



RAPPORT

Chefen & AI

Hur chefer & ledare ser på framtidens roller,
kompetenser och ledarskap



FRAMTIDEN

Älska måndagar!

Framtiden undersöker

Den här rapporten är en del av Framtidens arbete med att dela insikter från arbetsmarknaden. Vi tror att kunskap om hur chefer tänker och planerar ger både arbetsgivare och kandidater bättre förutsättningar att fatta rätt beslut.

Vill du diskutera vad resultaten betyder för din organisation, eller behöver du hjälp med att formulera kravprofiler för roller som förändras? Hör gärna av dig.



Andreas Evermyr
Marknadschef, Framtiden

Innehåll

Varför frågade vi cheferna?	03
AI används men utan gemensam riktning	04
Rollerna förändras, de försvinner inte	05
Framtidens roller tar form	07
Ledaren som känner sig halvfärdig	09
Hur planeras kompetensomställningen?	10
Hindren på vägen till AI-mognad	11
Vad står i vägen?	12
Rekryteringen har inte hängtt med	13
Tre slutsatser	14
Om Framtiden AB	15



Fler undersökningar?

Är du intresserad av att delta i fler undersökningar, skanna qr-koden eller gå in på framtiden.com/chef

Varför frågade vi cheferna?

- Chefer i Sverige om AI, roller och framtidens kompetenser



AI diskuteras i nästan varje ledningsgrupp i Sverige just nu. Men samtalet förs oftast om chefer, sällan med dem. Vi ville veta vad de som faktiskt leder team och fattar beslut om kompetens varje dag ser framför sig.

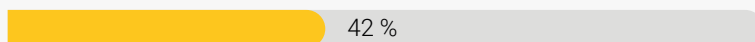
Framtiden AB genomförde under sommaren 2026 en enkätundersökning i vårt nätverk av chefer i Sverige. Syftet var att kartlägga hur ledare i dag förhåller sig till AI, vilka kompetenser de tror kommer att behövas och hur förberedda de känner sig för att leda den omställning som många av dem beskriver som redan påbörjad.

Respondenterna är verksamma inom ett brett spektrum av branscher och funktioner, från linjechefer och teamledare till vd och ledningsgrupp, i organisationer av varierande storlek. Samtliga andelar i rapporten avser dem som besvarat respektive fråga.

Respondentprofil

Chefsnivå bland respondenterna

Linjechef eller teamchef



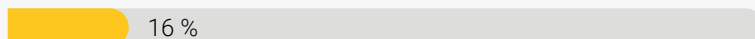
Senior chef, Head of eller Director



VD eller ledningsgrupp



Övriga roller



Framtiden har tillfrågat chefer från 78 olika organisationer. Nära alla chefer ansvarar för upp till 50 medarbetare direkt eller indirekt. Knappt 40 procent arbetar i organisationer med över 1 000 anställda. Sju av tio respondenter identifierar sig som man och drygt en fjärdedel som kvinna.

De tre största funktionsområdena bland respondenterna är Affärsutveckling och Strategi (24 procent), Ingenjör (20 procent) samt Produktion, Drift och Operations (18 procent). Det innebär att svaren i hög grad speglar de yrkesgrupper Framtiden arbetar närmast: ingenjörer och ekonomer.

AI används, men utan gemensam riktning

- Nära alla team använder AI. Var femte chef har en strategi för det.

AI har redan tagit plats på svenska arbetsplatser. Men för mer än hälften av cheferna saknas både strategi och gemensam struktur för hur det ska ske.

Hur används AI i ditt team i dag?



Bilden är tydlig. AI formar redan hur arbetet utförs, men det sker på medarbetarnas villkor snarare än på organisationens. Var fjärde chef beskriver ett läge där enskilda medarbetare testar verktyg på eget initiativ utan att någon styr riktningen. Mer än hälften har ett team som använder AI regelbundet, men utan gemensam metodik.

Det skapar ett gap mellan vad AI faktiskt används till och vad det kunde bidra med om användningen var strategiskt förankrad. Endast drygt var femte chef beskriver en situation där AI är en medveten del av arbetssättet.



SLUTSATS

"Det handlar inte om att implementera fler AI-verktyg. Det handlar om att leda AI. Organisationer som inte formulerar sin AI-strategi riskerar att få den formulerad åt sig, av de verktyg medarbetarna valt på eget initiativ."

