

TALANGSTRATEGI 2026

AI, talangutveckling och framtidens jobb

Välkommen till framtidens arbetsliv!



Daniel Kjellsson, Företagsuniversitetet
& Future Talent Council

Under våren 2025 samlades 250 ledare från universitet, arbetsgivare och myndigheter i Stockholm för **Future Talent Summit** – medlemsorganisationen Future Talent Councils årliga mötesplats, denna gång arrangerad tillsammans med Företagsuniversitetet.

Deltagarna kom från världens alla hörn och speglade en bredd av kulturer, branscher och expertområden. Alla var eniga om en sak: vi befinner oss i en avgörande tid för hur vi förstår, formar och värderar arbete och lärande.

Samtidigt möter chefer och ledare en nästan oöverskådlig mängd information och en svårighet att avgöra vad som är signal och vad som är brus.

Med Future Talent Summit som utgångspunkt valde vi därför att tillsammans samla de nyckelinsikter som våra nätverk av forskare, beslutsfattare och företagsledare lyfte fram – för att bättre förstå de förändringar som nu formar våra arbetsliv.



Översikt.....	2
Framtidens arbetsmarknad.....	5
Framtidens arbetsliv med AI.....	10
Framtidens ledarskap.....	14

Det här är en kortversion av rapporten "Talangstrategi 2026"



WELCOME TO THE FUTURE TALENT SUMMIT 2025

Wifi:

Name: Konferens-7A

Password: konferens786

FOR
QUESTIONS



I detta världsläge hoppas jag att denna satsning är en möjlighet för oss alla att tala om framsteg och framtidstro – i stället för splittring – och sätta människans potential och kommande generationers möjligheter i centrum.

Stefan Haglund
VD, Företagsuniversitetet.

Från välkomstalet under
Future Talent Summit 2025.

Framtidens arbetsmarknad

Aldrig tidigare har framtidens arbete diskuterats så intensivt som nu. Den snabba adoptionen av AI och andra teknologier har satt nytt fokus på hur olika yrken påverkas, vilka som är mest utsatta för "teknisk risk" och hur samhällen investerar i omställning.

Men bortom scenarier och prognoser finns redan idag tydliga signaler i arbetsmarknadsdatan. Vilka sektorer växer, vilka yrken krymper och hur förändras kompetensbehoven?

Genom att granska dessa fakta kan chefer och ledare bättre skilja på långsiktiga trender och tillfälliga brus – och fatta beslut som stärker både organisationer och individer i en tid av omvandling.

MEDVERKANDE

Carl Benedikt Frey, forskare och författare vid universitetet i Oxford. Carl leder programmet "Future of Work" vid Oxford Martin School

Elena Magrini, Head of Global Research på arbetsmarknadsinstitutet Lightcast

El Iza Mohamedou, Head of the Centre for Skills vid OECD

Ann-Therése Enarsson, VD på tankesmedjan Futurion



Det viktigaste

1 Framtidens jobb är inte en gåta – det är vi som skapar dem. Hade vi sedan 1800-talet enbart fokuserat på automatisering, skulle vi i dag haft billiga textilier och effektivt jordbruk – men nästan ingenting mer. AI sänker trösklarna och gynnar nybörjaren mer än experten. Framgång bygger därför på decentraliserat beslutsfattande, experimentlusta och en kultur som belönar mod och risktagande. Utmaningen nu är att skapa de industrier och jobb som ännu inte finns.



Carl Benedikt Frey

2 “AI-jobb” betyder inte ”tech-jobb”. 2024 var 51% av alla jobbannonser med listade AI-krav för roller utanför traditionella IT- och tech-områden. AI berör redan alla jobb i organisationen. Roller med krav på AI-kompetens betalar också i genomsnitt 28% högre lön.



Elena Magrini refererade sitt arbete med med rapporten “Beyond the Buzz” (Lightcast 2025)

3 Våra (OECD:s) analyser visar att andelen jobb med hög risk att automatiseras kan öka från 14 till 28 procent under de kommande åren – en utveckling som understryker behovet av att nu investera i snabb omställning och kompetensutveckling. Detta är en tid av stora möjligheter – men vi kan inte vänta.



