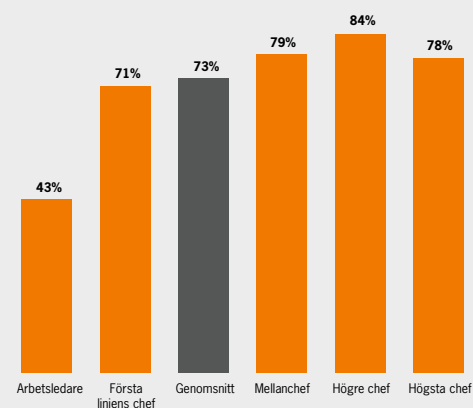
Figur 3: Respondenterna i undersökningen fick ange hur de upplever att omfattningen av distansarbete på deras arbetsplats har förändrats de senaste tolv månaderna.



Figur 4: Respondenterna fick ange det alternativ som bäst stämmer överens med hur ofta de själva arbetar på distans.

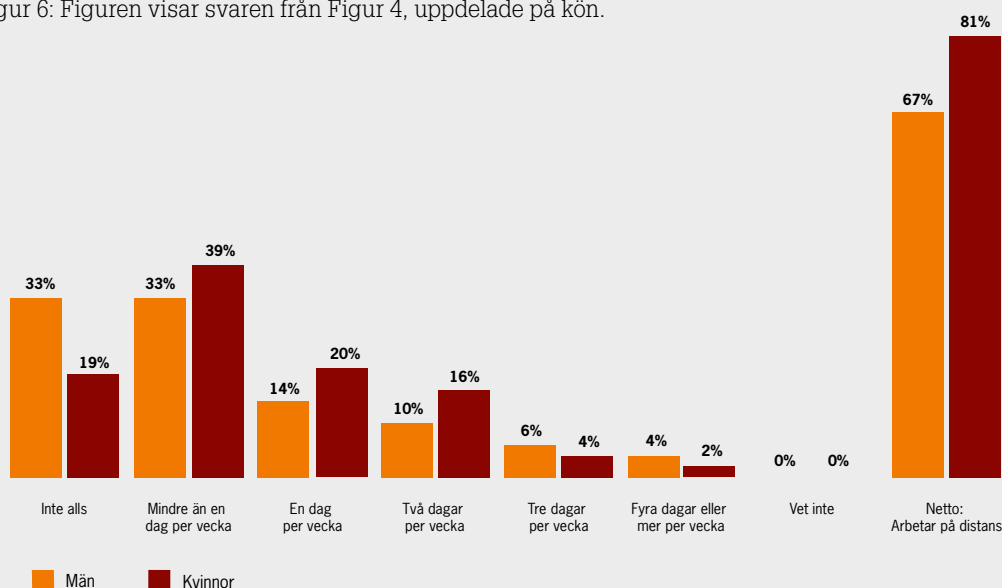


Figur 5: Figuren visar andel chefer som arbetar på distans oavsett längd från Figur 4, uppdelat på olika chefsnivåer.



⁶ Se figur 2 i Ledarna 2022.

Figur 6: Figuren visar svaren från Figur 4, uppdelade på kön.



på distans, medan det är marginellt fler män som arbetar tre dagar eller mer per vecka på distans.

Samtidigt som möjligheten att arbeta på distans kan betraktas som en förmån, har det också påtalats att det kan utmana jämställdheten på arbetsmarknaden. Till exempel har en studie från Myndigheten för arbetsmiljökunskap påtalat att ökad förekomst av distansarbete kan bidra positivt till kvinnors deltagande på arbetsmarknaden mätt i faktisk arbetstid, men det kan också förstärka normen att kvinnor utför en större andel av det obetalda arbetet i hemmet när de arbetar hemifrån.⁷ Möjligheten till distansarbete har potential att bidra positivt till både arbetslivet och livspusslet, men hur medarbetare till sist använder den flexibiliteten ligger i stor utsträckning bortom arbetsgivares eller chefers kontroll.

Något man bör ha i åtanke är att distansarbete inte per automatik behöver betyda att man arbetar hemifrån. Distansarbete kan också användas för att arbeta från ett café eller ett så kallat co-working space för att exempelvis spara pendlingstid och få intryck från andra än de egna kollegor som man träffar på sin ordinarie arbetsplats.

Cheferna upplever att distansarbete har både tydliga fördelar och nackdelar för den enskilda arbetsplatsen (Figur 7). Bland de chefer som har rapporterat att det förekommer distansarbete på deras arbetsplats

uppges 70 procent att det bidrar positivt till medarbetares hälsa och välmående. Nästan hälften (49 procent) tror att det förenklar rekrytering och 42 procent menar att det bidrar positivt till produktiviteten. Inom dessa områden är det fler chefer som tror att distansarbetet bidrar positivt snarare än negativt.

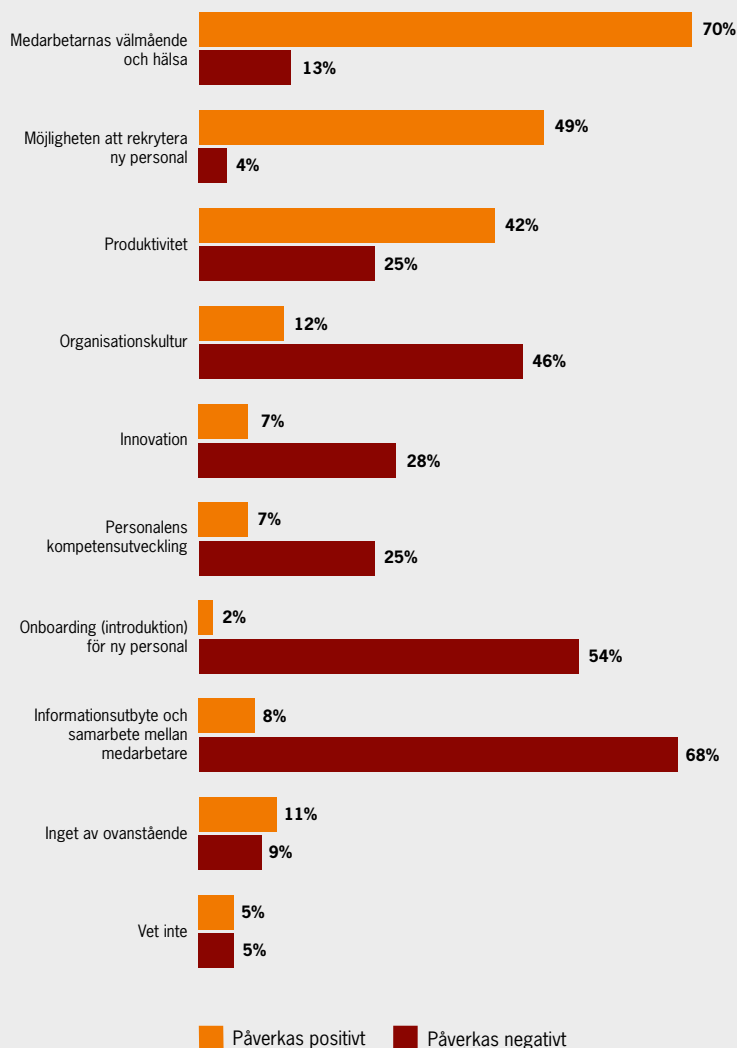
Chefernas samlade bedömning är dock att distansarbete har en negativ påverkan på informationsutbyte mellan medarbetare (68 procent), introduktion av ny personal (54 procent), organisationskultur (46 procent), innovation (28 procent) och personalens kompetensutveckling (25 procent).

Resultaten skulle kunna tolkas som att distansarbete är positivt för det löpande egna arbetet och för den enskilde medarbetaren, men negativt för organisationen som den ser ut idag. De här resultaten återspeglar chefernas svar i de två tidigare undersökningarna som presenterades 2019 och 2022.⁸ Digitala möten och digitala verktyg för samarbete fungerar bättre som substitut för planerade möten än för informella möten och kommunikation som vanligtvis sker i korridoren, på lunchen eller vid kaffemaskinen. En arbetsplats med större andel distansarbete måste i någon mån anpassas för att motverka negativa effekter på sådant som organisationskultur, sammanhållning och informellt informationsutbyte.

⁷ Se Myndigheten för arbetsmiljökunskap 2025.

⁸ Se Ledarna 2019, 2022.

Figur 7: Figuren visar sammanslagningen av två frågor i enkäten. I den första frågan fick respondenterna ange för vilka delar av arbetet distansarbete har haft en positiv påverkan. I den andra frågan fick respondenterna utifrån samma lista ange vilka delar av arbetet som distansarbete har haft en negativ påverkan på. Svaren presenteras i samma figur för att visa hur chefernas uppfattning om distansarbetets positiva och negativa effekter förhåller sig till varandra.



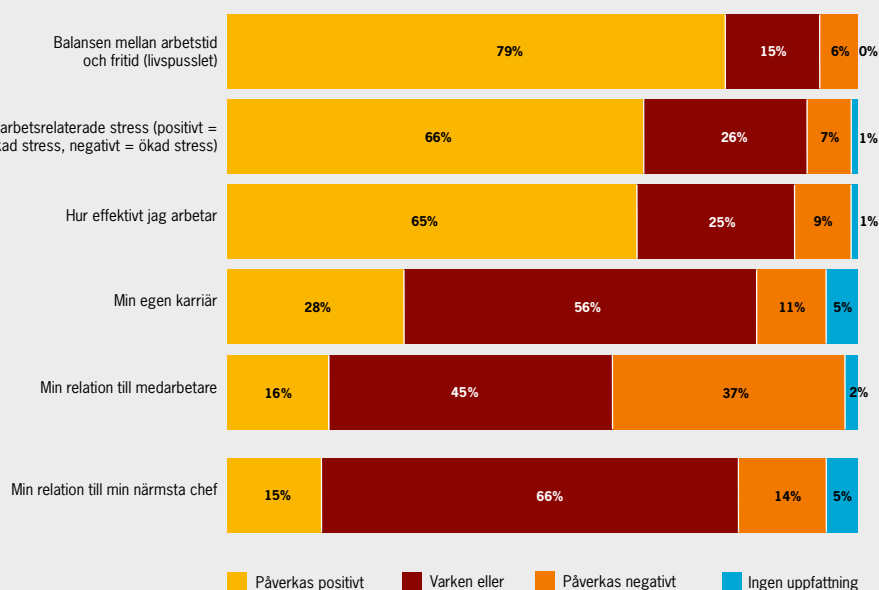
När cheferna ser till sitt eget distansarbete är den samlade bedömningen att det har en positiv påverkan på balansen mellan arbetstid och fritid (79 procent), arbetsrelaterad stress (66 procent) och hur effektivt man arbetar (65 procent). Samtidigt är det mellan 6-9 procent som upplever att distansarbetet har en negativ påverkan på dessa delar av arbetslivet (Figur 8). En majoritet av cheferna (56 procent) upplever inte att distansarbete har någon påverkan på deras karriär. 28 procent tror att det har en positiv påverkan på karriären, medan 11 procent uppger att distansarbete påverkar deras karriär negativt. På vilket sätt respon-

denterna upplever att distansarbetet påverkar deras karriär kan bero på många olika saker, exempelvis att det upplevs svårt att leda på distans, att man kan arbeta mer effektivt när man inte behöver arbetspendla lika ofta eller att man är orolig att det arbete man gör inte syns på samma sätt för kollegor och chefer.

Jämfört med föregående undersökning har chefernas uppfattning om distansarbetets effekter förändrats till det bättre.⁹ Antalet chefer som uppger att distansarbetet har positiva effekter har konsekvent ökat, medan andelen som upplever att det har negativa

⁹ Se figur 10 i Ledarna 2022

Figur 8: Respondenterna fick ange om distansarbete har påverkat delar av deras arbete positivt, negativ eller inte alls (alternativt ange "ingen uppfattning").



effekter har minskat. Andelen som upplever att distansarbete har en positiv inverkan på balansen mellan arbete och fritid har vuxit från 57 till 79 procent. Även om resultaten tolkas med viss försiktighet är det här en betydande förändring.¹⁰ 2022 uppgav 38 procent av cheferna i undersökningen att distansarbetet minskade deras arbetsrelaterade stress och i årets undersökning är motsvarande siffra 66 procent – även det en anmärkningsvärd förändring.

Andelen chefer som uppger att distansarbete bidrar till att de arbetar mer effektivt har ökat från 52 till 65 procent. Andelen som tror att distansarbete kan ha en positiv inverkan på deras egen karriär har ökat från 17 till 28 procent. De minsta, men ändå positiva, skillnaderna återfinns i hur cheferna upplever relationen till medarbetare (fem procentenhets ökning) och deras egna chefer (1 procentenhets ökning). Framför allt har andelen respondenter som upplever att deras relation till medarbetare och chefer påverkas negativt sjunkit betydligt, med 20 respektive 10 procentenheter. Även om skillnaderna var och en för sig bör tolkas med viss försiktighet signalerar detta ett större skifte i inställningen till distansarbete överlag.

Det är värt att notera att chefer i betydligt högre grad tycks oroa sig för sin relation till sina medarbetare, än för relationen till sin egen närmsta chef. 37 procent upplever att distansarbete har en negativ påverkan på

relationen till medarbetare, men bara 14 procent uppfattar att deras relation till sin närmsta chef påverkas negativt. Det kan förklaras av att man upplever sig ha en mer strukturerad kommunikation med sin närmsta chef än med andra medarbetare i allmänhet. Samtidigt visar en närmre analys att chefer som har ansvar för större medarbetargrupper i högre utsträckning oroar sig för relationen till medarbetare. Det talar för att det finns en asymmetri i hur relationen uppfattas mellan chef och de medarbetare som chefen har personalansvar för. Den typen av asymmetri riskerar att förstärkas om man som chef upplever att det saknas organisatoriska förutsättningar, eller att man själv saknar kompetens, för att leda på distans. Arbetsätt, processer och även ledarskap kan behöva förändras om man går från en norm om ständig närvaro till ökat distansarbete.

Vad händer med distansarbetet framgent? En majoritet (62 procent) av cheferna i undersökningen tror att omfattningen av distansarbete inom deras organisation kommer att vara oförändrad på tre års sikt (Figur 9). De som tror att distansarbetet kommer att minska i omfattning är något fler (20 procent) än de som tror på en ökning (15 procent). Den samlade bilden är att det alltså sker en viss återgång till den fysiska arbetsplatsen, men på många arbetsplatser tycks uppfattningen ändå vara att distansarbetet, i varierande omfattning, är här för att stanna.

¹⁰ Eftersom det inte är en panelundersökning med exakt samma respondenter.