- Andreas Evermyr, Marknadschef på Framtiden AB

Rollerna förändras, de försvinner inte

67 procent tror på transformation. 8 procent tror på eliminering.

Bilden av att AI raderar yrken får svagt stöd bland de chefer som svarat. Majoriteten ser en djupgående förändring av befintliga roller, inte att de upphör.

Hur tror du att AI påverkar rollerna i ditt team de närmaste tre åren?

Det dominerande scenariot är att AI omformar snarare än ersätter. Nära sju av tio av cheferna i undersökningen tror att rollerna byter karaktär, och drygt hälften ser ett ökande krav på samarbete mellan människa och AI-system. Att 45 procent lyfter en förflyttning från utförande till styrning och kvalitetsgranskning säger något viktigt om vad arbetet kommer att bestå av.

Endast 8 procent tror att roller försvinner helt. Samtidigt tror bara 22 procent att helt nya roller tillkommer. Det pekar mot att förändringen sker inuti befintliga roller, vilket ställer krav på löpande kompetensutveckling snarare än på att byta ut personal.

Hur stor del av rollerna berörs?

Rollerna byter karaktär men försvinner inte



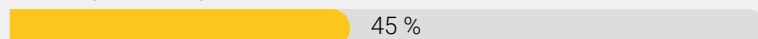
Nya kompetenskrav i befintliga roller



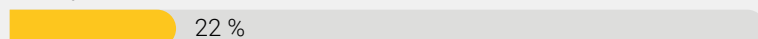
Mer samarbete mellan människa och AI-system



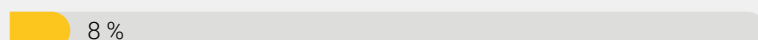
Fokus flyttas till styrning och kvalitetsgranskning



Helt nya roller tillkommer



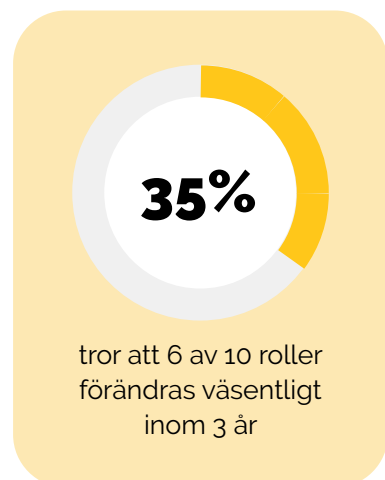
Vissa roller försvinner helt





"De organisationer som lyckas bäst med AI-transformation utmärker sig inte genom överlägsen teknik, utan genom ett annorlunda ledarskap: mod att agera under osäkerhet och förmåga att se AI som en strategisk fråga snarare än en teknisk".
Källa: AI Sweden Leadership Report 2026

När rollen förändras men behålls blir kompetensutveckling en del av kärnverksamheten snarare än ett HR-projekt vid sidan av. Det är en förskjutning som få organisationer ännu har byggt strukturer för.



Vad förändringen kräver av rekryteringen

Om rollen består men innehållet byts ut, förskjuts också vad en rekrytering behöver leta efter. Den tekniska färdigheten i ett specifikt verktyg blir mindre avgörande än förmågan att lära nytt i takt med att verktygen byts ut. Det är en egenskap som är svårare att mäta i en intervju, men som blir mer avgörande för hur länge en rekrytering håller.

För chefer innebär det att kravprofilen behöver utformas utifrån hur rollen förväntas utvecklas, snarare än hur den ser ut i dag. I praktiken betyder det färre punktlistor med verktygsnamn och fler frågor om hur kandidaten har hanterat förändring tidigare.

Framtidens roller tar form

Förändringsledaren toppar listan.
Var tredje chef vet inte vad de behöver.

När cheferna blickar tre år framåt är förändringsledaren med AI-fokus den mest efterfrågade profilen. Samtidigt saknar nästan var tredje chef en klar bild av vilka roller organisationen kommer att behöva.



Vilka roller tror du att ditt team behöver de närmaste tre åren?

Förändringsledare med fokus på AI-implementation

49 %

AI-koordinator eller prompt engineer

30 %

Etik- och kvalitetsgranskare av AI-beslut

30 %

Har ingen klar bild

30 %

Hybridroll: teknik och ekonomi, HR eller juridik

28 %

Projektledare för människa-AI-samarbete

27 %

Flera svar möjliga.

Den tydligaste signalen är att cheferna ser ett ökande behov av människor som kan leda själva förändringsprocessen. Förändringsledaren med AI-fokus efterfrågas av nära hälften av de tillfrågade, klart mer än någon teknisk specialistroll.