El Iza Mohamedou



Alla jobb blir AI-jobb



2019 var **39%** av de jobb som krävde AI-kompetens för roller utanför traditionell IT.



2024 var **51%** av de jobb som krävde AI-kompetens för roller utanför traditionell IT.

Chefer måste ställa in sig på att AI är en del av alla jobb, i alla organisationer, överallt. Nu går startskottet för ambitiösa investeringar i AI-kompetens för alla.

Analysen av miljontals jobbbannonser visar en tydlig bild: AI har på kort tid gått från att vara en nischad tekniktrend till att bli en central affärsnödvändighet i organisationer världen över.

All data Lightcast-rapporten "Beyond the Buzz" (Lightcast 2025)



Medan ledare fortfarande debatterar om AI-utbildning är nödvändigt har arbetsmarknaden redan bestämt sig: den 800-procentiga ökningen av AI-jobb utanför IT-sektorn sedan 2022 visar att AI-kompetens snabbt håller på att bli ett grundkrav.

Företag som fortsätter att betrakta AI som en nischad teknisk färdighet kommer snart att stå i direkt konkurrens om talanger med organisationer som redan byggt in AI-kompetens i hela sin arbetsstyrka.

Elena Magrini, Global Head of Research, Lightcast.

Under panelsamtalet “Capital, Workers & Power in the Age of AI” under Future Talent Summit 2025.



Tre perspektiv på produktivitet

Motstå frestelsen att bara göra *mer* när produktiviteten ökar
– använd istället AI till att gå djupare, inte bara borra fler hål.

Carl Benedikt Frey



Exempel 1: Juridik

När en juristbyrå exempelvis kan producera dubbelt så många kontrakt på halva tiden med AI, är det verkliga värdet inte volymen i sig, utan möjligheten att lägga mer tid på att analysera risker, ge strategisk rådgivning och skapa mer värde för kunden.

Exempel 2: Utbildning

När en lärare kan använda AI för att rätta prov och generera lektionsmaterial snabbare, ligger det verkliga värdet inte i att rätta fler prov utan i att kunna fokusera på att stötta elevernas unika behov och stimulera kreativt lärande.

Exempel 3: Tillverkning

När AI-optimerade system ökar produktionstakten på en fabrik, är det verkliga värdet inte fler produkter i sig, utan möjligheten att höja kvaliteten, minska avfallet, förbättra arbetsmiljön och komma på nya innovativa lösningar.



Framtidens arbetsliv med AI

Nästan varje grundläggande teknologi i historien har följt samma mönster: den blir billigare, mer lättillgänglig – och sprids till slut överallt. Där befinner vi oss nu med AI.

På bara några år har tekniken gått från att vara en nisch för några få entusiaster till att bli en självklar partner för allt fler professionella. Men i detta partnerskap med AI väcks avgörande frågor: Vilken roll spelar människan? Och hur utvecklas vi själva i mötet med denna mäktiga teknologi?

MEDVERKANDE

Michael Gerlich, Head of Center for Strategic Corporate Foresight and Sustainability på SBS Swiss Business School

Sam Schlimper, Managing Director på Randstad Advisory

Anna Gullstrand, Chief People & Culture Officer, Mentimeter

Patrik Hedljug, AI Adoption Manager, Scania



Det viktigaste

- 1 Fenomenet 'cognitive offloading' handlar om vår tendens att överlåta tänkandeprocesser till AI-system. Att man delegerar tänkandet till AI, och själv hamnar i en 'kopiera/klistra in'-spiral.

Risken med Cognitive offloading är när det sker på bekostnad av kritiskt tänkande och kreativ problemlösning. Då blir vi sämre på det som fortfarande gör oss unika.

- 2 Idag upplever 81% av våra medarbetare någon form av 'AI-oro' men få vågar erkänna det öppet. Främsta anledningarna är känslan av risk för att förlora jobbet samt obehag vid snabb förändring.

- 3 Sju av tio anställda använder redan generativ AI i arbetet – även där det formellt är förbjudet. Men användningsmönstren skiljer sig markant: yngre och mindre erfarna medarbetare tenderar att överlåta avgörande beslut till AI, medan mer erfarna och högre utbildade i större utsträckning använder tekniken som ett verktyg för analys och välgrundade beslut.