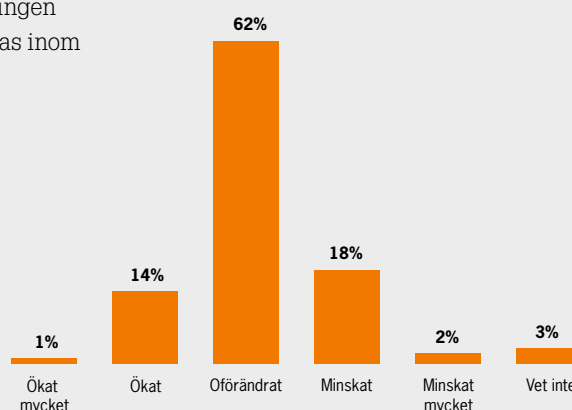
Många chefer i undersökningen efterfrågar något mer distansarbete än vad de har idag, men önskan om att arbeta två dagar eller mer i veckan på distans har sjunkit sedan förra undersökningen 2022 (Figur 10). Det finns med andra ord en friktion mellan vad cheferna tror om utvecklingen och vad de önskar för egen del. Resultaten talar för att det ännu inte råder någon jämvikt mellan organisationers förmåga att integrera distansarbete i verksamheten och de anställda chefernas efterfrågan på distansarbete som en naturlig del av framtidens arbetsliv.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att det digitala språng många trodde sig se under och direkt efter pandemin, med ökad andel distansarbete, bara var början på en betydligt krångligare resa. På många arbetsplatser befinner man sig mitt i det där språnget. Tekniken är en nödvändig men inte tillräcklig kom-

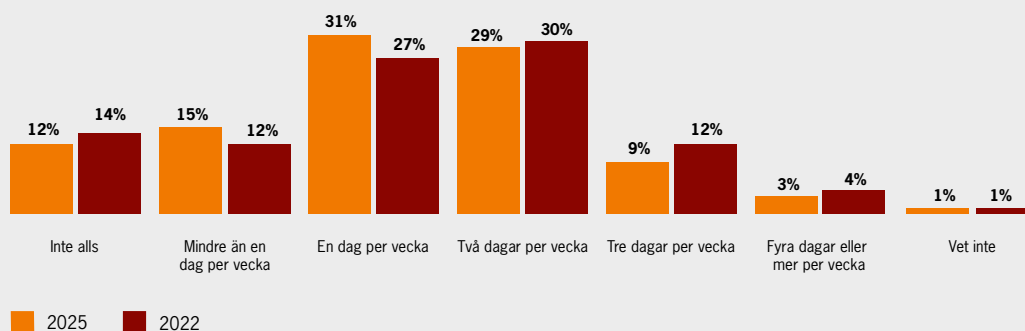
ponent för att få distansarbete att fungera på ett sätt som gynnar både organisation och individ. Sedan pandemin har omfattningen av distansarbete minskat i många organisationer, något som cheferna också bekräftar i årets undersökning. Samtidigt är det osannolikt att distansarbetet sjunker till samma nivåer som före pandemin, inte minst för att både anställda och chefer nu tydligt värdesätter möjligheten att arbeta hemifrån eller från andra platser. Det syns inte minst bland yngre chefer.

Det finns signifikanta skillnader som utmärker de yngre cheferna (upp till 44 år gamla) i frågorna om distansarbete. De arbetar i högre grad på distans idag (79 procent jämfört med 73 procent i genomsnitt bland alla svarande) och de vill arbeta mer på distans i framtiden (91 procent jämfört med 87 procent i genomsnitt). Framför allt efterlyser de yngre cheferna

Figur 9: Hur bedömer du att omfattningen av distansarbete kommer att förändras inom din organisation på tre års sikt?



Figur 10: Respondenterna i undersökningen fick ange i vilken utsträckning de skulle vilja arbeta på distans i framtiden (på tre års sikt) utifrån en lista med alternativ. Figuren redovisar svaren från årets undersökning i jämförelse med svaren från föregående undersökning (Ledarna 2022).



att arbeta motsvarande en dag i veckan på distans, vilket är något mer än vad de gör idag. De yngre cheferna upplever också att distansarbete i högre grad bidrar positivt till organisationen som helhet, särskilt till produktivitet (49 procent jämfört med 42 procent i genomsnitt).¹¹ De upplever i högre grad att distansarbete påverkar deras eget arbete positivt i termer av balans mellan arbetstid och fritid (83 procent jämfört med 79 procent i genomsnitt), arbetsrelaterad stress (68 procent jämfört med 66 procent i genomsnitt) och deras egen karriär (31 procent jämfört med 28 procent i genomsnitt). De upplever dessutom i mindre utsträckning att distansarbete har en negativ inverkan på relationen till medarbetare.

Det krävs investeringar och innovationer av en mer organisatorisk karaktär för att tillvarata distansarbetets möjligheter och samtidigt parera dess nackdelar. Cheferna i undersökningen pekar i synnerhet ut olika typer av informella relationer och utbyten som något som blir lidande när fler arbetar mer på distans. Digitala möten fungerar bättre för planerade möten och tydligt avgränsade projekt än för att bygga organisationskultur, arbeta med organisationsförändring eller arbeta med olika typer av innovation. Kanske ligger lösningen i att koordinera när medarbetare är på arbetsplatsen, eller i att hitta nya former för informella utbyten. Det tycks överlag som att hushåll och individer i högre grad organiserat om sig för att dra nytta av distansarbete än vad arbetsplatser har gjort. Det bidrar till en obalans och spänning mellan efterfrågan på möjligheten till distansarbete och förmågan att erbjuda det.

Även ledarskapet utmanas av distansarbete. Fler chefer oroar sig för sin relation till sina medarbetare än för sin relation till sin närmsta chef. Det kan tolkas som en indikation för att det upplevs som lättare att bli ledd än att leda på distans. Det vore inte konstigt, med tanke på att chefsjobb traditionellt till stor del varit villkorade av att den personal man ansvarar för befinner sig på samma plats vid samma tid som en själv.

Organisatoriska förändringar ställer i sin tur krav på lagar och regelverk som speglar dagens snarare än gårdagens arbetsplats. Redan i Ledarnas första framtidsundersökning, som genomfördes 2019, var det

tydligt att cheferna förväntade sig ökad flexibilitet och distansarbete på tre års sikt. Det förutspåddes utmana befintliga arbetsmiljöregler, något som blev tydligt bortom tvivel under pandemin.¹² På samma vis som arbetsmiljöregler förändrats i pandemins kölvatten, finns det skäl att fråga sig vilka andra regelverk som, på grund av ett förändrat arbetsliv, kan komma att skapa oavsiktliga begränsningar och oönskade konsekvenser på svenska arbetsplatser i framtiden.

Distansarbete kan handla om mycket mer än bara möjligheten för befintlig personal att arbeta hemifrån. Fungerande strukturer för distansarbete kan bidra till att lokala arbetsmarknader växer när individer kan ta jobb längre ifrån bostaden eller bosätta sig längre ifrån sin arbetsplats, en trend som syns i internationell forskning och även kan anas i Sverige.¹³ Det borde vara särskilt relevant för arbetsgivare i mer glesbefolkade delar av landet. I förlängningen ökar också möjligheten för arbetsgivare att anställa individer som arbetar helt på distans och kanske befinner sig utanför Sverige, ett slags globalt distansarbete.¹⁴ Även om många som arbetar på distans idag arbetar hemifrån finns också möjligheten att arbeta från andra platser. Det innebär inte bara fördelar för den enskilde individen, utan kan under rätt omständigheter också hjälpa arbetsgivare och organisationer att få intryck från omvärlden som man inte hade fått om alla anställda sitter tillsammans på samma plats varje dag.

Distansarbete kan också bidra till ökad polarisering såväl inom som mellan arbetsplatser. Om en del anställda kan arbeta på distans medan andra inte kan det finns risken att det upplevs som orättvist, vilket kan leda till osämja men också krav på kompensation för de som inte kan distansarbeta. Polarisering mellan organisationer inom samma bransch innebär konkurrens som på sikt kan medföra att fler hittar fungerande lösningar för distansarbete (givet att det efterfrågas av anställda). Polarisering mellan branscher skulle på sikt kunna leda till förändrade uppfattningar kring olika yrkens attraktivitet och status. Möjligheten att arbeta någon dag i veckan utanför arbetsplatsen ser alltså ut att kunna bidra till betydande förändringar i både stort och smått framöver.

¹¹ De yngre cheferna är dessutom signifikant mindre benägna att svara att distansarbete bidrar negativt till produktivitet eller innovation.

¹² Ledarna 2019

¹³ Se Akan m.fl. 2025 eller Tillväxtverket 2025

¹⁴ Se exempelvis Baldwin och Forslid 2023



Det finns mål-
konflikter mellan
förutsättningar och
efterfrågan på
distansarbete.

Digitalisering och AI

KAPITELSAMMANFATTNING

- **AI-utvecklingen har gått** från att vara en perifer företeelse till att stå i centrum på många arbetsplatser. Både potentiella fördelar och utmaningar har blivit mer påtagliga för cheferna i undersökningen.
- **Knappt sex av tio** chefer har använt generativa AI-verktyg privat eller i arbetet. Störst är andelen bland yngre chefer. Samtidigt är det bara drygt tre av tio som uppger att det finns riktlinjer för hur generativa AI-verktyg får användas på deras arbetsplatser.
- **Cheferna har en** övervägande positiv syn på hur AI-tekniken kan komma att påverka deras arbetsplats med avseende på produktivitet, innovationstakt och besparingsmöjligheter på tre års sikt.
- **Cheferna har också** en övervägande positiv uppfattning om hur AI-verktyg kan komma att påverka deras eget arbete, framför allt genom att förenkla olika arbetsuppgifter.
- **De främsta hindren** för att använda och dra nytta av AI på arbetsplatsen är enligt cheferna kompetensbrist, gamla och bristfälliga IT-system, lagar och regelverk som kan begränsa användningen samt behovet av omfattande organisationsförändringar för att dra nytta av tekniken. Även andelen chefer som bedömer att AI-användning är förknippat med för mycket risk har ökat tydligt sedan föregående undersökning.
- **Den tilltagande användningen** av generativ AI medför åtminstone två betydande utmaningar på arbetsplatsen. För det första är AI-verktygen brett tillgängliga för alla, men det saknas ofta riktlinjer för hur tekniken får användas. Det riskerar att motverka användande som har positiva effekter för verksamheten, men innebär också en risk för att tekniken används på sätt som leder till oavsiktliga och negativa konsekvenser. För det andra präglas generativa AI-verktyg av slumpmässig variation, vilket ställer krav på användarens förmåga att värdera resultat på delvis nya sätt.
- **För att realisera** potentialen med AI kommer det på många arbetsplatser krävas såväl organisatorisk förändring och nya arbetssätt som utrymme för enskilda medarbetare och chefer att träna på och bli bekväma med den här typen av verktyg. Detta medför okända men betydande lärandekostnader som inte får glömmas bort.

Digitaliseringen är ett tydligt exempel på att framtidsvisioner kräver arbete för att bli verklighet. Under datoriseringen på 1980-talet påpekade ekonomen Robert Solow att han kunde se datorer överallt utom i produktivitetsstatistiken, och gav på så vis upphov till vad som blev känt som Solows produktivetsparadox, eller bara Solowparadoxen. Det blev starten på en lång debatt mellan ekonomer om relationen mellan ny teknik och produktivitetsvinster i ekonomin.

Var det datortekniken det var fel på? Var det inte så bra som man hade föreställt sig? Eller var det dåligt ledarskap som innebar att man inte använde tekniken rätt? Idag vet vi att datortekniken, och digitaliseringen efter den, har medfört betydande produktivitetsvinster men också – framför allt – nya produkter och tjänster, nya sätt att konsumera och kommunicera samt nya beteenden och vanor.

Den förklaring till Solowparadoxen som bäst stått emot tidens tand handlar om något annat än tekniken, nämligen organisation och arbetssätt. Produktivitetsvinster följer inte per automatik med teknikinvesteringar. Tekniken må vara nödvändig men den är inte tillräcklig. Särskilt när den nya tekniken skiljer sig markant från de verktyg den ersätter krävs det kompletterande organisatoriska investeringar och innovationer för att lyckas dra nytta av den nya tekniken.¹⁵

Eftersom ingen med säkerhet vet i förväg hur man bäst använder ny teknik för att lösa olika typer av uppgifter krävs det någon form av experimenterande, anpassning och lärandeprocess för att förändra organisation och arbetssätt på ett sätt som kan realisera potentiella produktivitetsvinster. Det här lärandet och dess kostnader bärs till stor del av chefer ute i verksamheten. Medan teknikinvesteringar är förknippade med på förhand kända kostnader är organisatoriska anpassningar förknippade med osäkerhet och okända kostnader. Medarbetare måste lära sig den nya tekniken, experimentera med den och hitta nya arbetssätt som tillvaratar de nya verktygens fördelar och passar ihop med övriga etablerade processer. Allt det här tar tid från deras ordinarie arbete och många experiment kommer att misslyckas. I takt med att tekniken "mognar" och standardiseras hittar andra organisationer sätt att dra nytta av den och då blir det enklare att imitera framgångar, anställa medarbetare med rätt kompetens och implementera tekniken i den egna verksamheten. Men lärandekostnaderna försvin-

¹⁵ Se Brynjolfsson och Hitt (2003) eller Wernberg (2025)

Figur 11: Respondenterna fick ange utifrån en lista vilka (om några) behov det finns av ytterligare investeringar i digitalisering inom deras organisation på tre års sikt för att upprätthålla verksamhetens kvalitet och/eller konkurrenskraft.



ner aldrig och glappet mellan teknikinvesteringar och organisatoriska anpassningar består.

För att få en övergripande uppfattning om digitaliseringsarbetet fick deltagarna i undersökningen svara på vilka olika behov de ser för ytterligare investeringar i digitalisering på deras arbetsplats på tre års sikt (Figur 11). Resultatet visar på ett betydande behov av kompetensutveckling (66 procent) och organisatoriska förändringar (62 procent) som markant överstiger det inte obetydliga behovet av ytterligare teknikinvesteringar (47 procent). De här resultaten ligger i linje med tanken om att tidigare teknikinvesteringar fortfarande behöver balanseras med organisatoriska förändringar och nya arbetssätt.¹⁶

Det är värt att notera att behovet av breda kompetensutvecklingsinsatser för hela personalen är betydligt större än efterfrågan på ökad teknisk specialistkompetens enligt cheferna. Det indikerar att den främsta flaskhalsen på många av de berörda arbetsplatserna inte är tillgången till enskilda experter som tar hand om tekniken, utan i första hand bred användarkompetens som gör det möjligt för fler att använda digitala verktyg (inklusive AI-verktyg) inom sina respektive ansvars- och kompetensområden.