Därnäst finns ett brett behov av hybridkompetens. Nära tre av tio lyfter roller som kombinerar teknisk förståelse med ekonomi, HR eller juridik, och ungefär lika många efterfrågar projektledare för samarbete mellan människa och AI. Framtidens roller kan kräva profiler som behärskar både det tekniska och det verksamhetsnära.



Roller som inte finns idag

Att 30 procent av cheferna inte har någon klar bild är minst lika talande som topplaceringarna. Det tyder på att många organisationer ännu inte översatt insikten om att AI förändrar arbetet till en konkret plan för kompetensförsörjningen.

Sammantaget pekar efterfrågan mot bredare profiler, inte smalare. Det är en utmaning för en rekryteringsprocess som traditionellt belönar specialisering. Kandidater som kombinerar teknisk förståelse med affärsnära kompetens blir både svårare att hitta och mer värdefulla att behålla.

Att bara drygt var femte chef räknar med helt nya roller är värt att stanna vid. Det talar för att AI-omställningen i första hand kommer att märkas inuti befintliga befattningar, inte i nya titlar på organisationsschemat. Det är en viktig skillnad, eftersom en ny roll kräver ett rekryteringsbeslut medan en förändrad roll kräver ett utvecklingsbeslut.

Samtidigt är gruppen som saknar en klar bild lika stor som de två största rollkategorierna var för sig. För den gruppen är den mest användbara första åtgärden sannolikt inte att rekrytera, utan att kartlägga vad AI faktiskt gör med arbetsuppgifterna i det egna teamet.

22%

tror att helt nya roller
tillkommer i teamet
inom 3 år

30%

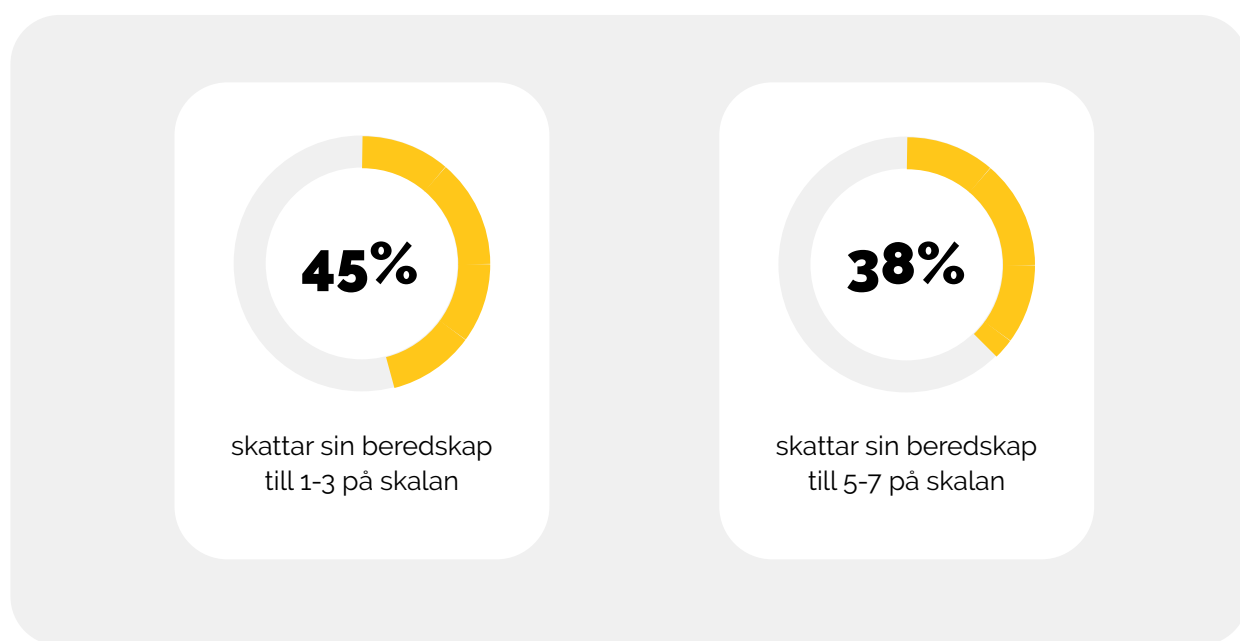
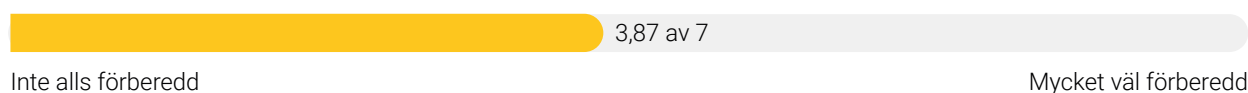
har ingen klar bild av
vilka roller som kommer
att behövas.

