



Nordic HR Outlook 2026



Insikter, data och analyser om
de utmaningar och möjligheter
HR-rollen står inför 2026.



Innehåll

3 Introduktion

Vigleik Takle, VD på Simployer.

5 AI – från experiment till affärsnytta

AI blir en strategisk partner i organisationen och HR:s förmåga att vägleda och driva implementeringen blir en avgörande faktor.

10 Kompetenser viktigare än någonsin

Kompetensbrist och ökad förändringstakt gör att organisationer inte kan förlita sig på extern rekrytering och fasta roller. De måste bygga kompetenser internt.

15 Medarbetare under press

Utbredd stress och osäkerhet präglar den nordiska arbetsmarknaden och sätter press på HR att skapa tydlighet och stabilitet.

20 Ledarskapet möter en ny verklighet

Ett historiskt högt tryck från medarbetare, affärskrav och ny teknik driver en förändring av ledarrollen och kräver nya förmågor.

25 Compliance som strategisk förmåga

Växande regelverk skapar en betydande, ofta osynlig, arbetsbörda för HR och gör regelefterlevnad till ett strategiskt ansvar.

Om rapporten

Den här rapporten bygger på både interna insikter från våra cirka 12 000 kunder samt vår HR-undersökning 2025 med 750 respondenter i Sverige och Norge. Respondenterna representerar åtta olika HR-roller, från HR-direktörer och HR Business Partners till specialister, koordinators och löneadministratörer, vilket säkerställer ett brett funktionellt perspektiv.

Vi ser även en god spridning i erfarenhetsnivå, från juniora HR-medarbetare till personer med långt över tio års erfarenhet. Undersökningen omfattar dessutom organisationer i alla storlekar, från små företag till stora företag med över 500 anställda.

Sammantaget ger detta ett välbalanserat och representativt underlag som stärker tillförlitligheten i de trender och slutsatser som presenteras i rapporten.

Från att *göra allt själv* till att möjliggöra för fler

● HR i Sverige och Norge möter 2026 med både utmaningar och möjligheter. Den bilden framträder tydligt från etablerade *thought leaders* och i vår egen data. Både i våra egna tjänster, som används av över 12 000 kunder och 1,2 miljoner medarbetare, och i vår undersökning med över 750 HR-medarbetare är signalerna tydliga: förväntningarna på HR ökar snabbare än den tillgängliga kapaciteten.

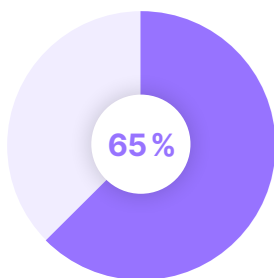
Resultaten från undersökningen visar att självförtroendet ökar stadigt genom HR-karriären, med det största lyftet efter de första tre åren. Seniora HR-medarbetare i större organisationer utgör en stabil grupp: trygga och väl positionerade för att driva HR-agendan och fungera som mentorer för andra. Samtidigt identifierar vi två särskilt utsatta grupper:

1. **Riskgruppen: Yngre HR-medarbetare i medelstora organisationer**

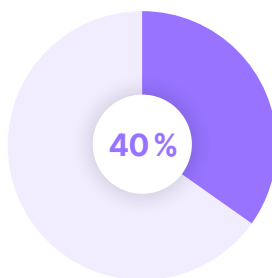
Kännetecknas av osäkerhet, hög arbetsbelastning och behov av stöd och riktning.

2. **Paradoxgruppen: Seniora HR-medarbetare i små organisationer**

Hög kompetens och stort självförtroende, men mycket exponerade rent operativt och bär ofta hela HR-ansvaret själva. Risker? Överbelastning och förlorad kompetens.



65% upplever att arbetsbelastningen ökat.



40% av HR-arbetet uppges vara utanför kärnverksamheten.

65% av respondenterna i vår undersökning uppger att deras arbetsbelastning ökade under 2025 jämfört med 2024. En stor del av detta arbete upplevs dessutom **inte** som kärnuppgifter. HR-medarbetare upplever att deras största begränsning i sin roll är att de lägger betydande tid på uppgifter som egentligen inte hör hemma inom HR samt att organisationen saknar en god förståelse för HR:s syfte och ansvar.



Hur HR-arbetet är fördelat förstärker bilden av ett strukturellt problem: omkring 40 % av arbetsuppgifterna beskrivs som arbete som antingen kan automatiseras eller borde ligga i linjen. Detta signalerar en tydlig obalans som direkt påverkar HR:s möjligheter att arbeta strategiskt samt att stötta ledare och en organisation i kontinuerlig förändring.

Samtidigt förändras även HR:s omvärld snabbare än någonsin: Användningen av AI accelererar, regelverken växer successivt, kompetensbristen är ett faktum, otryggheten hos medarbetare ökar och vi ser ett högt tryck på cheferna.

Mot denna bakgrund framträder fem trender som särskilt avgörande för HR-arbetet 2026:

1. AI – från experiment till affärsnytta
2. Kompetenser viktigare än någonsin
3. Medarbetare under press
4. Ledarskapet möter en ny verklighet
5. Compliance som strategisk förmåga

Den samlade bilden av trenderna är tydlig: HR förväntas inte bara hantera förändring – HR förväntas leda den.

För att lyckas 2026 behöver HR en ökad tydlighet i rollen, bättre prioriteringar, effektivare arbetssätt och förmågan att gå från att "göra allt" till att möjliggöra för organisationen att ta ansvar.

I den här rapporten riktar vi fokus på vad som måste göras för att stärka HR:s roll 2026.