En dryg tredjedel av cheferna (34 procent) uppger att det behövs ökad teknisk specialistkompetens på deras arbetsplats och en knapp femtedel (19 procent)

efterlyser mer investeringar i forskning och utveckling (FoU) med inriktning på digitalisering. Det kan möjligtvis tolkas som att tekniken spelar en mer central roll i verksamheten eller för affärsmodellen på dessa chefers arbetsplatser.

Artificiell intelligens intar en allt mer central plats i digitaliseringsarbetet, i synnerhet den nya generationen av generativa AI-verktyg som stora språkmodeller som kan skapa text, bild och video utifrån användarens styrning (promptande). Sedan ChatGPT, och därefter flera andra liknande tjänster, lanserades för allmänheten i november 2022 har intresset för och förväntningarna på AI vuxit markant. Allt fler arbetsplatser utformar planer för hur man ska dra nytta av den nya tekniken. Men implementeringen av generativa AI-verktyg handlar inte bara om central planering på arbetsplatsen, utan också om enskilda individers möjligheter att bekanta sig med och använda tekniken som ett verktyg.

Generativa AI-verktyg är omedelbart tillgängliga för vem som helst med en uppkopplad dator eller smartphone och oftast finns en gratisversion som räcker för att bilda sig en uppfattning om hur tekniken fungerar. ChatGPT är den digitala tjänst som snabbast spridit sig till och använts av över en miljon människor. Det tog fem dagar. Hur AI-användning breder ut sig och utvecklas varken styrs eller begränsas därför uteslutande av arbetsgivarens beslut om att implementera

¹⁶ I mer omfattande undersökningar av det svenska näringslivet och offentlig sektor uppger respondenter att de hittills satsat mer på teknikinvesteringar, men att de framgent behöver satsa mer på organisatoriska förändringar och kompetensförsörjning. Se Wernberg och Andersson 2022.

Figur 12: Respondenterna fick ange utifrån en lista vilka påståenden om användningen av generativa AI-verktyg som stämmer för dem och den organisation de arbetar inom.



AI på arbetsplatsen. Mot den här bakgrunden är det relevant att fråga sig hur chefernas användning av generativa AI-verktyg ser ut idag (Figur 12).

Knappt sex av tio chefer (59 procent) uppger att de på något vis använt generativa AI-verktyg, privat eller på jobbet. Nästan hälften (49 procent) har använt generativ AI privat och något färre (44 procent) har använt tekniken i sitt arbete. Mer än hälften (55 procent) uppger att de har kollegor som använder generativa AI-verktyg i sitt arbete, vilket delvis visar på teknikens utbredning men även att det är något kollegor pratar om och diskuterar med varandra. Yngre chefer (upp till 44 år) använder i högre grad AI på jobbet och/eller privat (66 procent jämfört med 59 procent i genomsnitt bland alla svarande). De utmärker sig särskilt när det gäller att använda generativa AI-verktyg i arbetet (51 procent jämfört med 44 procent i genomsnitt).

De här resultaten kan jämföras med en undersökning från Internetstiftelsen 2025 som visade att knappt fyra av tio (39 procent) svenskar i åldrarna 18-84 år uppgav att de använt ett AI-verktyg någon gång de senaste tolv månaderna.¹⁷ I en undersökning genomförd 2024 av SOM-institutet uppges att 32 procent av respondenterna har använt en AI-chattbot privat och 22 procent har använt en AI-chattbot i sitt arbete.¹⁸ Man bör ha i åtanke att både frågeställningar och mätperioder skiljer sig åt mellan undersökningarna, men med det sagt ser cheferna i den här undersökningen vid första anblick ut att vara minst lika flitiga använ-

dare som andra, om inte till och med lite flitigare.

Det vore värdefullt om så var fallet, eftersom många av dessa chefer sannolikt kommer att behöva medla mellan å ena sidan medarbetares vilja eller ovilja att använda generativa AI-verktyg, och å andra sidan centralt planerade strategier och planer för hur AI kan och bör användas i verksamheten.

Det är anmärkningsvärt att 44 procent av cheferna svarar att de använt generativa AI-verktyg i sitt arbete, men bara 32 procent uppger att det finns riktlinjer eller regler för hur sådana verktyg får användas. Två procent uppger att användning av AI-verktyg är förbjuden på deras arbetsplats. Det här betyder i någon mån att uppskattningsvis en av tio chefer använder AI-verktyg utan att ha fått några ramar från sin arbetsgivare. Den typen av osäkerhet kan hämma enskilda individers nyfikenhet och möjlighet att lära sig använda tekniken på ett bra sätt, men riskerar också att leda till att tekniken används på ett icke önskvärt sätt eller att användningen ger upphov till oavsiktliga och oönskade konsekvenser för organisationen som helhet. Om en tillräckligt stor andel av anställda använder AI-verktyg, eller använder dem för känsliga funktioner, är det exempelvis inte otänkbart att en organisation kan komma att omfattas av och därför behöva leva upp till kraven i EU:s AI-förordning. Detta sker då helt utan att organisationsledningen tagit ett aktivt beslut om att satsa på AI eller ens är medvetna om att verksamheten omfattas av förordningens regelkrav.¹⁹ AI-användning utan gemensamma riktlinjer kan också leda till att

¹⁷ Internetstiftelsen (2025)

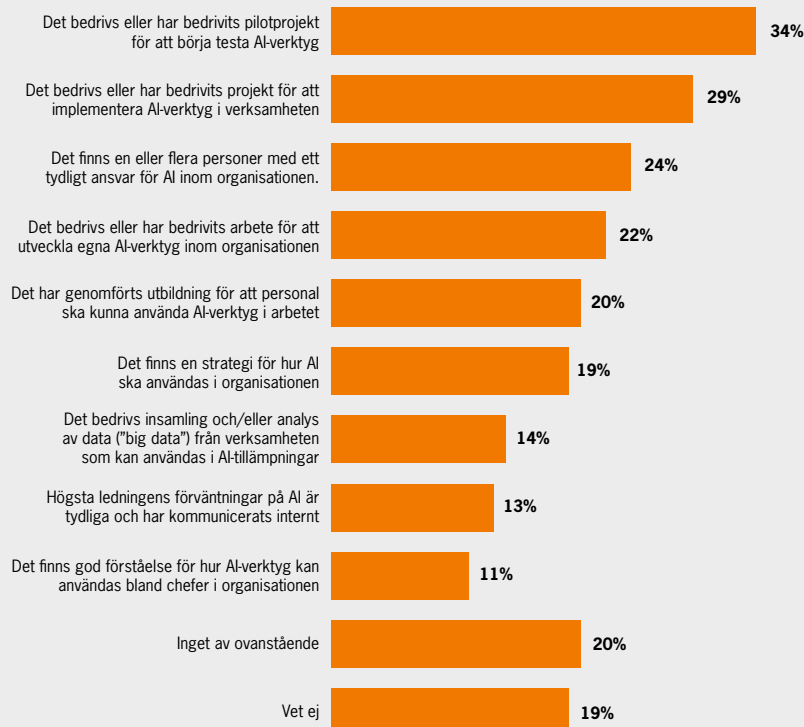
¹⁸ SOM-institutet (2025)

enskilda medarbetare ovetandes sprider interna och känsliga data genom att ladda upp den till en AI-chattbot för att få hjälp med analysarbete. Chefer, liksom andra medarbetare, behöver få tillräckligt stöd i form av riktlinjer och regelverk som, utan att detaljstyra, tydliggör gränser och begränsningar för hur AI kan användas i den egna verksamheten.

Cheferna i undersökningen fick också uppge vilken typ av centralt styrda AI-initiativ som förekommer på deras arbetsplatser (Figur 13). En snarlik fråga ställdes i föregående undersökning som genomfördes 2022 innan ChatGPT lanserats och spritt sig över världen. Sedan dess har andelen chefer som uppger att det bedrivs pilottester med AI ökat från 19 till 34 procent och andelen som rapporterar att man håller på att implementera AI-lösningar i den dagliga verksamheten har ökat från 13 till 29 procent.²⁰

Något som dock håller i sig mellan undersökningarna 2022 och 2025 är skillnaden mellan investeringar som primärt handlar om teknik och de som primärt handlar om personal. Medan nästan tre av tio chefer uppger att det pågår arbete för att implementera AI-verktyg i verksamheten är det färre som har en tydlig ansvarsfördelning för arbetet med AI (24 procent), har genomfört utbildning med personalen för att de ska kunna använda AI-verktyg (20 procent), har implementerat någon form av strategi (19 procent) eller har tydliggjort och kommunicerat högsta ledningens förväntningar på vad arbetet med AI ska leda till (13 procent). Marginellt mer än var tionde chef (11 procent) bekräftar att det finns en god förståelse för hur AI-verktyg kan användas bland chefer i organisationen. Det ger varken anställda i allmänhet eller chefer i synnerhet goda förutsättningar för att anpassa organisation och arbetssätt på ett sätt som tar vara på den nya teknikens potential.

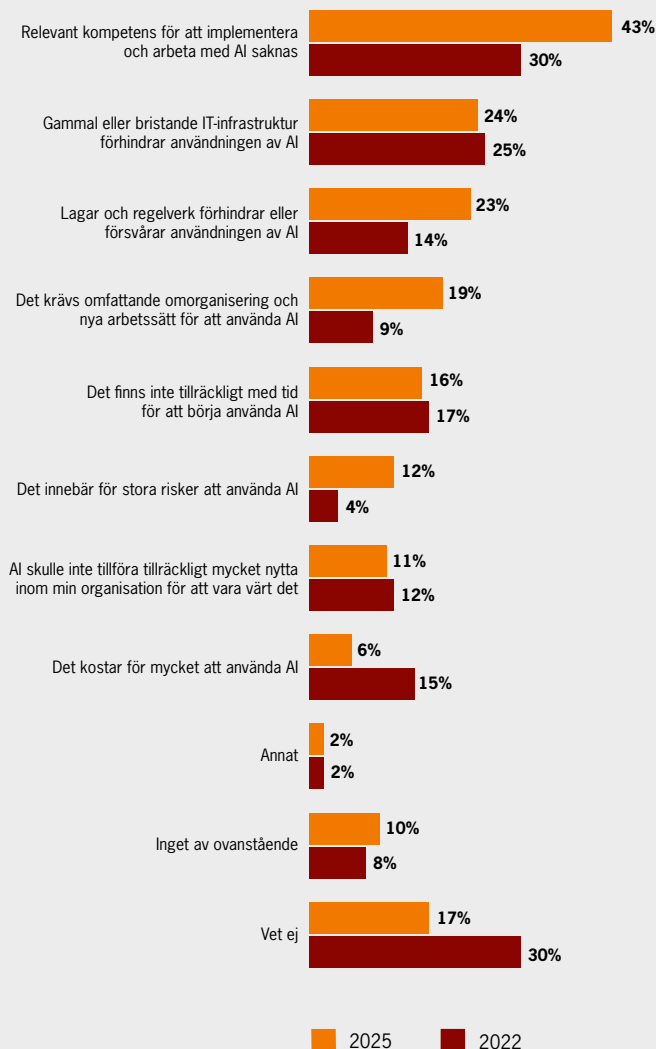
Figur 13: Respondenterna fick utifrån en lista med alternativ ange vilka (om några) åtgärder som vidtagits på deras arbetsplats för att implementera någon typ av AI-lösningar nu eller i framtiden.



¹⁹ Regelbördan tycks kunna bli relativt låg för gemene AI-användande organisation, men poängen är att organisationsledningen i det här fallet inte ens vet om att man behöver leva upp till reglerna eftersom de inte är medvetna om i vilken utsträckning verktygen används.

²⁰ Några svarsalternativ skiljer sig åt eller har tillkommit mellan undersökningarna. Därför är det inte lämpligt att jämföra resultaten rakt av och de har inte lagts in i figuren.

Figur 14: Respondenterna fick utifrån en lista med alternativ ange vilka (om några) hinder det finns för att använda nya AI-verktyg på deras arbetsplats på tre års sikt. Figuren redovisar svaren från årets undersökning i jämförelse med svaren från föregående undersökning (Ledarna 2022).



Drygt var femte chef (22 procent) uppger att det pågår arbete för att utveckla egna AI-verktyg på deras arbetsplatser. Samtidigt är det bara 14 procent som rapporterar att det bedrivs arbete för att samla in data från den egna verksamheten som kan användas i AI-tillämpningar. Det kan delvis förklaras av att vissa organisationer utvecklar begränsade eller anpassade versioner av tillgängliga språkmodeller för att passa deras egen verksamhet. Likväl tyder glappet mellan å ena sidan insamling och bearbetning av data och å andra sidan utveckling av egna AI-tillämpningar på att många organisationer inte drar nytta av data om den egna verksamheten och därför i någon mån är begränsade till mer generiska tillämpningar av

AI-verktyg.²¹ Att samla in, bearbeta och dra nytta av egna data kräver ofta betydande organisatoriska anpassningar av verksamheten.

Sammantaget visar dessa resultat på ett glapp mellan teknikinvesteringar och organisatorisk anpassningsförmåga som liknar vad som hände med datoriseringen och Solows produktivitetsparadox som beskrevs i kapitlets inledning. På många arbetsplatser bedrivs pilottester och satsningar inriktade på tekniken utan att man göra motsvarande satsningar på chefers och medarbetares kompetens, eller att förmedla tydliga förväntningar och strategiska mål med AI-arbetet.

²¹ För en övergripande diskussion om förhållandet mellan data och AI-verktyg se exempelvis Wernberg 2022

Skillnaden mot datoriseringen på 1980- och 1990-talet är att många anställda redan har tillgång till AI-tekniken privat och i avsaknad av tydliga regelverk, eller gemensamma regler, ökar därför risken att tekniken används på ett suboptimalt eller icke önskvärt sätt. Om cheferna dessutom upplever att de inte har en förståelse för den högsta ledningens ambitioner eller för hur tekniken bäst kan användas, så blir förutsättningarna för att faktiskt dra nytta av AI väsentligt sämre.