Ledaren som känner sig halvfärdig

Beredskapen landar på 3,87 av 7 - strax under mitten av skalan.

På frågan om hur förberedda de känner sig för att leda ett team där AI spelar en allt större roll skattar cheferna sig själva under mitten av skalan. Det signalerar ett ledarskapsglapp som behöver adresseras.

Hur förberedd känner du dig för att leda ett AI-drivet team?



Svaret är ärligt och avslöjande. Många chefer befinner sig i ett mellanläge där de själva använder AI och ser förändringen komma, men inte känner sig rustade att leda sina team genom den. Det är en position som kräver både egen kompetensutveckling och tydligare stöd från högre ledning.



"Det krävs att man verkligen sätter sig in i hur AI kan hjälpa dig i din uppgift och att du lär dig genom att använda. Du måste vara noggrann med att vara kritisk."
Chef i undersökningen, öppet svar



"Att våga ge tydlig riktning samtidigt som man vill släppa loss kreativitet. Vidare vill man skapa repetitiva strukturer som möjliggör en kontrollerad process så att kvaliteten inte undermineras."
Chef i undersökningen, öppet svar

Hur planeras kompetensomställningen?

Den vanligaste strategin bland de svarande är pragmatisk: en kombination av att rekrytera och att ställa om internt. Men den förutsätter att organisationen vet vad AI-kompetens innebär i respektive roll, och att chefen har förmågan att leda omvandlingen. Av de 34 procent som inte börjat planera uppger en stor andel samtidigt att omställningen pågår redan eller behövs inom ett till tre år.

Att endast 5 procent uppger att de i första hand tänker rekrytera nya profiler med AI-kompetens är anmärkningsvärt. Det pekar mot en stark tillit till den egna organisationens förmåga att ställa om internt. Frågan är om den tilliten är underbyggd, givet att kompetensbrist samtidigt anges som det största hindret.

Att chefernas beredskap för AI ligger på 3,87 av 7 bör inte tolkas som att de är ovilliga till förändring. Resultaten tyder snarare på att cheferna har fått ett stort ansvar för AI-omställningen utan att samtidigt ha fått tillräckliga verktyg, kunskaper och stöd för att hantera den. Det visar att organisationens insatser inte enbart bör fokusera på tekniska lösningar, utan även på att stärka chefernas förutsättningar att leda förändringen.



“Den vanligaste frågan vi får är vilken AI-kompetens man ska kräva. Mitt svar är oftast att börja i andra änden och beskriva vad rollen ska lösa om två år. Då blir det tydligt vad kandidaten behöver kunna, och kravprofilen skriver nästan sig själv.”

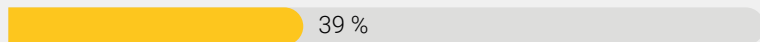
- Rickard Blom, Sverigechef rekrytering på Framtiden AB

Hur planerar du att hantera kompetensbehovet när rollerna förändras?

Kombination av rekrytering och intern omställning



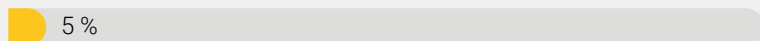
Utbilda och omskola befintlig personal



Har inte börjat planera



Rekrytera nya profiler med AI-kompetens



Flera svar möjliga.



Hindren på vägen till AI-mognad

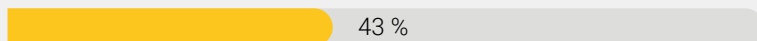
43 procent säger att omställningen pågår.
34 procent har inte börjat planera.

Omställningen går snabbare än många organisationer hinner planera för. Nära nio av tio chefer säger att den pågår eller behövs inom tre år, men var tredje har ännu inte börjat.

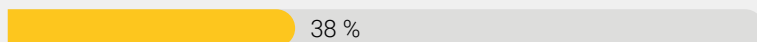


När behöver ditt team genomföra en AI-driven omställning av roller och kompetens?