Vigleik Takle
VD, Simployer





AI – från experiment till affärsnytta



Simployer

En kärnkompetens i varje HR-teams vardag

● AI håller på att bli en integrerad del av HR:s vardag. Från experiment till en genomgripande förändring av hur HR arbetar med processer, ledarskap och bidrar till verksamhetens utveckling. När arbetsbelastningen ökar, regelkraven blir fler och förväntningarna från organisationen stiger, är AI inte längre ett "nice to have". Det kommer att bli en kärnkompetens hos HR.

Men det verkliga värdet uppstår först när AI används ansvarsfullt med tydlig styrning, transparens och ett konsekvent fokus på mänskliga behov.



"Organisationer skapar ofta en växande komplexitet genom att lägga till nya verktyg utan att samtidigt förändra hur de arbetar. Den verkliga utmaningen är inte att välja ett verktyg, utan att avgöra hur AI ska stödja människor, beslut och processer, samtidigt som människor förblir delaktiga och ansvariga."

Daniel Tollefsen
Head of AI, Simployer

Drivkrafterna bakom AI-utveckling från *nice-to-have* till *need-to-have*

1. AI ökar organisationens produktivitet

Globala studier från **McKinsey** och **BCG** visar att AI har potential att frigöra betydande produktivitetsvinster inom alla funktioner.

2. Förväntad kompetensutveckling inom AI

Josh Bersins forskning från 2025 visar att majoriteten av medarbetare vill att deras arbetsgivare investerar i deras kompetensutveckling inom AI, och ser det som ett sätt att maximera deras potential.

3. Användningen ökar snabbt

Enligt **EY**:s rapport *How Nordic Leaders Can Drive Responsible AI* (2025) har AI-användningen på nordiska arbetsplatser ökat från 12 % till 65 % på ett år.

4. HR är avgörande för att AI ska lyckas

McKinseys *Superagency in the Workplace* (2025) visar att AI:s effekt beror mindre på verktygen i sig och mer på arbetssätt, styrning, roller, kompetens och förändringsarbete. Detta faller inom ramen för HR, vilket positionerar dem som den främsta möjliggöraren för en lyckad AI-transformation.



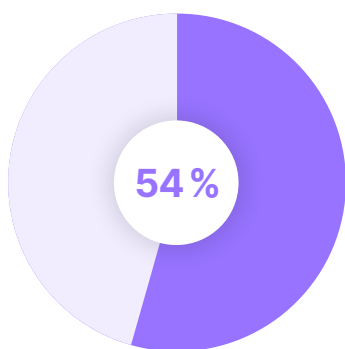
Lugnet före AI-stormen

Vår undersökning med 750 personer i olika HR-roller ger en delvis oväntad bild. Man ser tydligt AI:s potential att öka produktiviteten och frigöra tid, men förväntningarna på en mer genomgripande förändring är överraskande låga. Många räknar med att behöva utveckla nya kompetenser, men relativt få tror att AI kommer att påverka deras ansvarsområde eller ersätta delar av arbetsuppgifterna.

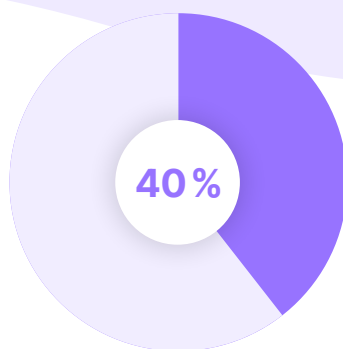
Anmärkningsvärt är att endast 3% ser framför sig att AI kommer att skapa betydande stress och oro i rollen. Det tyder på att HR delvis underskattar omfattningen av AI:s påverkan, både när det gäller vilka kompetenser som kommer att krävas och de organisatoriska förändringar som följer.

3%

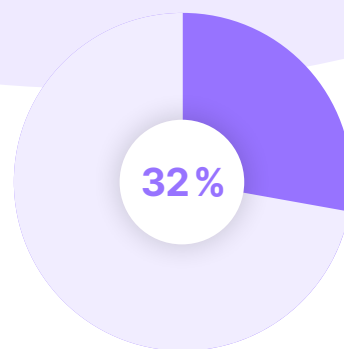
Endast 3% tror att AI kommer att leda till ökad stress och oro i HR-arbetet.



Produktivitetsvinster
54% tror att AI kommer att öka deras personliga (och teamets) produktivitet avsevärt.



Kompetensutveckling
40% förväntar sig att behöva helt nya kompetenser för att fortsätta vara effektiva.

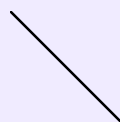


Strategisk evolution
32% tror att deras roll blir mer strategisk och mindre operativ.

3 farhågor kring AI

När vi frågade om vilka de största farhågorna är kring implementering av AI, var det tre huvudsakliga områden som stack ut:

1. Etiska risker
2. Dataskydd och integritet
3. Kompetensgap



3 anledningar till att AI-projekt ofta misslyckas

(Och vad HR kan göra annorlunda)

1. Governance går inte att välja bort

Med EU:s AI-förordning blir transparens, rättvisa och ansvar juridiska krav. HR behöver etablera tydliga rutiner för insyn, bias-hantering och uppföljning. Samtidigt uppger 53 % av nordiska organisationer att de har svårt att utse ansvar för AI – ett tydligt kapacitetsgap.

53%

53% av företagen har utmaningar med att fördela ansvaret när det gäller AI.

2. Fel angreppssätt

Forskning från **MIT** visar att cirka 95 % av företagens AI-initiativ inte levererar förväntat värde. Men det är inte på grund av tekniken, utan på angreppssättet. Framgångsrika organisationer går i stället mot mindre, väl avgränsade piloter som minskar arbetsbelastning, ökar kvalitet och förbättrar medarbetarupplevelsen.

95%

95 % av alla AI-projekt misslyckas.