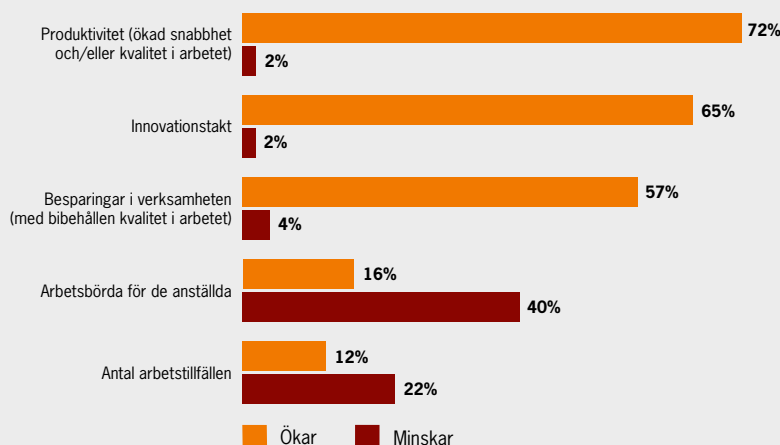
Vilka hinder ser då cheferna för införandet av AI på deras arbetsplatser? Det främsta hindret handlar om bristen på kompetens (43 procent) för att implementera och arbeta med AI (Figur 14). Därefter följer, i fallande ordning, problem orsakade av gammal och bristfällig IT-infrastruktur (24 procent), lagar och regelverk som förhindrar eller försvårar AI-användning (23 procent), att det behövs omfattande organisationsförändringar för att dra nytta av tekniken (19 procent) samt att det saknas tid för att implementera AI (16 procent). Flera av dessa hinder återspeglar glappet mellan teknik-orienterade och personalorienterade AI-initiativ (se Figur 13).

Jämför man svaren i årets undersökning med föregående undersökning från 2022 (före ChatGPT, se de röda staplarna i figur 14) har uppfattningen om hinder förändrats på flera sätt. Andelen chefer som ser kompetensbrist som en barriär för att arbeta med AI har vuxit från 30 till 43 procent. Det återspeglar antag-

ligen att AI-frågorna har blivit mer konkreta på många arbetsplatser och att man därmed fått en tydligare bild av vilka kompetenser som behövs och saknas. Även andelen chefer som ser behovet av omorganisering och nya arbetssätt som ett hinder för AI-användning har ökat markant, från 9 till 19 procent. På liknande sätt har andelen som pekar ut lagar och regelverk som ett hinder vuxit från 14 till 23 procent, vilket sannolikt delvis påverkas av tilltagande diskussioner om både befintliga regelverk och ny reglering. Andelen chefer som förknippar AI-användning med för stora risker har ökat från 4 till 12 procent. Givet antagandet att många arbetsplatser sannolikt inte blivit mindre kapabla att använda AI de senaste åren, kan de här skillnaderna tas till intäkt för att diskussionen om AI på arbetsplatsen har blivit mer närvarande och konkret för cheferna i undersökningen. Det intrycket förstärks ytterligare av att andelen chefer som svarat "vet inte" nästan har halverats mellan undersökningstillfällena.

Cheferna i undersökningen har överlag mer positiva än negativa förväntningar kring hur AI kan komma att påverka arbetet på deras arbetsplats (Figur 15). Drygt sju av tio chefer (72 procent) förväntar sig att ökad användning av AI på tre års sikt ska leda till produktivitetsökningar i form av ökad produktionstakt eller kvalitet. 57 procent tror att AI-användning kommer att medföra besparingar, även om produktionstakt och kvalitet bibehålls. Båda dessa alternativ beskriver produktivitetsvinster, även om de tar sig olika uttryck i den faktiska verksamheten. Mer än sex av tio chefer

Figur 15: Respondenterna fick ta ställning till hur de tror att användningen av AI-teknik kommer att påverka den verksamhet de arbetar inom på tre års sikt. Utifrån en lista med effekter fick de ange om de förväntar sig att användningen av AI kommer att bidra till att öka, minska eller sakna påverkan på olika delar av arbetet.



(65 procent) tror dessutom att AI ska bidra till att öka innovationstakten i verksamheten.

Fyra av tio chefer (40 procent) tror att ökad AI-användning på tre års sikt kommer att leda till minskad arbetsbörda för de anställda, medan 16 procent tror att arbetsbördan kan komma att öka. I kontrast till detta tror endast drygt var femte chef (22 procent) att antalet arbetstillfällen kommer att minska, medan 12 procent tror att antalet arbetstillfällen kommer att öka. Sammantaget innebär det att det finns en ganska stor andel av cheferna i undersökningen som tror att minskad arbetsbörda inte kommer att leda till minskat antal arbetstillfällen. Det tyder på att man inte ser en direkt koppling mellan AI:s påverkan på enskilda arbetsuppgifter eller jobb och att dessa jobb automatiseras bort.

Yngre chefer (upp till 44 år) tror i signifikant högre grad än genomsnittet att AI kan medföra att produktiviteten i organisationen ökar (76 procent jämfört med 72 i genomsnitt bland alla chefer), besparingsmöjligheter ökar (59 procent jämfört med 57 procent i genomsnitt), arbetsbördan minskar (47 procent jämfört med 40 procent i genomsnitt) samt att antalet arbetstillfällen ökar (14 procent jämfört med 12 procent i genomsnitt). Chefer som är över 60 år har diametralt annorlunda perspektiv och tror i mindre utsträckning än genomsnittet på AI-teknikens potentiella positiva effekter på arbetsplatsen.

Även när cheferna ser till hur AI kan komma att påverka deras eget arbete är förväntningarna övervägande positiva (Figur 16). Något mer än sex av tio chefer (61 procent) bedömer att AI-verktyg kommer

att förenkla deras arbete, men endast en fjärdedel (25 procent) tror att de kommer att behöva lära sig att använda AI-verktyg för att behålla sitt nuvarande jobb. Färre än var tionde chef (8 procent) tror att deras arbetsuppgifter till stor del kommer att bytas ut på grund av användningen av AI-verktyg och endast en procent tror att deras jobb kan komma att försvinna. Dessutom svarar 14 procent att de inte instämmer i något av påståendena, vilket kan tolkas antingen som att de inte tror att AI kommer ha någon betydande påverkan på deras jobb eller att de tror att påverkan tar sig andra uttryck än vad alternativen i frågan täcker in. 16 procent svarar "vet inte", vilket talar för att det fortfarande finns en förhållandevis stor osäkerhet kring hur AI kan komma att påverka ens eget jobb. Den samlade bilden är att chefer tror att AI-verktyg bidrar till att på marginalen förenkla arbetsuppgifter utan att förändra jobbets innehåll.

Om chefernas samlade bedömningar ska användas för att försöka förutsäga AI:s påverkan på chefsjobben, skulle det här resultatet innebära att AI-verktyg har förhållandevis liten positiv och förenklande påverkan på många jobb, men att teknikens mer omfattande påverkan är begränsad till en liten andel arbetstillfällen. Det finns möjligtvis skäl att tro att chefer undskattar AI-teknikens mer långsiktiga effekt på deras arbete och arbetsplats. Om de förenklande och effektiviserande effekterna blir tillräckligt stora kommer de i sin tur att leda till andra ordningens följd effekter på arbetssätt och fördelningen av arbetsuppgifter, som innebär att chefer exempelvis använder den arbetstid de sparar med hjälp av AI för att specialisera sig eller får nya arbetsuppgifter. Alternativt kan

Figur 16: Respondenterna fick ta ställning till en lista med påståenden kring hur (om alls) AI-tekniken kan komma att påverka deras arbete som chefer.





chefernas svar också tolkas som att det kommer ta mer än tre år innan AI-teknikens mer strukturförändrande långsiktiga effekter syns i praktiken.

De samlade resultaten visar att digitalisering och i synnerhet AI har fått en mer framträdande och konkret roll i många chefers tillvaro. Med det följer en bred variation av möjligheter, men också nya utmaningar. Ungefär hälften av cheferna i årets undersökning har provat på att använda generativa AI-verktyg på fritiden och mer än fyra av tio har använt verktygen i sitt arbete. Det vittnar om en nyfikenhet och vilja att testa som är viktig för att dra nytta av tekniken. För att chefernas nyfikenhetsdrivna testande ska få utväxling på arbetsplatsen krävs emellertid förutsättningar som möjliggör experimenterande i arbetet, men också erbjuder ramar och begränsningar för hur tekniken kan och bör användas. Det är en svår balans.

Samtidigt som många arbetsplatser tycks investera i tekniken och bedriva olika typer av pilotverksamhet, vittnar cheferna om att betydligt mindre resurser läggs på personalorienterade åtgärder som utbildning och regelverk för att veta hur tekniken får användas. Att bara en av tio chefer bekräftar att det finns god förståelse bland chefer på deras arbetsplats för hur AI-verktyg skulle kunna användas i arbetet, borde vara en väckarklocka inte minst för de organisationer som redan investerat i och satsar på olika typer av AI-initiativ.

Den nya generationen av generativa AI-verktyg skiljer sig på ett anmärkningsvärt sätt från andra typer av analytiska verktyg. De bygger på statistisk analys

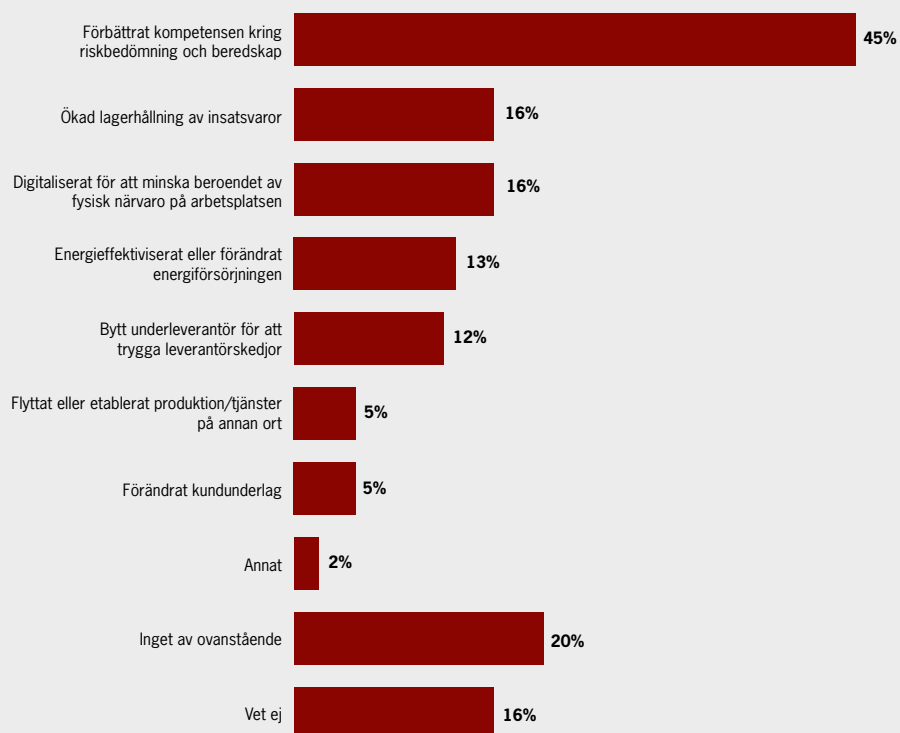
av enorma mängder data och den information de genererar som svar på en prompt kan därför variera på ett icke förutsägbart sätt. Det betyder att samma input kan generera olika resultat vid olika tillfällen. Utöver att resultat kan bli felaktiga ("hallucinationer") betyder det här att det i någon utsträckning krävs en närmast hantverksmässig praktisk kompetens för att använda AI på ett effektivt sätt. Detta i kombination med att generativa AI-verktyg redan har en bred spridning bland privatpersoner talar för att organisationsledningar måste arbeta med riktlinjer och personalorienterade åtgärder för AI-användning proaktivt snarare än reaktivt.

Alla typer av arbete förbättras inte med självklarhet bara för att man använder AI, men AI kommer sannolikt att påverka hur de allra flesta jobb ser ut på lite längre sikt. Dagens utveckling kan kanske jämföras med datoriseringen och internets spridning i slutet på 1990-talet och början på 2000-talet. Det är svårt att tänka sig jobb eller vardagsbestyr idag som inte kräver att man kan använda en dator och kan kommunicera via internet. Det har blivit en naturlig del av både arbetsliv och fritid för de flesta.

För att realisera potentialen med AI kommer det på många arbetsplatser krävas såväl organisatorisk förändring och nya arbetssätt som utrymme för enskilda medarbetare och chefer att träna på och bli bekväma med den här typen av verktyg. Om teknikinvesteringar är förknippade med på förhand kända kostnader handlar det här om okända men betydande lärandekostnader som inte får glömmas bort.²²

²² För en forskningssammanställning och diskussion om vad AI är och hur tekniken påverkar arbete och ekonomi, se Wernberg 2025.

Figur 17: Respondenterna fick utifrån en lista med alternativ ange vilka (om några) beredskapsåtgärder som vidtagits med anledning av ökad internationell osäkerhet inom deras organisation.



Säkerhet och beredskap

KAPITELSAMMANFATTNING

- **Osäkerheten i omvärlden** blir allt mer påtaglig, men i vilken utsträckning det syns på arbetsplatsen varierar. Nästan hälften av cheferna i undersökningen uppger att man förbättrat kompetensen kring risker och beredskap på deras arbetsplats, men i övrigt tycks beredskapsfrågorna ligga i bakgrunden i det vardagliga arbetet för de flesta chefer.
- **Cybersäkerhet kombinerar beredskapsfrågorna** med digitalisering. Mer än hälften av cheferna uppger att man vidtagit betydande åtgärder för att öka cybersäkerheten på deras arbetsplatser. De flesta har vidtagit någon form av åtgärder, men chefernas svar indikerar att åtgärderna varierar betänkligt mellan olika organisationer och arbetsplatser. En femtedel av cheferna uppger att inga av de listade åtgärderna vidtagits.
- **Det är fortfarande** många arbetsplatser som inte vidtagit personalorienterade åtgärder för att öka cybersäkerheten. Enbart 52 procent har genomfört utbildning i cybersäkerhet för alla anställda och enbart 32 procent har genomfört övningar för att hantera en cyberincident eller ett cyberangrepp de senaste tolv månaderna.

Läget i omvärlden och det geopolitiska landskapet har förändrats betydligt de senaste åren. Globalisering och teknisk utveckling har tillsammans bidragit till att världen blivit mer tillgänglig genom handel och kommunikation.²³ Individer, organisationer och hela länder har blivit delar av ett växande nätverk av sociala, ekonomiska och tekniska förbindelser.²⁴ Men samma förbindelser som gör det möjligt att handla med hela världen skapar också ömsesidiga beroenden som blir alltmer komplexa till sin natur. Den här typen av beroenden ger upphov till betydande värden i ekonomi och samhälle, men exponerar oss också för nya typer av risker och hot. Statsvetaren Mark Leonard beskriver vår sammankopplade tid som en ofredens tidsålder. Även om vi inte befinner oss i krig, används beroenden i olika globala nätverk som medel i pågående geopolitiska konflikter.²⁵ Samtidigt skiftade det geopolitiska

läget markant med Rysslands invasion av Ukraina och vi lever idag återigen med krig i vårt närområde.