Från Michael Gerlichs "AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking" (2025)



Vi behöver vara pro-AI – men ännu *mer* pro-människa. Den avgörande frågan är inte bara vad AI kan göra *för* oss, utan vad AI gör *med* oss. Framgång i AI-eran handlar om att utveckla det som gör oss unikt mänskliga: vår förmåga till komplex problemlösning, kritiskt tänkande, kreativitet, etik, samarbete och emotionell intelligens.

Michael Gerlich, Head of Center for Strategic Corporate Foresight and Sustainability på SBS Swiss Business School.

Under sin presentation “Mind over Machine” under Future Talent Summit 2025.



“Cognitive Offloading” – tekniken blir smartare och människan dummare

5 citat från Michael Gerlich – världsledande forskare i cognitive offloading

I min forskning har jag visat en tydlig negativ koppling mellan frekvent AI-användning och förmåga till kritiskt tänkande. Kognitiv avlastning är en viktig del av förklaringen. Medvetet eller undermedvetet lämnar vi helt enkelt över ansvaret (och makten) till tekniken.

Utbildning spelar en avgörande roll. De med högre utbildning visar bättre kritiskt tänkande, även när de använder AI ofta. Vi kan alltså utveckla en motståndskraft och stärka oss gentemot tekniken.

Det här är korrelationer, inte bevis på orsak och verkan – men mönstret är så robust att det bör ses som en varningssignal.

Yngre deltagare i mina studier, särskilt i åldrarna 17 till 25, använder AI mer – och det gör dem också mer benägna till kognitiv avlastning och därmed svagare i kritiskt tänkande. Detta är speciellt alarmerande: juniora roller tas enklare över av AI och samtidigt gör AI-användandet juniora personer mindre konkurrenskraftiga.

Våra analyser visar starka samband: AI-användning hänger ihop med ökad kognitiv avlastning – och kognitiv avlastning hänger ihop med minskat kritiskt tänkande.



Framtidens ledarskap

När teknologisk utveckling, social oro, geopolitik och klimatförändringar sammanfaller med AI-revolutionen förändras arbetslivets villkor i grunden. Vi befinner oss inte bara i en tid av förändring – utan i ett skifte mellan epoker.

I denna nya verklighet prövas ledarskapet på ett sätt vi aldrig tidigare sett. Techno-stress, oro kring AI och frågan om psykologisk trygghet är inte sidospår – de är centrala förutsättningar för hur människor kan prestera, samarbeta och må bra.

MEDVERKANDE



Brian Glaser
VP & Chief Learning
Officer, Google



Uzair Qadeer
Chief People Officer,
BBC



Håkan Svennerstål
Co-founder, Future
Talent Fund



Frida Monsén
Global Head of
Learning, Vattenfall



Greg Muccio
Managing Director,
Talent Acquisition,
Southwest Airlines



Det viktigaste

- 1 75 % av de anställda uppger att de oroar sig för att AI kan göra vissa jobb överflödiga, och 65 % säger att de är rädda för att AI ersätter deras jobb.

Empiriska studier har funnit att medvetenhet om AI medför ökad arbetsstress, vilket i sin tur påverkar människors välmående på jobbet.

I tider av AI-oro och techno-stress är chefens främsta ansvar att skapa psykologisk trygghet, bygga tillit och hjälpa sina medarbetare att navigera förändringen med klarhet och mening.

Från "AI Anxiety in Business Survey", EY, 2023

- 2 Ledarskapet underskattar kulturfrågorna. Det är inte tekniken som bromsar, utan människor och processer.

(McKinsey McKinsey – State of AI)

- 3 Vi är sannolikt den sista generationen chefer som enbart kommer att leda människor. Det är helt avgörande att vi bättre förstår vilket ledarskap som krävs när organisationen inte längre är helt mänsklig.



Brian Glaser
VP & Chief Learning Officer,
Google



Under Future Talent Summit 2025 svarade publiken, via plattformen Mentimeter, på frågan: "Vilka tror du är nyckelegenskaperna för framtidens chef?" Detta är en redigerad sammanställning av svaren.