3. Gränsen mellan människa och AI måste vara tydlig

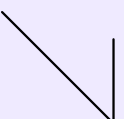
AI kan analysera, skriva och automatisera, men inte ersätta relationsarbete, kontextuell förståelse eller emotionell intelligens. HR behöver tydliggöra var AI stödjer och var mänskligt omdöme alltid krävs.

Inget att vänta på

"AI skapar värde först när vi tar avstamp i människans behov, inte i tekniken. Med nya regelverk finns det heller inget utrymme för att avvakta. HR behöver leda arbetet kring kompetensutveckling, ansvarstagande, etik, integritet och samverkan mellan människa och AI. Det innebär att stegvis införa nya arbetssätt och kontinuerligt ställa sig frågan: Vad betyder AI för oss? Samtidigt som man också säkerställer att AI maximerar, inte ersätter, mänskligt omdöme och mänskliga roller."



Ragni Myksvoll Singh
Legal Advisor,
Simpler



Varför är det viktigt för HR?

AI förändrar hur HR arbetar. HR rör sig från reaktivt till mer proaktivt beslutsfattande, men bara om det finns tillförlitlig data, konsekventa arbetssätt och tydligt ansvar.

📖 När AI tar över rutinuppgifter, skiftar våra roller karaktär. Det blir större fokus på omdöme, kommunikation och etiska avvägningar. HR behöver guida organisationen genom denna förändring.

✦ AI förändrar hur ledare förbereder och kommunicerar beslut, även om besluten fortsatt är mänskliga. HR behöver stötta ledare i att använda AI-baserade insikter på ett ansvarsfullt och tryggt sätt.

☕ Att lyckas med AI ställer höga krav på kompetens och kultur. Medarbetare behöver förstå när AI är rätt verktyg, och när det inte bör användas. Tillit och psykologisk trygghet är fortsatt avgörande.

5

saker att göra nu

För att hjälpa medarbetare och chefer att navigera behöver organisationer skapa tydlighet, bygga förtroende och integrera ansvarsfull användning av AI i det dagliga arbetet.

1 Definiera gränsen mellan människa och AI
Klargör i vilka situationer som mänskligt omdöme är avgörande.

2 Börja i liten skala med konkret värdeskapande
Avgränsade initiativ bygger förtroende och minskar risken för misslyckanden.

3 Stärk AI-kompetensen inom HR och ledarskap
Kompetens inom data, etik, bias och ansvarsfull användning är centralt.

4 Stärk styrning och tydliggöra ägarskap
AI kräver transparens, konsekventa arbetssätt och data av hög kvalitet.

5 Se AI som en förmåga, inte ett verktyg
AI behöver integreras i processer, rutiner och beslutsfattande för att skapa värde.



Kompetenser viktigare än någonsin



Fasta roller snart ett minne blott

● Allt fler organisationer i Sverige och Norge lämnar ett arbetssätt där roller och titlar styr, och rör sig mot något mer dynamiskt där kompetenser blir utgångspunkten. En ansträngd arbetsmarknad, hög förändringstakt i verksamheten och AI:s intåg gör att det i allt högre grad är kompetenser, snarare än roller, som styr hur organisationer attraherar, utvecklar och maximerar potentialen i sina medarbetare.

För HR och ledare handlar detta inte bara om att modernisera HR-arbetet. Det är en strategisk respons i en värld med växande kompetensgap och ökad konkurrens. Organisationer kan inte längre lösa sina utmaningar genom att enbart rekrytera, de behöver bygga, utveckla och omfördela kompetenser internt.

Vad driver skiftet mot ett starkare fokus på kompetensbaserat arbete?

1. En ihållande och växande kompetensbrist

Myndigheten för **Tillväxtanalys** visar på fortsatt brist inom STEM i Sverige (naturvetenskap, teknik, ingenjörskonst och matematik). I Norge uppger 6 av 10 norska företag, enligt NHO:s kompetensdata för 2025, att de inte får tag på den kompetens de behöver, särskilt inom digitala och AI-relaterade områden.

2. AI förändrar etablerade roller

Generativ AI förändrar våra arbetsuppgifter och arbetssätt i snabb takt. Organisationer ställs inför nya frågor: Vilka roller består? Vilka förändras? Var behövs *reskilling*? Och hur förbereder vi medarbetare för arbete som ännu inte finns?

3. Statiska roller speglar inte ett modernt arbetssätt

Gamla rollbeskrivningar, otydliga kompetenskrav och inkonsekventa rollstrukturer skapar friktion. För HR blir det svårt att få en tydlig bild av vilka kompetenser som finns internt, och var de verkliga behoven finns. Det begränsar rörlighet och bromsar affärsutvecklingen.

Josh Bersin beskriver detta som ett skifte mot "talent density", där värde skapas genom hur kompetenser kombineras, inte genom fasta titlar.

Ambitionen finns men strukturen saknas

Bland de 750 HR-ledare som deltagit i vår undersökning märks ett växande intresse för kompetensbaserade, *skill-based*, arbetssätt. Men få har implementerat det.



- Traditionella roller (47%)
- Planerat/påbörjat (39%)
- Kompetensbaserat (7%)
- Osäker (7%)

De flesta organisationer arbetar fortfarande utifrån traditionella roller och befattningar. Endast 7 % har en aktiv, kompetensbaserad struktur som är integrerad i HR-processerna. Resterande befinner sig någonstans däremellan: de har börjat utforska kompetensbaserade arbetssätt, men har ännu inte fullt ut förankrat dem i verksamheten.

Enligt vår undersökning är förändringsledning och organisationsutveckling HR:s högst prioriterade områden inför 2026. Det visar att skiftet mot kompetensbaserat arbete är en del av en bredare transformationsagenda som kräver uthålligt fokus och strategiskt engagemang under 2026.