Digitaliseringen har medfört att allt fler verksamheter blir allt mer uppkopplade och sammankopplade, vilket exponerar dem för cyberattacker och incidenter. Utvecklingen av digitala plattformar och molntjänster har medfört enorma fördelar, men innebär också i praktiken att företag och organisationer blivit mindre autonoma medan ekonomin har blivit mer komplex genom ökad andel ömsesidiga digitala beroenden både inom och mellan länder.²⁶ Den tilltagande graden av uppkoppling och sammankoppling är till övervägande del utan tvekan positiv, men för att upprätthålla den måste vi som individer, organisationer och länder lära oss att hantera de ömsesidiga beroendernas baksidor och de nya risker vi exponeras för.

Mot den här bakgrunden har cheferna i årets undersökning fått svara på två frågor som handlar om beredskap och säkerhet. Den första frågan handlar om vilka åtgärder som vidtagits på arbetsplatsen med anledning av ökad osäkerhet i omvärlden (Figur 17). Något mindre än hälften av cheferna (45 procent) uppger att man har förbättrat kompetensen kring riskbedömningar och beredskap på deras arbetsplats. Utöver detta är det mellan 12-16 procent som ökat sin lagerhållning av insatsvaror, digitaliserat verksamheten för att bli mer platsoberoende, förändrat sin energiförsörjning eller bytt underleverantörer i syfte att säkra leveranskedjor. Endast fem procent uppger att de flyttat eller förändrat sin produktion eller förändrat sitt kundunderlag i säkerhetssyfte. Samtidigt uppger en femtedel av cheferna att man inte vidtagit någon av de listade åtgärderna. 16 procent uppger att de inte vet, vilket kan tas som en indikation för att de åtminstone inte i någon större utsträckning berörts av sådant säkerhetsarbete på sin arbetsplats.

Det här är långt ifrån en uttömmande lista av åtgärder förknippade med säkerhet och beredskap, men ger ändå en fingervisning om hur cheferna upplever att dessa frågor påverkar arbetsplatsen. Endast två procent uppger att man vidtagit andra typer av åtgärder, vilket åtminstone talar för att det inte finns en stor andel chefer som uppfattar att man vidtagit beredskapsåtgärder som inte fångas i listan med alternativ. Sammantaget är det 36 procent som uppgivit

²³ Baldwin 2016

²⁴ Khanna 2016

²⁵ Leonard 2021

²⁶ Wernberg 2023

”vet inte” eller ”inget av ovanstående”, vilket medför att resultatet måste tolkas med viss försiktighet. Med det sagt ger utfallet en indikation om att beredskapsåtgärder inte tycks vara särskilt vanligt förekommande i de tillfrågade chefernas vardag.

Om man delar upp svaren baserat på chefsnivå blir det tydligt att framför allt högre chefer och chefer på högsta nivå i signifikant högre utsträckning rapporterar att man ökat kompetensen kring riskbedömningar och beredskap (54 procent bland högre chefer), sett över energiförsörjningen (17 procent bland högre chefer) och digitaliserat för att bli mindre platsberoende (22 procent bland de högsta cheferna). Samtidigt är det en signifikant och betydligt högre andel av de högsta cheferna (32 procent) som uppger att man inte vidtagit någon av de listade åtgärderna. Det kan till stor del förklaras av att gruppen chefer på högsta nivå är väsentligt färre än de andra chefsgrupperna, men visar samtidigt att det samlade resultatet inte bara beror på variationer mellan chefsgrupper. Det tycks i stället som om arbetet med säkerhet och beredskapsfrågor varierar betänkligt mellan olika arbetsplatser. Chefer från de allra största företagen och organisationerna (med >500 anställda) uppger i signifikant högre grad att man vidtagit beredskapsåtgärder. Skillnaderna begränsas till två till fyra procentenheter, med undantag för att 20 procent (jämfört med 12 procent i genomsnitt) uppger att man bytt underleverantörer för att säkra leverantörskedjor. Det bör dock påpekas att många av de svarande cheferna i så stora organisationer kan komma från samma arbetsgivare.

Cheferna i undersökningen fick också gå igenom en rad åtgärder med koppling till cybersäkerhet och rapportera vilka åtgärder som vidtagits på deras arbetsplats (Figur 18). Beredskapen med avseende på cybersäkerhet är förhållandevis hög på chefernas arbetsplatser, särskilt om man jämför med andra beredskapsåtgärder.²⁷ Mer än hälften av cheferna bekräftar att det finns en strategi för arbetet med cybersäkerhet (57 procent), att det finns tydliga regler för anställda vad gäller cybersäkerhet (56 procent), att alla anställda fått utbildning i cybersäkerhet (52 procent) samt att det finns en handlingsplan för hur man hanterar attacker och incidenter (51 procent). Hälften (50 procent) uppger att det finns rutiner för att regelbundet utvärdera cybersäkerhetsarbetet. Betydligt färre (32 procent) uppger att man genomfört övningar för att hantera cybersäkerhetsincidenter

eller attacker de senaste tolv månaderna. I föregående undersökning från 2022 ställdes en liknande fråga som innehöll några av åtgärderna i årets fråga. En jämförelse antyder att andelen som har en strategi, har etablerat regler, har utbildat personal samt har genomfört övningar de senaste tolv månaderna alla har ökat markant med åtminstone tio procentenheter.²⁸

Bara sex procent uppger att man inte vidtagit någon av de listade åtgärderna och sju procent svarar att man inte vet. Det indikerar att många arbetsplatser arbetar med cybersäkerhet, men att det samtidigt finns mer att göra på de flesta arbetsplatser. Listan med åtgärder är inte uttömmande och man kan argumentera för att varje organisation inte behöver vidta samtliga åtgärder, men listan är utformad för att fånga breda kategorier av åtgärder som många organisationer i någon mån kommer att behöva vidta för att upprätta och upprätthålla grundläggande cybersäkerhet.

14 procent av cheferna uppger att deras arbetsplats drabbats av en oavsiktlig cyberincident de senaste tolv månaderna, medan tio procent uppger att arbetsplatsen utsatts för en antagonistisk cyberattack. Förekomsten av cyberattacker har ökat markant de senaste åren, men det är svårt att få pålitlig statistik kring hur många organisationer som drabbats. Det kan handla om att man inte vet om att angreppet skett (exempelvis dataintrång), men också en ovilja att rapportera incidenter av oro för hur det kan påverka exempelvis förtroende, börsvärde eller för den delen risken för nya attacker.

Att ha varit med om en incident eller attack innebär sannolikt att cybersäkerhetsfrågorna blir mer påtagligt viktiga för en organisation, men resultaten i den här undersökningen visar samtidigt att många chefer exponeras för och har blivit medvetna om arbetet med cybersäkerhet på ett sätt som förhoppningsvis är mer preventivt än reaktivt. Cybersäkerhet idag handlar inte bara om att motverka stora omfattande olyckor eller attacker, utan också en växande volym av småskaliga och urskillningslösa attacker som närmast kan liknas vid skräppost.²⁹

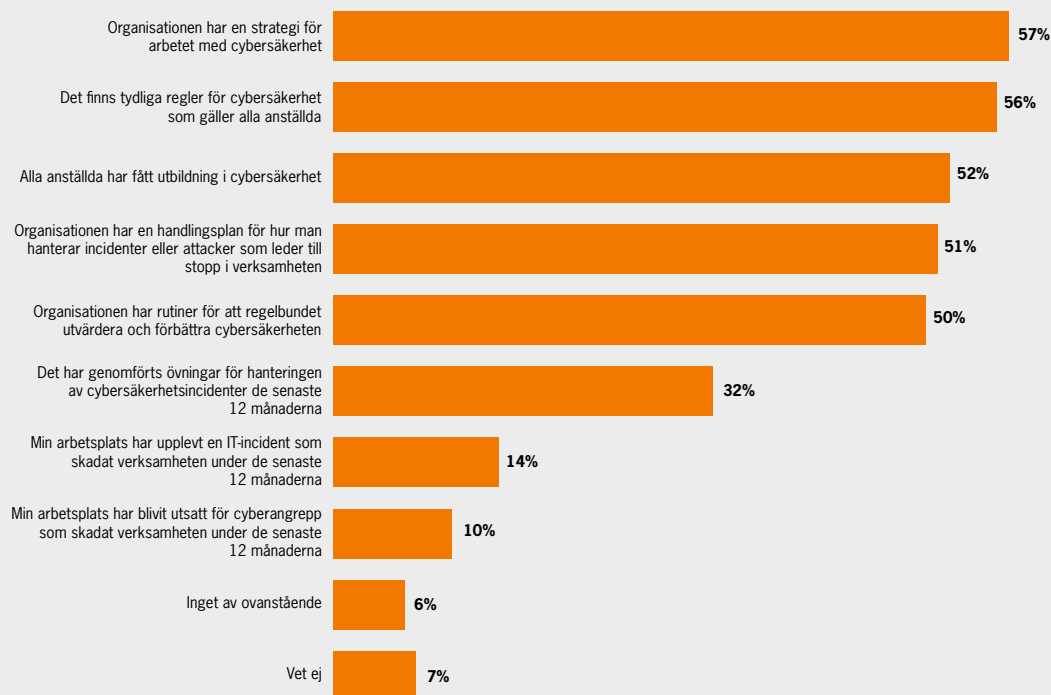
Delar man upp resultatet på chefsnivåer har mellanchefer (som är den största delgruppen) genomgående rapporterat högre andel vidtagna åtgärder. Chefer inom data, IT telekom och media, energiförsörjning, finans och försäkringsverksamhet samt

²⁷ Jämför exempelvis med undersökningen i Wernberg (2023) som riktar sig till det privata näringslivet med liknande frågor. Den högre andelen vidtagna åtgärder bland cheferna kan delvis vara ett utfall av att medvetenheten om cybersäkerhet ökat de senaste åren, men det kan också bero på urvalet av arbetsplatser som cheferna representerar samt att flera chefer kan komma från samma större arbetsplatser. Resultaten bör därför i första hand tolkas utifrån att cheferna i undersökningen har exponerats för, är medvetna om och har involverats i arbete med cybersäkerhet på sina arbetsplatser.

²⁸ Det måste påpekas att eftersom frågorna inte såg likadana ut och respondenterna inte är precis desamma så kan man inte dra slutsatsen att ökningen i cybersäkerhetsberedskap är precis så stor, men givet de stora populationerna i respektive undersökning och att åtgärderna formulerades på samma vis ger vid en jämförelse ändå fog för att dra slutsatsen om en faktisk ökning.

²⁹ Schneider 2022

Figur 18: Respondenterna fick utifrån en lista med alternativ ange vilka (om några) åtgärder som vidtagits för att värna cybersäkerheten inom deras organisation.



tillverkning uppger i signifikant högre utsträckning att man vidtagit åtgärder för att öka cybersäkerheten, medan andelen är signifikant lägre för många typer av åtgärder inom byggverksamhet, kulturella näringar, hotell- och restaurangverksamhet, men också anmärkningsvärt nog även vård och omsorg och offentlig förvaltning och försvar. Inom vård och omsorg är det dock signifikant fler chefer (57 procent) som bekräftar att det finns en handlingsplan för att hantera incidenter eller cyberattacker.

Utifrån de här två frågorna tycks det som att cybersäkerhetsfrågorna har fått större utrymme på chefernas arbetsplatser än de mer övergripande beredskapsfrågorna. Det kan möjligtvis förklaras av den tilltagande omfattningen av cyberattacker och det ökade medieutrymme den typen av frågor har fått de senaste åren. Det bidrar till att cybersäkerhetsfrågorna blir ett mer påtagligt hot och därför också en prioritering i det vardagliga arbetet. Det är också tänkbart att cybersäkerhet i högre grad behöver engagera hela organisationen, medan mer övergripande frågor om beredskap kanske behandlas på en mer strategisk nivå och därför inte på samma sätt involverar chefer ute i organisationen eller gör samma avtryck i det dagliga arbetet.

En annan positiv aspekt av cybersäkerhetsarbetet är att cheferna inte tecknar en lika tydlig bild av glappet mellan teknikorienterade och personalorienterade åtgärder som de gjorde vad gällde AI-initiativ. Det är centralt, eftersom cybersäkerhet idag i hög grad kräver att medarbetare är införstådda med varför man har vissa säkerhetsåtgärder för att de ska kunna upprätthållas.

Till sist bör det noteras att även om lite mer än hälften av cheferna uppger att man vidtagit flera av de listade cybersäkerhetsåtgärderna, innebär det omvänt att knappt hälften inte har gjort det. Många organisationer verkar ha påbörjat arbetet med cybersäkerhet, men den samlade resultatbilden vittnar om att det också finns mer att göra på flera arbetsplatser. Det är inte minst relevant eftersom cybersäkerhet i allt högre grad inte enbart avgörs av den egna organisationens åtgärder, utan också av säkerhetsarbetet hos andra aktörer i samma leverantörskedja eller dataflöde. Om hälften av dina underleverantörer eller kunder som organisationen delar data med inte har tillräcklig cybersäkerhet kan det påverka även din säkerhetsnivå.³⁰

Innovation

KAPITELSAMMANFATTNING

- **Framgångsrikt innovationsarbete** är en utmaning för att det kräver att flera människor och olika delar av arbetsplatsen gör nya saker, experimenterar och lär sig tillsammans för att på så vis kunna förändra verksamheten.
- **Hur väl cheferna** upplever att innovationsarbetet fungerar skiljer sig tydligt åt mellan arbetsplatser. Ett övergripande mönster i chefernas svar är att många chefer upplever att medarbetare uppmuntras till att ta initiativ till innovationsprojekt, men att det samtidigt saknas tydliga processer för att initiera eller utvärdera sådana projekt. Det finns en diskrepans mellan intention och organisatoriska förutsättningar.
- **Det finns betydande** skillnader i hur man uppfattar innovationsarbetet mellan olika chefsnivåer. Högre chefer rapporterar i större omfattning att innovation uppmuntras och möjliggörs på arbetsplatsen. Arbetsledare, första linjens chefer och mellanchefer upplever i mindre utsträckning att innovationsarbetet främjas, men ser i högre grad att det exempelvis saknas tid för att arbeta med innovationsprojekt. Cheferna i undersökningen tillhör inte samma organisation och en del av variationen förklaras av att det finns betydligt färre chefer på högsta nivå än vad det finns arbetsledare, men regelbundenheten i skillnaderna talar ändå för att det kan finnas betydande skillnader i hur chefer på olika nivåer ser på de organisatoriska förutsättningarna kring innovation.