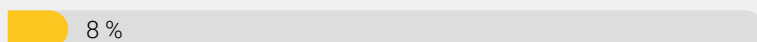
Den pågår redan



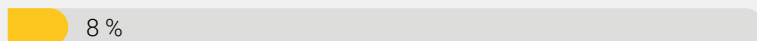
Inom 1 till 3 år



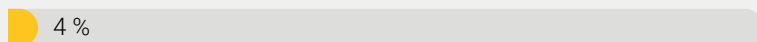
Inom ett år



Vet inte



Om mer än 3 år



Summerat säger 89 procent av cheferna att omställningen antingen pågår eller behövs inom tre år. Endast fyra procent placerar den längre fram än så. Det är en ovanligt samlad bild av att något behöver hända snart.

Det gör kontrasten mot planeringen desto skarpare. När 34 procent samtidigt uppger att de inte börjat planera, betyder det att en betydande andel av cheferna både ser omställningen som pågående och saknar en plan för den. Vår tolkning är att insikten finns men ännu inte omvandlats till beslut.

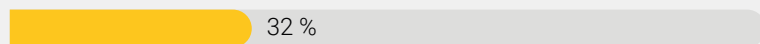
Att veta att förändringen pågår och samtidigt inte ha börjat planera är mindre motsägelsefullt än det låter. Det är ett vanligt mönster när en fråga uppfattas som allas ansvar utan att vara någons uttalade uppdrag.

Vad står i vägen?

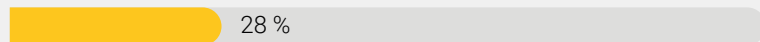
Kompetens är det största hindret.
Näst störst är otydlighet ovanifrån.

Vad hindrar AI-omställningen i din organisation?

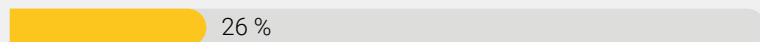
Brist på kompetens hos medarbetarna



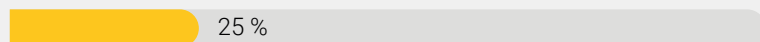
Oklar strategi eller ansvarsfördelning från ledning



Inga större hinder



Juridiska hinder eller säkerhetsfrågor



Flera svar möjliga.



Kompetens är det största enskilda hindret, men nära var fjärde chef ser inga större hinder alls. Det kan tolkas som mognad eller som en undervärdering av utmaningen. Att oklar strategi från ledningen hamnar näst högst är värt att notera: hindret ligger då inte hos medarbetarna utan högre upp i organisationen.



"Att begränsa användandet vid sekretesskrav och att kunna lita på svaret man får."

Chef i undersökningen, om den svåraste ledarskapsutmaningen

Vår tolkning är att de juridiska frågorna och säkerhetsfrågorna hänger nära samman med tilliten till resultatet. En chef som inte vet om ett AI-genererat underlag går att lita på kan inte heller delegera arbetet vidare med gott samvete. Det gör kvalitetsgranskning till en ledarskapsfråga snarare än en teknisk kontrollfunktion, vilket också speglas i att 30 procent efterfrågar etik- och kvalitetsgranskare av AI-beslut.

Rekryteringen har inte hängtt med

42 procent ställer inga krav på AI-kompetens och planerar inte att börja.

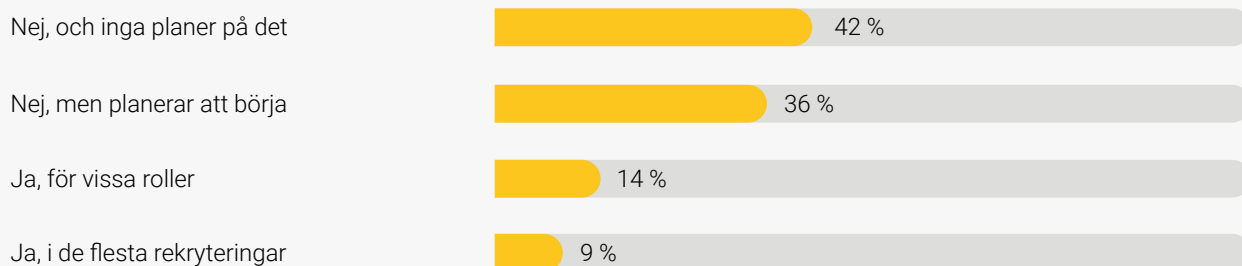


Detta är ett av de mest slående fynden i hela undersökningen. Nära hälften av cheferna ställer inga krav på AI-kompetens när de rekryter, och planerar inte heller att börja. Det trots att 43 procent säger att omställningen pågår redan och att mer än hälften av deras team använder AI regelbundet.