Medarbetarna saknar tydliga utvecklingsvägar

- 2 av 10 medarbetare upplever att de inte får tillräckliga möjligheter att utvecklas.
- Medarbetare ger i snitt 73 av 100 i betyg på hur väl organisationen tar tillvara deras kompetens, en förbättring jämfört med föregående år, men med fortsatt stor outnyttjad potential.
(Data från [Simployer Medarbetarundersökningar](#), cirka 200 000 svar).

Detta pekar på en tydlig vilja att bidra mer, men också på ett behov av tydligare utvecklingsvägar.



- 34% Kompetensutveckling
- 16% Intern rörlighet
- 13% Projektallokering
- 13% Personalplanering
- 13% Rekrytering
- 11% Annat

Var gör ett kompetensbaserat arbetssätt störst skillnad?

Varför är det viktigt för HR?

Ett skills-based arbetssätt påverkar hela HR-agendan: från rekrytering och utveckling till prestation och långsiktig workforce planning.

✓ Med tydligt definierade kompetenser blir rekryteringen mer träffsäker. Det blir enklare att prioritera intern rekrytering och rekryteringsbasen breddas när organisationer söker närliggande kompetenser i stället för snäva rollbeskrivningar.

▮ Kompetensutveckling blir samtidigt mer strategisk. Utbildningsinsatser kan riktas mot de kompetenser som behövs framåt, snarare än mot generella eller kortsiktiga behov.

💡 När AI accelererar förändringstakten behöver organisationer bli bättre på att förutse framtida kompetensbehov hellre än att reagera på kompetensbrist. Ett kompetensbaserat arbetssätt stärker den interna rörligheten, ger medarbetare tydligare insyn i möjliga utvecklingsvägar och gör det möjligt för organisationer att agera snabbare, och bli mindre beroende av extern rekrytering.

4

saker att göra nu

Skills-baserat arbetssätt behöver inte börja med en omfattande transformation. Med några små men taktiska steg kommer ni igång direkt.

1 Börja i liten skala med några få kritiska roller

Identifiera var behovet är som störst och tydliggör vilka kompetenser som är avgörande framåt.

2 Kartlägg befintliga kompetenser

En *good enough*-översikt räcker ofta för att synliggöra mönster, gap och dolda styrkor. Definiera ett begränsat antal kärnkompetenser och beteenden och justera över tid.

3 Använd AI som stöd

AI kan stödja kartläggning av kompetens och matchning av talanger, men bara när HR är tydliga med den mänskliga logik som ligger till grund.

4 Stötta ledare i kompetensutvecklingssamtal

Ledare behöver verktyg för att prata om möjligheter, förväntningar och nästa steg på ett konkret och meningsfullt sätt.



.....

Tove Oldebäck

”Viktigt att kombinera *skills* med beteenden och kultur”

Hur ska man göra för att arbeta mer utifrån skills?

Många fastnar i ambitionen att göra kartläggningen ”perfekt” från start. Ett bättre angreppssätt är att jobba agilt: börja i liten skala, till exempel i ett team, definiera några få centrala *skills* och beteenden – testa, justera och skala upp. Viktigt att inte bara fokusera på tekniska skills, utan även på beteenden som möjliggör omställning över tid: nyfikenhet, adaptability och learnability. När roller förändras snabbt är det ofta dessa som avgör hur hållbar kartläggningen blir.

Vilka områden/branscher har mest att vinna på ett mer skills-baserat arbetssätt?

Störst effekt ser jag i branscher med hög förändringstakt: tech, marknads- och juristbyråer, där nya verktyg och AI snabbt förändrar rollerna. Med ett skills-baserat arbetssätt kan man snabbare flytta kompetens dit den behövs, utan att låsa sig vid titlar. Vi ser det i vår egen organisation, personer i teamet har gått in i helt nya roller baserat på sina skills och beteenden, något som hade varit svårt om vi bara utgått från traditionella rollbeskrivningar.

Vilka faror ser du med att inte arbeta med skills?

Organisationer riskerar att fortsätta rekrytera och organisera sig utifrån historik och titlar istället för framtida behov, vilket gör dem tröga i omställningen. Man riskerar också att tappa talang – medarbetare som vill och kan mer men inte får chansen att använda sina skills bortom nuvarande roll. Samtidigt finns en risk i att jobba för statiskt även med skills. Det viktiga är inte detaljerade matriser, utan att skills faktiskt styr beslut om rekrytering, utveckling och rörlighet och att arbetet sker i snabba, levande iterationer.

Tove Oldbäck är VD och grundare av **Recommended By** som hjälper ledare och HR-chefer med allt från rekrytering till ledarskapsutveckling.



Medarbetare
under press

Ökad osäkerhet och behovet av resiliens

● Medarbetare i Sverige och Norge upplever en växande osäkerhet i arbetslivet. AI utvecklas i snabbare takt än många hinner anpassa sig till, arbetsformer fortsätter att förändras, den ekonomiska osäkerheten består och förväntningarna på både ledare, arbetsgivare och individer förändras.

Tillsammans påverkar dessa faktorer det psykologiska kontraktet mellan medarbetare och arbetsgivare. Allt fler ställer frågor som: Vad betyder förändringarna för mig? Vad kan jag påverka? Är jag fortsatt relevant? Samtidigt oroar sig ledare och HR för engagemang, produktivitet och tillgång till rätt kompetenser, i ett arbetsliv där kraven på prestation fortsätter att öka.

Motståndskraft, resiliens, både på individ- och organisationsnivå, blir därmed en av de mest avgörande förmågorna de kommande åren. Men resiliens uppstår inte av sig själv. Den byggs när människor upplever stöd, får tydlig information och känner att de har möjlighet att påverka sin arbetssituation.



"När jag pratar med våra kunder ser jag tydligt hur kraven på medarbetarna har ökat. Den ekonomiska osäkerheten, ett växande arbetstryck och AI:s intensiva utveckling bidrar till ökad stress och förändrar förväntningarna på både kompetenser och prestation."