Innovation och verksamhetsutveckling är det sätt på vilket befintliga organisationer lär sig, utvecklas och anpassas till en föränderlig omvärld. Men att förändras som organisation är svårt och kräver ett samspel mellan många olika människor och viljor, mellan olika chefsnivåer och ständigt i viss konflikt med upprätthållandet av den ordinarie verksamheten.

Det är lätt att säga att man vill ha mer innovation, men om det tar tid och resurser från organisationens ordinarie verksamhet uppstår genast en spänning mellan befintligt och nytt. Lägg till det att innovation sällan är förknippat med garanterad framgång. Tvärt-

om utmynnar många innovationsprojekt i misslyckanden som det förvisso går att dra lärdomar av, men som inte på ett direkt sätt kompenserar ekonomiskt för det nedlagda arbetet.

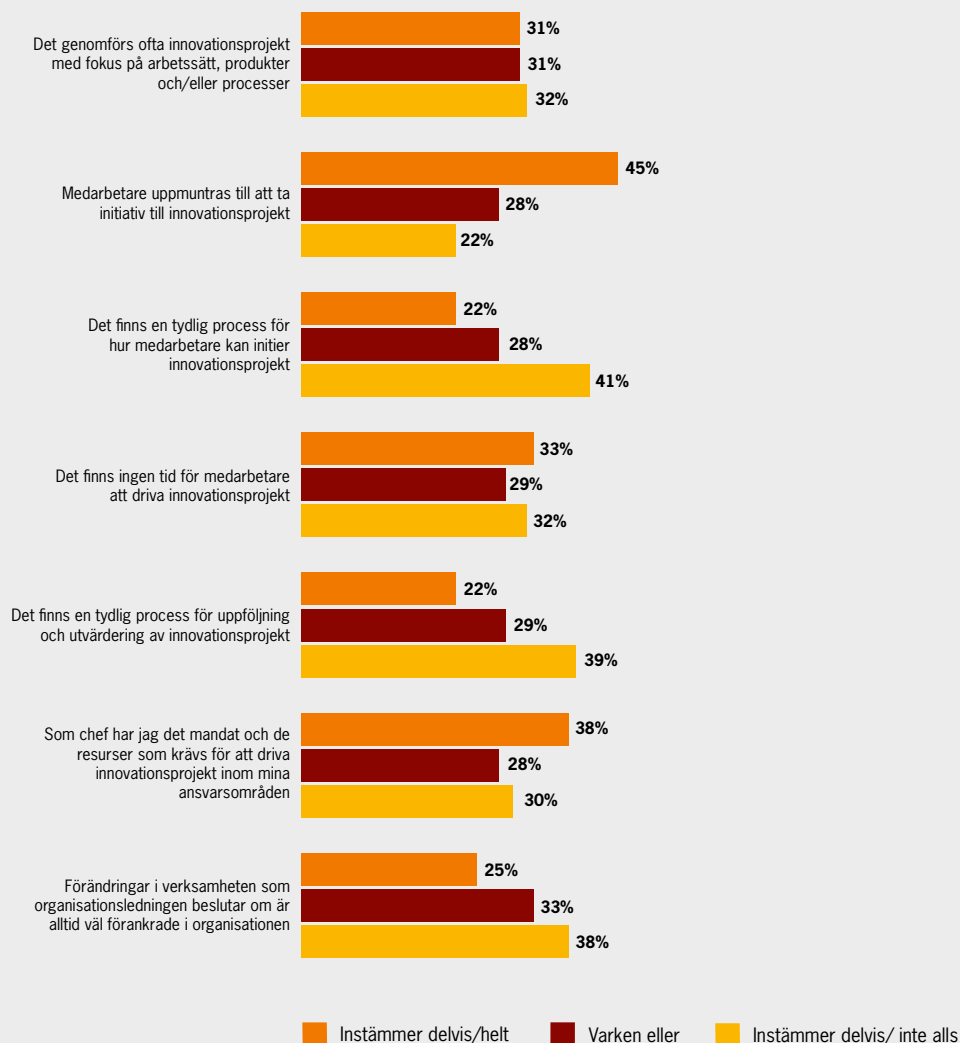
På sätt och vis kan förutsättningarna för innovation och verksamhetsutveckling sägas utgöra ett slags ramvillkor för möjligheten att dra nytta av den utveckling som beskrivs i de föregående kapitlen – distansarbete, digitalisering och AI, beredskap och cybersäkerhet kräver alla någon form av förändring på arbetsplatsen.

I årets undersökning, liksom i föregående undersökningar, har cheferna därför fått ta ställning till en rad påståenden som handlar om verksamhetsutveckling och innovation (Figur 19). Cheferna fick uppge hur väl de instämmer i respektive påstående på en femgradig skala, men för enkelhetens skull presenteras resultatet på en tregradig skala.

Det första påståendet i figuren handlar om huruvida det ofta genomförs innovationsprojekt, antingen med fokus på produkt eller arbetssätt och processer. Här delar sig chefer i tre nästan lika stora läger, vilket indikerar att innovationsaktiviteter är ojämnt fördelade mellan arbetsplatser. Respondenternas uppfattning om vad som avses med "ofta" kan påverka utfallet, men resultatet kan tolkas som att en knapp tredjedel upplever att innovation är en frekvent del av tillvaron på deras arbetsplats. En andra tredjedel upplever att innovation förekommer men inte är en del av det vardagliga arbetet och en sista tredjedel som inte uppfattar innovation som en naturlig del av deras arbetstillvaro. Man kan notera att på en femgradig skala ligger 76 procent av svaren mellan 2 och 4, alltså koncentrerade i mitten av skalan snarare än i dess ytterkanter.

Det andra påståendet handlar om huruvida medarbetare uppmuntras att ta initiativ till innovationsprojekt, och här går åsikterna mer isär. 45 procent av cheferna instämmer helt eller delvis i att medarbetare uppmuntras att ta egna initiativ till innovationsprojekt, medan 22 procent helt eller delvis tar avstånd från påståendet. Det vittnar om en vilja att främja innovationsprojekt på många arbetsplatser. Men om man sedan tittar på det tredje påståendet som handlar om förutsättningar och process för att medarbetare ska kunna initiera innovationsprojekt är förhållandet det motsatta. 41 procent tar helt eller delvis avstånd

Figur 19: Respondenterna fick ta ställning (på en femgradig skala) till hur väl de uppfattar att sju olika påståenden om innovations- och förändringsarbete stämmer överens med hur det ser ut i den organisation de arbetar inom. Resultaten visas på en tregradig skala där steg 1-2 och 4-5 slås ihop för att förenkla redovisningen.



från påståendet medan endast 22 procent instämmer helt eller delvis. Det är värt att påpeka att på den femgradiga skalan är gruppen som helt tar avstånd från påståendet (15 procent) nästan lika stor som den grupp som bara delvis håller med om påståendet, vilket förstärker övervikten åt avståndstagande ytterligare. Tillsammans ger de här två påståendena bilden av en intention att främja innovation som inte förankras i organisatoriska förutsättningar. Det fjärde påståendet handlar om huruvida det finns tid för att driva innovationsprojekt och även här delar cheferna in sig i tre nästan lika stora grupper. Även om många chefer indikerar att det saknas en process för att driva innovationsprojekt så tycks något fler uppfatta att det finns förutsättningar för att frigöra tid till innovation.

Det femte påståendet handlar om huruvida det finns en process för att utvärdera avslutade innovationsprojekt eller ej. Knappt fyra av tio chefer (39 procent) tar helt eller delvis avstånd från påståendet medan en dryg femtedel (22 procent) instämmer. Resultatet är snarlikt det som gällde påståendet om en tydlig process för att initiera innovationsprojekt, vilket bidrar till bilden av att organisatoriska förutsättningar inte matchar de intentioner som finns på chefernas arbetsplatser. Till detta ska läggas att processer för utvärdering är särskilt viktiga för misslyckade projekt, eftersom de erfarenheter och insikter som upparbetats under projektets gång annars är helt begränsade till de inblandade individerna. Framgångsrika projekt kan komma att skalas upp eller upprepas, men misslyckade projekt tenderar att försvinna och glömmas bort. Forskning om entreprenörskap pekar på att det finns skäl att både fira och sörja misslyckade och nedlagda projekt.³¹

Det sjätte påståendet handlar om chefernas egna mandat och förutsättningar att driva innovationsprojekt. 38 procent instämmer helt eller delvis med att de har mandat att driva innovationsprojekt inom sitt eget ansvarsområde, men 30 procent tar helt eller delvis avstånd från påståendet. Det är värt att notera att andelen chefer som upplever att medarbetare uppmuntras att ta initiativ till innovationsprojekt är något mindre än andelen chefer som själva upplever att de har mandat att driva sådana projekt.

Till sist fick cheferna ta ställning till om förändringar i verksamheten som beslutats av organisationsledningen alltid är väl förankrade i den övriga organisationen. Även här väger de negativa rösterna

över. Knappt fyra av tio chefer (38 procent) tar helt eller delvis avstånd från påståendet medan en fjärdedel (25 procent) instämmer helt eller delvis. På den femgradiga skalan är andelen som helt tar avstånd från påståendet (13 procent) mer än dubbelt så stor som de som instämmer helt (5 procent).

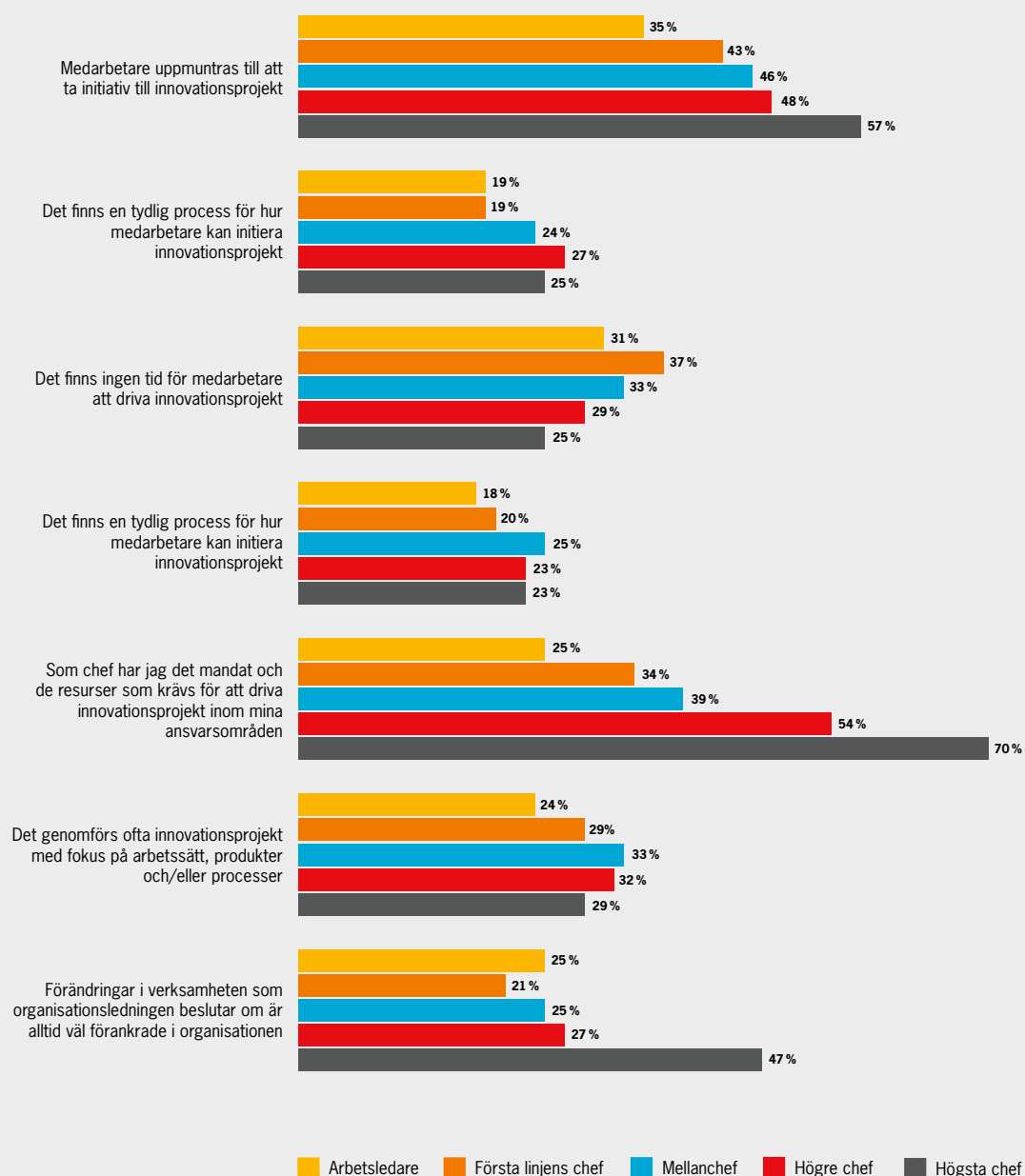
Mönstret mellan de olika frågorna är statistiskt signifikant starkare för yngre chefer som är som mest 44 år gamla än för genomsnittet. Fler av dem svarar att medarbetare uppmuntras att ta initiativ till innovationsprojekt (47 procent) men håller inte med om att det finns en tydlig process för att initiera sådana projekt (44 procent). De upplever också att det saknas tid för medarbetare att driva innovationsprojekt (40 procent). De tar i högre grad avstånd från påståendet att det finns en tydlig process för att utvärdera innovationsprojekt (42 procent) och upplever inte i samma utsträckning att de själva har mandat och resurser att driva innovationsprojekt inom sitt ansvarsområde (36 procent instämmer och 32 procent instämmer inte).

Delar man upp svaren baserat på chefsnivå förstärks bilden av en diskrepans mellan strategisk intention och praktiskt utfall ytterligare (Figur 20). De högsta cheferna uppfattar i högre grad att innovation uppmuntras på arbetsplatsen, att det finns tydliga processer och förutsättningar för att både initiera och utvärdera innovationsprojekt samt att förändring i verksamheten är väl förankrad i hela organisationen. Detta är en syn som arbetsledare och första linjens chefer i betydligt mindre utsträckning delar. Man bör ha i åtanke att gruppen chefer på den högsta nivån är väsentligt mindre än gruppen arbetsledare, men sambandet håller över flera chefsnivåer och kan därför inte utan vidare förkastas. När det handlar om huruvida det finns tid att driva innovationsprojekt är förhållandet mellan staplarna i figuren det omvända. Arbetsledare och i ännu högre grad första linjens chefer och mellanchefer upplever i högre grad en tidsbrist när det gäller innovationsprojekt än vad chefer på högsta nivån gör.