Syfte och självkännedom är grunden för ledarskap – personliga livserfarenheter formar värderingar och stärker empatiskt, människocentrerat ledarskap.

Ledarskap i denna nya tid kräver ödmjukhet, förmåga att hantera osäkerhet och en vilja att ständigt lära om.

Den mänskliga ledaren vet att produktivitetsvinster från AI ska användas till att stärka mänskliga förmågor, inte ersätta dem.

Föreställ dig en värld där AI skriver alla dina kärleksbrev. Där AI skriver allas kärleksbrev. Hur viktig blir då inte den första dejten, det första mänskliga mötet? I en värld där AI kan automatisera alla texter och processer blir mellanmänskliga möten, lärandegemenskaper och relationer ännu mer centrala för differentiering och mening.

Framtidens ledare vara tydliga med varför de gör det de gör, och våga ifrågasätta gamla regler och mönster. Att driva förändring kräver mod att gå emot strömmen när det behövs.

Framtidens ledare måste minska sina ego och våga vara sårbara för att skapa innovation och smidighet i sina team.

Chefer måste satsa lika mycket på **high tech** som på **high touch**; hög teknologisk förståelse och hög emotionell intelligens. Chefen navigerar gruppen genom kontinuerliga högteknologiska skiften – på ett varmt och mänskligt vis.

Jag tror att den mänskliga ledaren kommer att behöva ha ett utökat enterprise-fokus framför funktionellt ledarskap. Man kommer att behöva tänka horisontellt först – det vill säga prioritera organisationens helhet och långsiktiga mål snarare än enbart sitt eget avdelningsansvar.

Framtidens ledare blir de som kan kombinera mänskliga kärnförmågor (självinsikt, sårbarhet, svåra samtal) med teknisk förståelse och systemförändring.

Den mänskliga ledaren



Nu, mer än någonsin, är det chefens viktigaste ansvar att leda människor på ett mänskligt vis. Framtidens ledare måste minska sina ego och våga vara sårbara för att skapa innovation och smidighet i sina team.



Vi är sannolikt den sista generationen chefer som enbart kommer att leda människor.

Brian Glaser, VP & Chief Learning Officer, Google

Från sin presentation under Future Talent Summit 2025



Techno-stress och AI-oro. Våra medarbetare måste tas om hand

Techno-stress är ett begrepp som beskriver den stress människor upplever i mötet med digital teknik, särskilt när förändringarna går snabbare än individens eller organisationens förmåga att anpassa sig.

I digitalt intensiva yrken har överflödet av system, skärmar och informationsflöden blivit en av de största källorna till arbetsrelaterad stress och technostress. Inom vården rapporterar 36% av medarbetarna en hög nivå av technostress.

52 % av arbetstagarna är oroliga för hur AI kommer att påverka arbetsplatsen i framtiden, och **32 %** tror att det kommer leda till färre jobb-möjligheter för dem personligen.

Källa: Pew Research Center

Så upplever dina medarbetare techno-stress

1. Krav på ständig tillgänglighet

– upplevelsen av att aldrig kunna koppla bort jobbet.

2. Informations-överflöd

– för mycket data och notifieringar gör det svårt att sälla vad som är viktigt.

3. Snabb teknologisk förändring

– känslan av att hela tiden ligga efter i nya verktyg, system och plattformar.

4. Rollkonflikter

– när arbetsuppgifter förändras av ny teknik och anställda inte får tillräcklig utbildning eller stöd.



Capital, Workers, and Power in the Age of AI and Automation

Progress is possible but never guaranteed. What are the key insights about the job market of tomorrow?

Moderated by



Carl Benedikt Frey
Director of the
Future of Work
Programme Oxford
Martin Citi Fellow
Oxford University



Brian Glaser
Vice President & CLO
Google



Anna Gullstrand
Chief People &
Culture Officer
Mentimeter



Elena Magrini
Head of Global Research
Lightcast



Daniel Kjellsson
Director General
FTC

FOR
QUESTIONS



TALANGSTRATEGI 2026

Ladda ner Talangstrategi 2026
i sin helhet här.

Vi önskar dig spännande läsning!