Glappet mellan upplevd förändring och konkret handling är som tydligast just här. Bilden som framträder är att organisationer hanterar AI-omvandlingen internt utan att spegla den i vad de efterfrågar vid nyrekrytering. Det innebär att nya medarbetare kan komma in med en kompetensprofil utformad för uppgifter som är på väg att förändras.

Samtidigt planerar 36 procent att börja ställa krav. Den gruppen är stor nog att förskjuta hela arbetsmarknaden inom några år, och det får konsekvenser för både arbetsgivare och kandidater.

Ställer du krav på AI-kompetens i rekryteringen?



"Vi på Framtiden vill alltid ha med AI-perspektivet när vi startar en sökning tillsammans med våra kunder, för att kunna förmedla vilka förväntningar och möjligheter AI innebär för den aktuella rollen."
- Rickard Blom, Sverigechef rekrytering på Framtiden AB



3 slutsatser

- Vad undersökningen betyder för dig som leder och rekryterar

1

Strategi saknas, inte vilja

Nära alla team i undersökningen använder AI, men bara var femte chef har förankrat användningen strategiskt. Vi tolkar det inte som motstånd mot förändring, utan som att ledarna inte fått rätt förutsättningar att agera. Nästa steg handlar mindre om teknisk investering och mer om att ge chefer mandat, kunskap och tid att leda AI-användningen med tydlig riktning.

2

Förändringen pågår, planeringen hänger efter

43 procent av cheferna säger att AI-omställningen av deras team redan pågår. Ändå har 34 procent inte börjat planera för den. I det gapet riskerar förändringen att ske på medarbetarnas villkor utan ledarens styrning. De organisationer som klarar övergången bäst är de som behandlar kompetensförsörjning som en strategisk fråga med plats i ledningsgruppen, inte som en administrativ uppgift.

3

Rekryteringen behöver formuleras om

Nära hälften av cheferna ställer fortfarande inga krav på AI-kompetens i rekryteringen, trots att tekniken redan formar det dagliga arbetet. Arbetsgivare som vill leda utvecklingen behöver börja rekrytera för den: med tydligare kravprofiler, bättre frågor i urvalet och en djupare förståelse för vad AI-kompetens faktiskt innebär i respektive roll.

Om Framtiden AB

- Experter på ingenjörer & ekonomer

Med över 20 års erfarenhet av rekrytering inom Tech har vi en djup förståelse för såväl branschen och kompetenserna som människorna bakom. Vi är experter på ingenjörer och ekonomer och har byggt upp ett omfattande nätverk av kandidater. Med fokus på långsiktiga lösningar matchar vi rätt personer till rätt plats.

Rätt kandidat med rätt kompetens

Vi förstår vikten av att hitta rätt kandidat för ert uppdrag och företag. Därför använder vi effektiva arbetsprocesser som främjar tydlighet och möjliggör att kompetenser synliggörs. Genom att tillämpa flera urvalsmetoder i våra processer, baserade på femfaktorteorin, strävar vi alltid efter en lyckad rekrytering och rekryteringsprocess.



Alla pratar om den, vi formar den

Vi tror att alla vill känna den där positiva magiska känslan med sitt arbete och när vi får människor att le och känna framtidstro när de är på väg till jobbet, har vi lyckats.

Vi gör skillnad genom att hjälpa människor att hitta rätt jobb och rätt kollega. När vi får människor att växa och utvecklas i sitt arbete uppstår magi som gynnar både individen och arbetsplatsen.

Tech People

Vi är experter på ingenjörer. Inom Tech People hjälper vi företag att hitta rätt kompetens inom teknik och IT, med särskild styrka i juniora och specialistroller.

Business People

Vi är experter på ekonomer. Inom Business People matchar vi ekonomer samt kompetens inom finans, HR, lön och administration, från juniora roller till specialister och seniora befattningar.



Vi finns för att fler
ska få möjligheten att
älska måndagar.

[linkedin.com/company/framtiden](https://www.linkedin.com/company/framtiden)

[instagram.com/framtidenab](https://www.instagram.com/framtidenab)

[facebook.com/framtidenab](https://www.facebook.com/framtidenab)



support@framtiden.com



[framtiden.com](https://www.framtiden.com)



0200-26 26 11



FRAMTIDEN

Älska måndagar!