Cheferna i undersökningen arbetar inte på samma arbetsplatser, men givet att deras arbetsplatser inte skiljer sig åt som natt och dag tycks det finnas en observerbar skillnad i uppfattning mellan olika chefsnivåer. Om glappet skulle se ut på det här viset i en enskild organisation skulle det vara tecken på allvarliga brister i kommunikation och ledning.

³¹ Se exempelvis Sheperd m.fl. 2009

Figur 20: Figuren visar andelen som svarar instämmer delvis/helt från Figur 19, uppdelat på chefsnivå (som respondenterna fått ange i enkäten).



Innovation och verksamhetsutveckling handlar inte bara om att utveckla något nytt utöver den ordinarie verksamheten, utan också om det lärande och den förändring som ibland är nödvändig för att bevara den ordinarie verksamheten. Förändringar som ökade krav på distansarbete, ökad användning av AI eller ökade hot i form av cyberattacker kräver alla att den ordinarie verksamheten på något sätt förändras

och utvecklas för att upprätthållas. Resultaten i det här avsnittet ger en indikation om att det kan finnas ett glapp mellan hur organisationer från ledningens håll vill arbeta med innovation och förändring och hur det arbetet tar sig uttryck i praktiken. Det ger upphov till friktioner inom organisationen och försvårar innovation och verksamhetsutveckling på ett oavsiktligt sätt.



Åtta av tio vill
fortsätta som chef
på tre års sikt.

Chefsjobbet idag och i framtiden

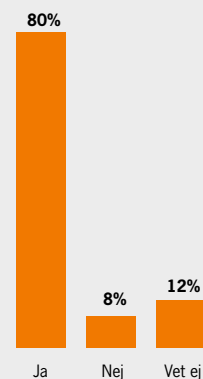
KAPITELSAMMANFATTNING

- **Åtta av tio** chefer vill fortsätta med chefsjobbet på tre års sikt. Samtidigt upplever cheferna i undersökningen att kraven ökar och att chefer förväntas lägga mer tid på såväl administration som coachning, rekrytering, omvärldsbevakning och strategi. Det ställer krav på förutsättningarna för att cheferna ska kunna göra sina jobb utan att arbetsbördan blir övermäktig. Alternativt kan svaren tolkas som ett uttryck för att chefsjobbet kan bli mer specialiserat genom arbetsdelning inom eller mellan branscher. Möjligtvis finns det skäl att oroa sig över att 67 procent av cheferna tror att tiden man lägger på administration kommer att öka eller öka mycket, eftersom det kan komma att stå i konflikt med det operativa ledarskapet.
- **På tre års sikt** är det framför allt och med bred marginal AI och digitalisering samt kompetensbrist som respondenterna i undersökningen tror kommer att påverka deras eget arbete som chef.
- **När cheferna får** ta ställning till vilka typer av ledarskapskompetenser som behöver utvecklas inom organisationen på tre års sikt svarar nästan hälften samverkande, flexibelt och närvarande ledarskap. De här begreppen har gemensamt att de sätter relationer mellan människor på arbetsplatsen i fokus.
- **När cheferna i** undersökningen får frågor om vilken typ av kompensation de prioriterar i sitt nuvarande arbete är den gemensamt högsta prioriteringen fortsatt löneökning. Samtidigt uppger mer än hälften att det är viktigt (25 procent menar att det är mycket viktigt) med mer fritid i form av utökad semester eller minskad arbetstid med bibehållen lön. Nästan fyra av tio chefer (38 procent) tycker att det är viktigt eller mycket viktigt med ökad andel distansarbete som en del av deras framtida kompensation på sitt nuvarande jobb. Även om man inte vet hur cheferna väger de olika alternativen mot varandra, indikerar resultatet att det finns en mångfald i chefernas preferenser för sitt framtida arbetsliv som avviker från normen om heltidsarbete på traditionell arbetsplats.

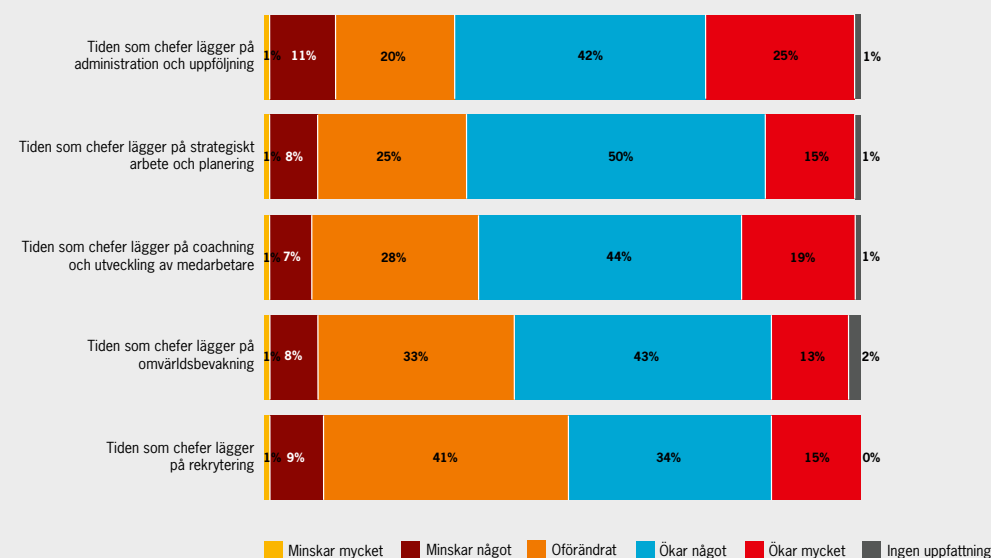
Chefer på olika nivåer i sina organisationer spelar en nyckelroll inom alla de förändringstrender som beskrivits i den här rapporten. Det är cheferna som ska omsätta strategiska visioner till praktisk verksamhet, men det är också de som ska koordinera och medla mellan vad som är bra för organisationen som helhet och enskilda individers viljor och preferenser. Den här positionen ger cheferna i undersökningen ett unikt perspektiv på pågående förändringstrender, men för att förstå utvecklingen på deras arbetsplatser behöver vi också titta på chefernas syn på sin egen tillvaro och chefsjobbets framtid.

Inledningsvis fick cheferna i undersökningen svara på hur de trivs med chefsjobbet. Åtta av tio tillfrågade tror att de fortfarande kommer vilja arbeta som chef om tre år, medan 8 procent inte tror det (Figur 21). Sammantaget är det ett positivt omdöme om chefsjobbet idag. Även med de utmaningar som många av cheferna har givit uttryck för i tidigare delar av undersökningen, ser de tillräckligt positivt på både chefsjobbets utveckling och sin egen tillvaro som chefer för att vilja fortsätta på tre års sikt.

Figur 21: Respondenterna har fått ange om de tror att de fortfarande kommer att vilja arbeta som chef om tre år.



Figur 22: Respondenterna fick för fem olika typer av arbetsuppgifter ange om de tror att andelen arbete inom respektive område kommer att öka, minska eller förbli detsamma för chefer i deras bransch på tre års sikt.



Cheferna i undersökningen fick också ta ställning till hur de tror chefsjobbets innehåll kan komma att förändras på tre års sikt. Respondenternas samlade bedömning är att morgondagens chefer kommer att behöva göra mer av allt (Figur 22). 65 procent förväntar sig att chefer i deras bransch kommer att lägga mer tid på strategi och planering, 63 procent tror att mer tid går till coaching och utveckling av medarbetare, 56 procent tror att de kommer ägna mer tid åt omvärldsbevakning och knappt hälften (49 procent) tror att man kommer att lägga mer tid på rekrytering. Men det som flest chefer tror kommer att öka bland chefer i deras bransch är administration och uppföljning (67 procent). Det sistnämnda bör möjligtvis ge upphov till viss oro, om det är så att ledarskapet på arbetsplatser i allt högre grad handlar om administration, dokumentation och uppföljning. Det riskerar att göra verksamheten mer trögörlig och skulle kunna minska intresset för chefsjobb.³²

Givet att arbetstiden är begränsad ger chefernas svar utrymme för två olika tolkningar: att de förväntas jobba mer med alla dessa uppgifter, vilket ställer krav på att de har förutsättningar för att göra jobbet utan att arbetsbördan blir för stor. Alternativt kan resultatet tolkas som att det uppstår större variationer i chefsjobbet mellan branscher. Skillnaderna kan också öka

inom enskilda branscher genom specialisering genom arbetsdelning. De här resultaten återspeglar liknande resultat i de två föregående framtidsundersökningarna. Frågan innehåller några fler aspekter som chefer kan lägga tid på i år, men en jämförelse från föregående undersökning visar att andelen som tror att de kommer att lägga mer tid på administration och uppföljning, coaching och utveckling samt strategiskt arbete alla är ungefär lika stora och om något har ökat lite.³³

När cheferna får svara på vilka omgivande trender och faktorer som kommer att ha störst påverkan på deras ledarskap på tre års sikt sticker digitalisering och AI (66 procent) och kompetensbrist (54 procent) ut bland svaren (Figur 23). En knapp tredjedel av cheferna bedömer att deras arbete kommer att påverkas av ökad regelbörda (31 procent) och beredskapsfrågor (31 procent). Runt en fjärdedel av respondenterna tror att demografiska förändringar och åldrande befolkning (25 procent), grön omställning (24 procent) eller internationella konflikter (24 procent) kommer att påverka deras dagliga arbete på tre års sikt. En väsentligt mindre andel tror att brottslighet (13 procent), ökad protektionism och handelshinder (12 procent) eller energiomställning (10 procent) kommer att påverka deras dagliga arbete som chefer.

³² Liknande problematik har lyfts för läraryrket, vilket bland annat behandlats i en offentlig utredning (SOU 2025:26).

³³ Se Ledarna (2022). Eftersom frågorna såg delvis annorlunda ut och respondenterna inte är desamma bör man inte dra någon definitiv slutsats om hur stor skillnaden är, men de specifika alternativen är formulerade på samma vis och har i årets undersökning ökat med sju till nio procentenheter.

Det är tydligt att vissa omvärldstrender har en mer påtaglig närvaro i chefernas vardag och arbete än andra.³⁴ Det ska emellertid inte tolkas som att vissa utvecklingstrender i absolut mening är mindre viktiga än andra. En trend som har liten påverkan på enskilda chefers arbete kan ha stor påverkan på organisationen eller ekonomin som helhet, och vice versa.

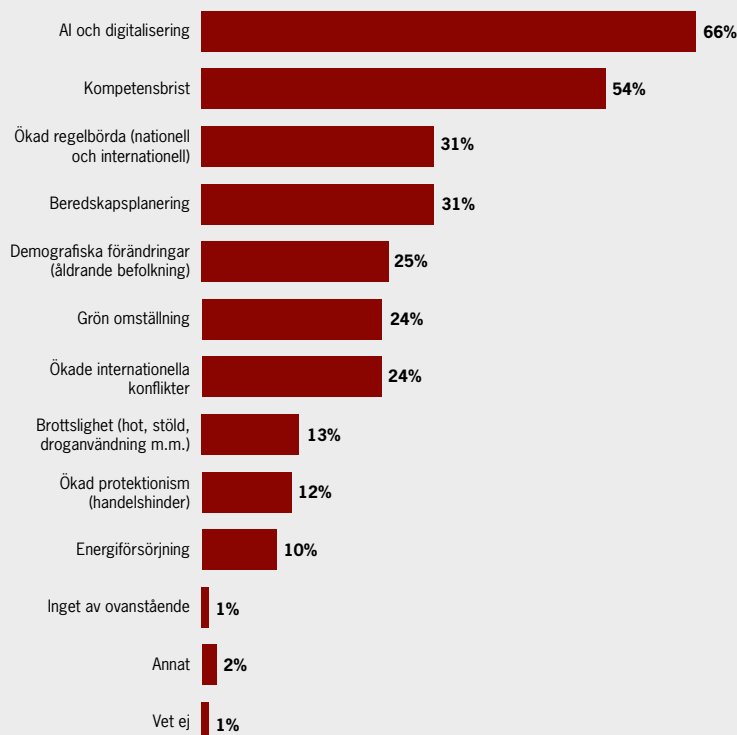
I årets undersökning fick cheferna även en fråga om vilken typ av ledarskapskompetenser de tror kommer att behöva utvecklas ytterligare på deras arbetsplats på tre års sikt (Figur 24). När man tolkar resultaten bör man ha i åtanke att olika respondenter kan lägga olika innebörd och värdeladdning i olika begrepp. För att minska risken för den typen av variationer i respondenternas tolkningar har därför förklaringar lagts till inom parentes efter respektive nyckelbegrepp i listan. Med det sagt kan resultatet tolkas som en kollektiv prioritering av fokus för ledarskapsutvecklingen på tre års sikt.

De tre mest prioriterade typerna av ledarskap är samverkande (49 procent), flexibelt (48 procent) och

närvarande (43 procent). Därefter följer tillitsfullt (38 procent), resultatorienterat (37 procent) och innovativt (36 procent). Ännu något färre prioriterar inkluderande ledarskap (22 procent) och sist i rangordningen kommer auktoritärt ledarskap (5 procent).

En gemensam nämnare för de tre högst prioriterade fokusområdena är att de handlar om relationen mellan människor på arbetsplatsen, något som i sin tur antas ha en indirekt positiv effekt på verksamheten. Begrepp som flexibilitet betonar också behovet av att förändra hur man arbetar, något som exempelvis blir tydligt i arbetssituationer med hög osäkerhet och snabb förändring. Andra begrepp som mer direkt syftar till verksamhetens utfall, exempelvis resultatorienterat eller innovativt ledarskap, prioriteras något lägre av cheferna som grupp. Sammantaget tycks cheferna i undersökningen med andra ord göra bedömningen att ledarskap på deras arbetsplatser kommer att bli eller behöva bli mer baserat på mellanmänniskliga relationer. Det kan exempelvis sättas i relation till att 37 procent av cheferna upplever att distansarbete påverkar relationen till medarbetare negativt (se Figur 8).

Figur 23: Respondenterna fick utifrån en lista med alternativ ange vilka (om några) som de bedömer kommer ha störst påverkan på deras arbete som chef på tre års sikt.