Cecilia Fredriksson
HR Expert, Simployer

Vad driver ökad otrygghet i arbetslivet?

1. AI och framväxten av "superworker"

Josh Bersin beskriver 2025 som året för en *superworker*, medarbetare vars produktivitet förstärks av AI. Samtidigt betonar han att verklig effekt förutsätter en genomtänkt organisationsmodell, kompetensutveckling och förändringsarbete med människan i centrum. Parallellt visar forskning att medarbetare som arbetar nära AI upplever högre grad av otrygghet och lägre arbetsmoral, vilket i förlängningen påverkar prestationen negativt (*Springer 2025*).

2. Nya arbetsformer och skiftande förväntningar

Hybridarbete har blivit norm i stora delar av Norden, samtidigt som många organisationer vill se en

ökad fysisk närvaro. Medarbetare, särskilt yngre generationer, efterfrågar flexibilitet, självständighet, anpassade roller och nya sätt att kombinera arbete och privatliv. Arbetsgivare betonar i stället samarbete, samordning och produktivitet. Dessa olika förväntningar skapar friktion i vardagen.

3. Ekonomisk osäkerhet och högt tempo

I vår HR-undersökning pekas det ekonomiska läget och konkurrenssituationen ut som de mest avgörande externa faktorerna inför 2026. De bidrar till ökad osäkerhet, snabba omprioriteringar och högre tempo. *Universums studentundersökning 2025* visar dessutom att svenska studenter i allt högre grad prioriterar ekonomisk trygghet, stabilitet och kompensation, en tydlig förskjutning jämfört med de mer värderingsdrivna prioriteringarna under åren 2020–2022. De senaste årens osäkerhet har förändrat vad många unga värderar högst.

Charlotte Berg

Avgörande för att vi ska fortsätta vara relevanta

"Jag är övertygad om att det blir viktigare än någonsin att förstå och förvalta det genuina värde och den betydelse som varje medarbetare har i sina organisationer och team. Det tvivel och den oro som helt rimligt uppstår, särskilt i en lågkonjunktur, måste tas på fullaste allvar. För när det går ut över det psykiska välmåendet så påverkar det också affären och vår förmåga att vara relevanta."



Charlotte Berg är chef för Kyndryl Consults, Practices and Alliances, Nordic & Baltics.

Ökad stress inför framtiden

Vår samlade medarbetar- och HR-data visar ett mönster: stressnivåerna ökar, tilliten till framtiden minskar, och osäkerheten kring förändringens riktning tilltar, även om det dagliga engagemanget i arbetet i stort sett är stabilt.

Sammantaget pekar detta på ett arbetsliv där många vet vad som ska göras, men i allt högre grad tvivlar på hur de ska orka hantera förändringarna, och om organisationen fortsatt är en plats de känner sig trygga med att rekommendera.

eNPS	↓ Negativ trend
Stress	↑ Negativ trend
Engagemang	→ Stabil
Vad betyder det här? Att engagemanget håller i sig samtidigt som eNPS sjunker är särskilt talande. eNPS speglar inte bara nöjdhet, utan framtidsstro. När medarbetare tvekar inför att rekommendera sin arbetsplats handlar det ofta om osäkerhet kring hur arbetssituationen kommer att se ut om sex eller tolv månader.	

Vilka är ert företags främsta prioriteringar 2026?

1. Kostnadskontroll och produktivitet
2. Attrahera och behålla talang
3. Tillväxt & expansion
4. Kundupplevelse
5. Digitalisering och AI
6. Regelefterlevnad och nya lagkrav
7. Hållbarhet och socialt ansvar
8. Innovationsförmåga

Data från vår HR-undersökning.

Vilka externa faktorer kommer att påverka er verksamhet mest 2026?

1. Ekonomiskt läge och konjunktur
2. Konkurrenssituation i branschen
3. Teknologi (AI, automation)
4. Arbetsmarknad och kompetensbrist
5. Marknads- och kundbeteende
6. Nya lagar och direktiv
7. Förändrade medarbetarförväntningar
8. Geopolitisk osäkerhet
9. Hållbarhetskrav



Varför är det viktigt för HR?

För att stötta medarbetare i ett arbetsliv präglad av ständig förändring behöver organisationer stärka tydlighet, förutsägbarhet och mänsklig närvaro.



HR behöver hjälpa chefer att tidigt uppmärksamma tecken på för hög belastning och skapa utrymme för meningsfull dialog och bygga strukturer som ger medarbetare större förutsägbarhet i vardagen.



HR-team behöver själva arbeta med ett utvecklingsinriktat förhållningssätt, *growth mindset*, där lärande, experiment och en förståelse för att förändringstakten behöver anpassas efter skilda förutsättningar hos medarbetare.



Den nordiska kontexten förstärker detta ansvar. Medarbetare förväntar sig transparens och delaktighet. De förväntar sig att ledare lyssnar, och att organisationer tar ansvar. När dessa förväntningar inte möts riskerar tilliten att snabbt urholkas.

5

saker att göra nu

För att kunna stödja medarbetare vid snabba förändringar behöver organisationer stärka tydlighet, förutsägbarhet och mänsklig närvaro.

1 Kommunicera "varför" bakom förändringar

Osäkerhet ökar när beslut upplevs som otydliga. Genom tydliga förklaringar så minskar oro och stärker tilliten.

2 Bygg resiliens genom vardagliga rutiner

Regelbundna avstämningar, återkommande dialog och transparent planering skapar psykologisk trygghet över tid.

3 Ta hög arbetsbelastning på allvar

Medarbetare klarar av förändring, men inte vilka volymer som helst. HR behöver hjälpa ledare att prioritera och att ta hand om sina team under intensiva perioder.