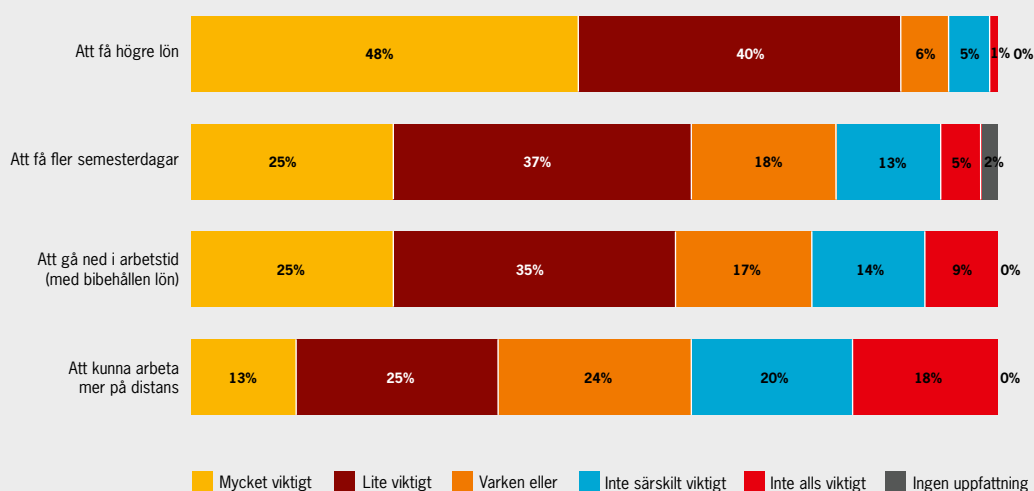


³⁴ Det är värt att notera att endast två procent svarat att de inte kommer påverkas av någon av dessa omvärldstrender, eller att de inte vet. Det ger en indikation om att cheferna i undersökningen upplever att en eller flera av dessa trender har en faktisk och tydlig påverkan på deras jobb och inte bara är trender "utanför" arbetsplatsen och det faktiska arbetet.

Figur 24: Respondenterna fick utifrån en lista ange vilka (om några) typer av ledaregenskaper de tror kommer att behöva utvecklas (ytterligare) inom deras organisation på tre års sikt.



Figur 25: Respondenterna fick svara (på en femgradig skala) hur viktiga de upplever att fyra olika typer av kompensation är för dem i deras nuvarande tjänst på tre års sikt.





Det talar också för att en ökning av administrativt arbete i chefsjobbet (se Figur 20) kan komma att stå i konflikt med behovet av ledarskap som bygger på samverkan, flexibilitet och närvaro.

Till sist fick cheferna i undersökningen svara på hur viktiga olika typer av kompensation och förmåner är för dem i sitt nuvarande arbete på tre års sikt (Figur 25). Resultatet ger en uppfattning om hur respondenterna exempelvis värderar löneökning kontra mer fritid i form av semester eller flexibilitet i form av distansarbete. Löneökning är den överlägset högsta prioriteringen bland chefer (88 procent bedömer att det är lite eller mycket viktigt för dem att lönen fortsätter öka). Samtidigt svarar cirka sex av tio chefer att ökad fritid i form av semesterdagar (62 procent) eller minskad arbetstid med bibehållen lön (60 procent) är lite eller mycket viktigt för dem på tre års sikt. Knappt fyra av tio chefer (38 procent) uppger att det är viktigt för dem med ökad flexibilitet i form av ökat distansarbete.

Det går inte att utläsa hur enskilda chefer väger de här olika alternativen mot varandra, exempelvis hur mycket utebliven löneökning, fem extra semesterdagar eller ökad andel distansarbete är värda. I praktiken är det sällan som situationen kommer att vara helt svartvit, men utifrån chefernas svar kan man anta att fler i framtiden kan tänka sig att exempelvis avstå lite löneökning om de samtidigt får mer flexibilitet eller fritid. Tid är en minst lika knapp resurs som pengar, och

det är inte otänkbart att framtidens arbetsliv i högre grad kommer att behöva kunna återspegla individuella preferenser som balanserar tillgången på tid mot lön och en mer traditionell karriär. En sådan utveckling skulle leda till ett mer heterogent arbetsliv där viljan att arbeta heltid inte kan tas lika för given och det spelar inte bara roll för chefsjobben, utan även för de medarbetare som cheferna i undersökningen ska leda i framtiden.

Sammantaget beskriver svaren i det här avsnittet chefsjobb i förändring, både utifrån interna förväntningar om vad man ska lägga tid på, förändrade behov av ledarskapskompetenser, individuella preferenser och omvärldstrenders påverkan på ledarskapet. Cheferna står inte bara i centrum för andra förändringsprocesser på arbetsplatsen utan måste också förhålla sig till hur den egna arbetssituationen förändras. Samtidigt uppger åtta av tio i undersökningen att de fortfarande tror att de vill arbeta som chef om tre år. Tre år kan låta kort, men vid förra undersöknings-tillfället, våren 2022, skulle en framtid på tre års sikt ha innefattat Rysslands invasion av Ukraina, lanseringen av ChatGPT och den efterföljande snabba utvecklingen av nya AI-verktyg, liksom stora förändringar i det geopolitiska landskapet efter det att Donald Trump tillträdde som amerikansk president för andra gången. För att navigera i den typen av förändring behövs chefer och chefsjobb som kan gå en lärande framtid till mötes.

Avslutande kommentarer

Vägen från framtidsvision till verklighet kräver inte bara tid utan också arbete. En stor del av det arbetet handlar om olika typer av lärande. I årets framtidsundersökning, den tredje i ordningen, har knappt 5000 chefer fått svara på frågor om distansarbete, digitalisering och AI, beredskap och cybersäkerhet, innovation samt framtidens chefsjobb. En genomgående trend i chefernas svar är att de ger uttryck för spänningar mellan å ena sidan nya möjligheter och å andra sidan befintliga organisatoriska förutsättningar.

Det finns en outtalad men allt tydligare dragkamp mellan efterfrågan på distansarbete bland anställda och arbetsgivare som grundar sig i organisatoriska förutsättningar. Cheferna i årets undersökning efterfrågar i hög grad ökade möjligheter till att arbeta en eller ett par dagar i veckan på distans, men de uppger samtidigt att omfattningen av distansarbete har minskat de senaste tolv månaderna samt att de förväntar sig en fortsatt minskning. Det är svårt att dra entydiga resultat ur forskning om distansarbetets effekter eftersom det i hög grad beror på just organisatoriska förutsättningar, men också variationer mellan länder och kulturer.

De flesta arbetsplatser införde en hög grad av distansarbete under och direkt efter pandemin, ofta utan att göra anpassningar av organisation och arbetsätt för att hantera de nya förutsättningarna. För att lyckas dra nytta av distansarbetets potentiella fördelar och bemöta dess baksidor behövs organisatoriska förändringar. Det handlar om konkreta förändringar i arbetssätt och processer, men också tydlighet i riktlinjer och förväntningar för såväl chefer som anställda i allmänhet. Det är inte skrivet i sten att chefernas efterfrågan på distansarbete måste ställas mot

organisationskultur eller informationsdelning mellan kollegor, men utan organisatoriska förändringar är det där många arbetsplatser nu har hamnat. För att ta sig ur den situationen krävs arbete och lärande bland både individer och organisationer.

Även lagar och regelverk utanför arbetsplatsen – exempelvis arbetsmiljöreregler – påverkar förutsättningarna för att hitta fungerande lösningar för olika omfattning av distansarbete, något som påpekats i de tidigare två framtidsundersökningarna som kom 2019 och 2022. Vissa regelverk har förändrats sedan pandemin, men det kan finnas behov av ytterligare förändring framöver.

Chefernas svar om digitalisering, AI och även cybersäkerhet indikerar en växande obalans mellan hur arbetsplatser tar till sig och förhåller sig till ny teknik från ett strategiskt (top down) respektive operativt (bottom up) håll. På många arbetsplatser prioriteras teknikinvesteringar och teknikorienterade insatser högre än personalorienterade insatser, såsom förändrade arbetssätt och utbildning. Det leder till ett glapp mellan teknikupptagning och de nödvändiga kompletterande organisatoriska innovationer och investeringar som visat sig spela en avgörande roll för att realisera den nya teknikens potentiella produktivitetsvinster i tidigare stora teknikskiften.

Att organisationsledningar prioriterar teknikorienterade åtgärder över personalorienterade riskerar dessutom att förstärka ett särdrag i digitaliseringen och den pågående AI-utvecklingen: att privatpersoner får tillgång till den nya tekniken lika fort och fortare än tekniken görs tillgänglig via deras arbetsplatser. Avsaknaden på personalorienterade åtgärder som



riktlinjer eller utbildning innebär då en ökad risk att anställda använder teknik de har tillgång till privat i sitt arbete på ett sätt som är svåröverblickbart. Det kan exempelvis leda till att känsliga data delas med AI-chattbotar utanför organisationens kontroll, eller att arbetsmaterial skickas till privata epostkonton eller molntjänster på ett sätt som medför betydande risker för cybersäkerheten. Det är en styrka att chefer och medarbetare själva tar till sig och experimenterar med ny teknik, men utan investeringar i riktlinjer, arbetsätt och organisatoriska förändringar riskerar det istället att bli en svaghet. Här krävs ett samspel mellan individers och organisationers experimenterande, lärande och förändrade arbetssätt.

Behovet av koordinering mellan individuella initiativ och organisatoriska förutsättningar syns även i innovationsarbetet. En genomgående trend i årets undersökning är att cheferna i högre grad upplever att medarbetare uppmuntras ta initiativ till innovationsprojekt, men att det samtidigt saknas tydliga processer för att initiera och utvärdera sådana projekt. Det tycks också som om chefer på högre nivå upplever möjligheterna som större och hindren som mindre när det gäller att starta och driva innovationsprojekt än vad den operativa verksamheten gör. Ett glapp mellan intentionen att främja innovation och de organisatoriska förutsättningarna för att göra det i praktiken är ett onödigt hinder för lärande.

Många av de trender som framkommer i årets undersökning är tydligare hos yngre chefer (upp till 44 år gamla). De yngre cheferna efterfrågar i något högre grad distansarbete, har i högre grad använt och tror sig kunna dra nytta av AI-verktyg samt upplever i hö-

gre grad att medarbetare uppmuntras till att ta initiativ till innovationsprojekt men tycker samtidigt i högre grad att det saknas tydliga processer för innovationsarbetet. Skillnaderna är inte enorma, men förstärker ändå behovet av att identifiera och hantera spänningar mellan nya möjligheter och befintliga organisatoriska förutsättningar. Olösta spänningar riskerar att bli de flaskhalsar som håller tillbaka, inte bara för chefer tidigt i sin ledarskapskarriär, utan även på de arbetsplatser som dessa chefer vill arbeta hos för att förändra till det bättre.

Man kan välja att se de olika exemplen på organisatoriska spänningar i årets undersökning som enskilda problem som bäst löses var för sig. Ibland är det säkert så. Men man skulle också kunna angripa problemen utifrån deras minsta gemensamma nämnare: behovet av att experimentera med nya arbetssätt för att lära sig och utifrån detta forma hela organisationers förändring. En sådan ansats kräver någon form av lärandestrategi som inbegriper såväl rekrytering och enskilda individers kompetensutveckling som pilotprojekt, innovationsarbete och implementeringen av AI. En central fråga för arbetet med en lärandestrategi skulle kunna vara: Hur lär sig medarbetare och organisation tillsammans att anpassa sig till förändringar i omvärlden? Chefer på olika nivåer i organisationen kan och bör spela en central roll för att svara på den frågan.



Referenser

- Akan, M., Barrero, J. M., Bloom, N., Bowen, T., Buckman, S. R., Davis, S. J., & Kim, H. (2025). *The new geography of labor markets* (No. w33582). National Bureau of Economic Research.
- Allstrin, S., Grafström, J., Stern, C., & Weidenstedt, L. (2021). *12 punkter om distansarbete efter Covid-19*. Ratio.
- Baldwin, R. (2016). *The great convergence: Information technology and the new globalization*. Harvard University Press.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How hybrid working from home works out* (No. w30292). National Bureau of economic research.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2003). Computing productivity: Firm-level evidence. *Review of economics and statistics*, 85(4), 793-808.
- Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2025). *Distansarbetets påverkan på jämställdheten på arbetsmarknaden – En analys av sambandet mellan distansarbete och arbetstid*. Rapport 2025:2 ISBN 978-91-89747-95-1
- Internetstiftelsen (2025) *Svenskarna och AI*, besökt 2025-10-20: <https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2025/ai-artificiell-intelligens/>
- Khanna, P. (2016). *Connectography: Mapping the future of global civilization*. Random House.
- Ledarna (2020). *I förändringens riktning: Sveriges chefer om nutid och framtid*. Ledarna, Stockholm.
- Ledarna (2022). *Framtiden efter det nya normala – 5000 chefer om nuläge och utveckling i arbetsliv, organisation och ledarskap i pandemins kölvatten*. Ledarna, Stockholm.
- Leonard, M. (2021). *The age of unpeace: How connectivity causes conflict*. Random House.
- Schneider, J. (2022). A world without trust: The insidious cyberthreat. *Foreign Affairs*, 101, 22.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of business venturing*, 24(6), 588-600.
- SOM-Institutet (2025). *Svensk AI opinion*, SOM-rapport 2025-42.
- SOU (2025:26). *Tid för undervisningsuppdraget – Åtgärder för god undervisning och läraryrkenas attraktivitet*, Statens Offentliga Utredningar (SOU).
- Tillväxtverket (2025). *Tillstånd och trender 2025: För regional utveckling och tillväxt*. Rapport 0510.
- Wernberg, J. 2022. *Varför AI? Förutsättningar, möjligheter och hinder för företag att använda AI?* Tillväxtanalys Rapport 2022:09.
- Wernberg, J. (2023) *Bland moln och plattformar: En kartläggning av hur datadrivna tjänster förändrar ekonomin moln och plattformar*. Entreprenörskapsforum, Stockholm.
- Wernberg, J. (2025) *Från IT till AI: Digitalisering, artificiell intelligens och strukturomvandling i svensk ekonomi*. Entreprenörskapsforum, Stockholm.
- Wernberg, J., Andersson, M. (2022). *Kompetensförsörjning under en pågående industriell revolution - En kartläggning av digitalisering och efterfrågan på digital spetskompetens i näringsliv och offentlig sektor*. Regeringsuppdraget Digital Spetskompetens, rapport 2022:3.



Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 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.