4 Stötta chefer i att leda genom osäkerhet

Chefer behöver praktiska verktyg för att kommunicera osäkerhet, hantera stress och balansera empati med tydlighet.

5 Hjälp medarbetare att förstå AI:s roll

Tydliggör vad AI kommer att förändra och vad som inte förändras. Skapa lärandemöjligheter och transparenta förväntningar.

Ledarskapet möter
en ny verklighet

Pressat läge för ledare och chefer

● Ledare i Sverige och Norge går in i 2026 med ett tryck som saknar motstycke. Medarbetarnas förväntningar fortsätter att öka, särskilt bland yngre generationer som efterfrågar tydlighet, flexibilitet, rättvisa och meningsfull dialog. Samtidigt möter organisationer ett mer pressat ekonomiskt läge, där produktivitet och kostnadskontroll står högt på den strategiska agendan.

Dessutom pågår en AI-driven omställning som förändrar arbetsuppgifter och beslutsfattande. Ledare förväntas ta till sig ny teknik, guida team genom osäkerhet och samtidigt upprätthålla engagemang och leverans. Resultatet är en ledarroll präglad av motstridiga krav och begränsat handlingsutrymme. Ledare hamnar i kläm mellan medarbetares behov, verksamhetens krav och förändringstakten i omvärlden.



"När kraven ökar vad gäller digital transformation och effektivitet samtidigt som man som chef ska vara tillgänglig, krävs att man prioriterar längre än närmaste arbetsveckan. Med sikte på det långsiktiga målet kan man göra rätt prioriteringar i en stressad vardag. Prioriteringarna måste vara kopplade till huvuduppdraget i din roll samtidigt som du ska vara en långsiktigt hållbar chef."

Maria Biesterfeldt
CEO, Spoon Sweden

Vad driver omställningen av ledarskapet?

1. Högre förväntningar från medarbetare

Särskilt yngre medarbetare ställer höga krav på tydlighet, rättvisa, flexibilitet och dialog.

2. Ökat fokus på produktivitet och kostnadskontroll

Vår HR-undersökning visar att effektivitet och kostnadskontroll är högt prioriterade områden inför 2026, vilket ökar trycket i den dagliga ledarrollen.

3. AI förändrar både arbete och beslutsfattande

AI påverkar inte bara hur arbete utförs, utan också vilka beslut ledare måste fatta och hur de kommuniceras. **McKinsey** bedömer att omkring 70 % av alla roller kommer att påverkas av AI, vilket ställer nya krav på ledarskapets innehåll och tempo.

4. Ständig organisatorisk förändring

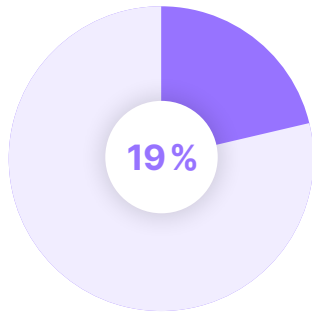
Traditionella ledarskapsmodeller, byggda för stabilitet och förutsägbarhet, räcker inte längre.

Josh Bersin beskriver detta som en omställning mot ett mer agilt och anpassningsbart ledarskap, där förändring är norm snarare än undantag.



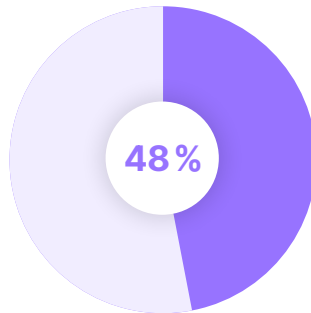
Cheferna saknar marginaler

Vår undersökning visar tydliga smärtpunkter som kräver omedelbar uppmärksamhet från HR.



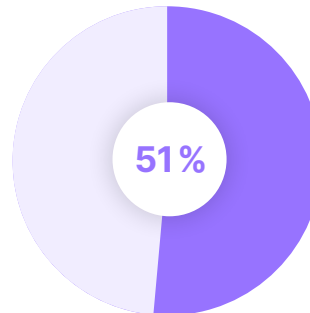
Saknar tid för dialog

Endast 19% upplever att deras chefer har tid för kvalitativa samtal. Det operativa trycket är högt, och förberedelsen för dagens krav bedöms som otillräcklig.



Hög operativ press

48% anger att "nå uppsatta mål och hantera krav från verksamheten" är ledarnas största utmaning och oro under 2026.



Inte rätt rustade

Mer än hälften bedömer att cheferna inte är tillräckligt förberedda för dagens krav.

Sju kritiska kompetenser för HR under 2026

1. Coaching och ledarstöd

2. Förändringsledning

3. Strategiskt tänkande

4. AI och digital förståelse

5. Affärsförståelse

6. HR-analys

7. Kommunikation och storytelling

40%

40% anger att **ledarskapsutveckling** är ett av deras högst prioriterade områden.

46%

46% rankar **förändringsledning** och **organisationsutveckling** som en topprioritet.

Data från vår HR-undersökning.

Varför är det viktigt för HR?

När ledarna inte räcker till påverkas HR:s förmåga

HR är i hög grad beroende av att ledare utför "det dagliga arbetet" med medarbetarna: **feedback, utveckling, välmående, att kommunicera förändringar** och **konflikthantering**. När cheferna är överbelastade riskerar dessa uppgifter att skjutas åt sidan, och mer operativt ansvar hamnar åter på HR. Våra data visar att HR i allt högre grad ser detta som en strategisk risk. Ledarskapsutveckling och förändringsledning hör till de högst prioriterade områdena inför 2026, och coachande förmåga pekas ut som en av de viktigaste nya kompetenserna inom HR.

I den nordiska modellen, som bygger på tillit, transparens och rättvisa, får ledarskapet stor betydelse. När ledare saknar förutsättningar urholkas tilliten snabbt, vilket HR ofta märker genom fler konflikter, lägre framtidstro och mer friktion vid förändring.

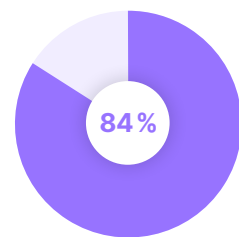
Å andra sidan ...

... så är det viktigt att nyansera bilden. Data från vårt verktyg för medarbetarundersökningar, med cirka 50 000 svar på just dessa frågor, visar genomgående hög tillit till närmaste ledare. 84 % upplever sin ledare som ärlig och etisk, och 79 % upplever att ledaren är transparent.

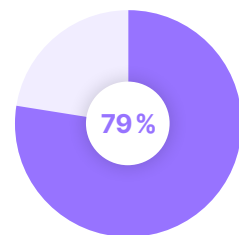
Detta visar att utmaningen sällan handlar om vilja eller värderingar. I stället handlar den om tid, tydlighet och kapacitet. Ledare uppvisar redan många av de beteenden som medarbetare värdesätter, men behöver bättre förutsättningar för att kunna upprätthålla dem i en vardag med högt tempo och höga krav.

I korthet:

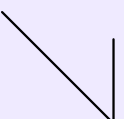
Ledarskapets kapacitet har blivit en strategisk nyckel för HR. Utan tillgängliga, rustade och stöttade ledare blir det svårt att lyckas med transformation, kompetensutveckling, välmående och kulturbyggande.



84% upplever att deras chef är ärlig och har hög etik.



79% anser att deras chef är transparent.



Press från flera håll

I Simployers Expertjänst (dit cirka 35 000 frågor kommer in varje år) handlar cirka **6% om ledarskap**. Vanliga teman är otydliga rollgränser, stress och sjukfrånvaro, konflikter samt ledarskap i samband med omorganisationer.

”Många ledare lever under konstant hög press. De slits mellan ökade förväntningar från medarbetare, hårdare krav på produktivitet och en AI-driven omställning som de knappt har tid att sätta sig in i. När tiden inte räcker till är det ofta den mänskliga närvaron som försvinner först, själva grunden för ett gott ledarskap.”

Fam Camilla Viksand Manson
HR Advisor, Simployer



5

saker att göra nu

För att hjälpa chefer att lyckas när kraven ökar behöver organisationer stärka tydlighet, kapacitet och ett mänskligt ledarskap.

1 Skapa tydlighet kring vad ett gott ledarskap innebär

Tydliga förväntningar minskar stress och hjälper ledare att prioritera i en komplex roll.

2 Etablera enkla och återkommande ledarskapsrutiner

Regelbundna avstämningar, feedback och dialog skapar stabilitet för både chefer och medarbetare.

3 Frigör tid för det mänskliga ledarskapet

Minska administration och lågprioriterade uppgifter så att ledare kan fokusera på relationer, coachning och kommunikation.

4 Förbered ledare för ett AI-förstärkt arbete

Ge stöd i hur AI påverkar beslut, kommunikation och ansvar. Och skapa tydliga riktlinjer för ansvarsfull användning.

5 Fortsätt stärka psykologisk trygghet och kultur

Ledare som lyssnar, kommunicerar tydligt och skapar inkluderande miljöer är oerhört viktiga i en tid av osäkerhet.



Compliance som strategisk förmåga



Simployer

En ny tid för ansvar och dokumentation

● HR i Sverige och Norge går in i en fas där regelefterlevnad (compliance) blir ett kärnansvar. Nya regelverk inom lönetransparens, ESG-rapportering, dataskydd och EU:s AI-förordning ställer betydligt högre krav på noggrannhet, struktur och transparens än tidigare.

Förväntan är inte längre att bara "följa reglerna", utan att kunna visa att man gör det. Det kräver korrekt och tillförlitlig data, uppdaterade processer och dokumentation som håller för granskning. Policys, personalhandböcker och HR-system behöver vara i ständig synk med regelverket.

Detta placerar HR i centrum för organisationens styrning och ansvarstagande. Samtidigt visar vår data att även om regelefterlevnad kommer att få stor påverkan redan 2026, prioriteras området inte i den utsträckning som krävs.

Vad driver vågen av *compliance*?

PwC rapporterar att 94 % av nordiska företag upplever att compliance-risker har blivit mer komplexa under de senaste tre åren. **KPMG:s Ethics & Compliance Survey 2025** visar att 74 % har ökat sina insatser till följd av nya regelverk, som CSRD och den norska transparenslagen.

En av de starkaste drivkrafterna är EU:s

lönetransparensdirektiv. Det innebär ett skifte mot mer strukturella krav: en tydlig och heltäckande befattningsarkitektur, jämförbar lönedata, ökad transparens och konkreta åtgärder när osakliga löneskillnader identifieras.

ESG-, människorätts- och personalrelaterad rapportering adderar ytterligare en dimension.

HR får ett allt större ansvar för data om mångfald, arbetsmiljö och säkerhet, kompetensutveckling, arbetsvillkor och personalstruktur.



"Mängden frågor om compliance vi får, visar hur osäkra många organisationer känner sig. De flesta frågor går att koka ner till en enda sak: Vad är det egentligen vi är skyldiga att göra? Det belyser hur komplexa regelverken har blivit, och jag har full förståelse för varför många vill ha hjälp att reda ut det här."

Cecilia Fredriksson
HR Expert, Simployer

Även EU:s AI-förordning bidrar till att sätta HR i compliance-strålkastarljuset. När AI och agentbaserade verktyg används i rekrytering, lärande och people analytics behöver HR säkerställa transparens, mänsklig kontroll och hög datakvalitet. Enligt EY har 53 % av nordiska organisationer svårt att tydligt fördela ansvar för AI-teknik, en betydande utmaning i takt med att användningen accelererar.

Hög påverkan, låg beredskap

Vår undersökning bland 750 HR-medarbetare synliggör en tydlig utmaning.

Regelverk som förväntas påverka HR-arbetet:

(Rankade efter betydelse)

1. Lönetransparensdirektivet
2. Dataskydd / GDPR
3. Nationell arbetsmiljöstrategi
4. AI-förordningen
5. CSRD
6. EU:s arbetstidsdirektiv



Trots detta kommer "lagkrav & compliance" först på 10:e plats bland HR:s mest prioriterade områden.

Vad betyder det här?

Detta tyder på att regelefterlevnad uppfattas som viktigt, men ännu inte är integrerat i HR:s prioriteringar. Troligen beror det på att flera andra områden, till exempel ledarskap, AI, kompetensförsörjning och förändringsarbete får mer uppmärksamhet och prioriteras högre.

Samtidigt dominerar compliance HR:s vardag i praktiken. Av de 35 000 frågor som årligen ställs till Simployers experter berör var tredje fråga regelefterlevnad i någon form. Av dessa handlar 61 % om juridisk tolkning: "Vad kräver lagen i just den här situationen?"

Det här pekar på ett tydligt glapp: HR arbetar redan dagligen med compliance, men inte strategiskt eller långsiktigt.

Populärt ämne för Simployers experter

Simployers experter svarar på cirka **35 000 frågor per år**.

1 av 3 handlar om compliance, vilket motsvarar cirka 10 000 frågor. Av dessa rör 61 % juridisk tolkning.

Varför är det viktigt för HR?

Compliance blir allt viktigare, även om det ännu inte står högst upp på HR:s prioriteringslista. De organisationer som arbetar proaktivt kommer att stå rustade för tillit, transparens och motståndskraft under 2026.

- ✓ HR får i allt högre grad ansvar för att omsätta lagstiftning i praktiken, säkerställa hög datakvalitet samt att policys och system är i linje med gällande krav. Det ställer ökade krav på kompetens inom dokumentation, juridisk tolkning, riskhantering och styrning.
- 👤 Även chefer behöver tydligare förväntningar. I Sverige och Norge har de ett lagstadgat ansvar för arbetsmiljö, dokumentation, integritet och likabehandling. Utan tillräckligt stöd riskerar de att utsätta organisationen för risker, särskilt i samband med förändringar, konflikter eller personalärenden.
- 💬 För HR ökar behovet av ett mer strukturerat arbetssätt. Regelefterlevnad kan inte längre kontrolleras en gång per år, utan måste säkerställas löpande i processer och kommunikation.

5 saker att göra nu

I takt med att kraven på compliance ökar behöver HR stärka sina arbetssätt, tydliggöra ansvar och förbereda sig inför ny lagstiftning.

- 1 Förbered er verksamhetsmodell**
Regelefterlevnad är en löpande process och innebär att HR behöver etablera tydliga rutiner för dokumentation, uppdateringar och kvalitetssäkring.
- 2 Tydliggör ansvar**
Fastställ vem som ansvarar för system, data, policys, lönestrukturer och rapportering. Otydlighet är en av de största riskerna i compliance-arbetet.
- 3 Förbered tidigt för lönetransparens**
Se över löneintervall, befattningsstruktur och datakvalitet i god tid.
- 4 Stärk styrningen kring AI i HR-processer**
I takt med att AI integreras behöver HR säkerställa transparenta arbetssätt, dokumenterad uppföljning och tydlig kommunikation kring hur AI används.
- 5 Gör regelefterlevnad hanterbar för chefer**
Ge chefer tydlig vägledning, praktiska verktyg och lättillgängliga rutiner. Chefer efterfrågar tydlighet och i Norden är de dessutom juridiskt skyldiga att agera utifrån den.



Avslutande ord till ledare och chefer

● 2026 blir ett avgörande år för HR. Trenderna i den här rapporten visar en profession under stark press med ökade förväntningar, en snabbt accelererande AI-utveckling, växande krav på regelefterlevnad och en arbetskraft som efterfrågar tydlighet och stabilitet.

Samtidigt visar de något minst lika viktigt:
HR kliver in i sin mest inflytelserika era.

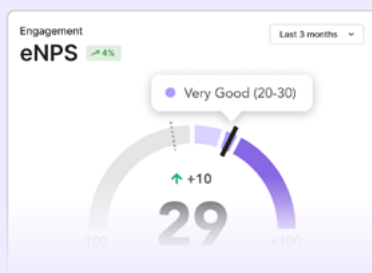
I hela Norden blir HR allt mer självsäker, mer strategisk och mer central för företagens framgång. Utmaningarna är verkliga, men så är även möjligheterna. Det här är inte bara en krävande period för HR, utan en betydelsefull sådan.

**Chefer behöver stöd.
Medarbetare behöver riktning.
Organisationer behöver tydlighet och sammanhang.
Och HR befinner sig i centrum för allt detta.**

Trots turbulensen finns det goda skäl till optimism. HR har en unik position för att forma hur organisationer anpassar sig, hur människor utvecklas och hur arbetsplatser förblir rättvisa, mänskliga och hållbara i tider av snabb förändring. Det är inga små uppgifter att hantera, men det är just detta arbete som definierar motståndskraftiga organisationer.

På **Simployer** ser vi det viktiga arbete HR utför och det ansvar som följer med det. Vår roll är att stödja er med insikter, verktyg och praktisk vägledning, så att ni kan fokusera på det som är viktigast: att bygga arbetsplatser där människor kan lyckas, även när förutsättningarna är krävande.

**2026 kommer att kräva stabilt ledarskap och tydliga prioriteringar.
HR är väl rustat för den uppgiften – och vi finns här för att stötta er hela vägen.**



Enkelt för alla.
Kraftfullt för HR.