

RAPPORT · HÖSTEN 2025

Insikter från 33 ledare

om förändring och dess påverkan på ledarskap och kommunikation

En första mönsterkarta

Av Helena Didehvar, Candi & Company

Bakgrund

Under hösten 2025 genomfördes djupintervjuer med 33 ledare i svenska organisationer. Syftet var att förstå hur de påverkas av den höga förändringstakten i omvärlden, allt från skiftande marknader och nya krav på transparens till de möjligheter och utmaningar som AI för med sig. Syftet var att få syn på vilka frågor som faktiskt upptar ledarskapet just nu och vad som gör att vissa organisationer rör sig framåt medan andra fastnar.

*Det som framträder är inte 33 enskilda berättelser,
det är ett systemmönster.*

Trots olikheter i storlek och verksamhet återkommer samma teman, samma paradoxer, samma underströmmar. Det här dokumentet sammanfattar de tydligaste mönstren, inte som definitiva sanningar, utan som en karta över det landskap svenska organisationer navigerar just nu.

Förändring sker i tre lager samtidigt

Det tydligaste mönstret i samtalen är att all förändring sker på tre nivåer samtidigt och att problemen uppstår när organisationer försöker hantera endast en av dem.

01

Det operativa lagret

FÖR MÅNGA INITIATIV, FÖR LITE RYTM

”När allt är viktigt blir inget viktigt.” Den meningen återkom i flera samtal, formulerad på olika sätt. Strategier som aldrig landar. Handlingskraft som ersätts av diskussion. En normaliserad trötthet i organisationer som ständigt är ”i förändring” utan att något förändras.

Här ser vi att ju högre förändringstrycket blir, desto svårare blir det att fatta beslut. Rädslan för att göra fel övertrumfar modet att agera.

Detta mönster bekräftas inte bara i enskilda organisationer. Branschorganisationer ser samma tendens över hela arbetsmarknaden.

02

Det relationella lagret

TILLIT SOM INFRASTRUKTUR

Tillit är inte ett ”mjukt inslag” i förändring, det är grundförutsättningen för att något ska hända i praktiken.

När tilliten brister riskerar informationen att filtreras, team splittras, konflikter mellan centralt och lokalt att förstärkas och den interna kommunikationen att kollapsa.

Här såg vi ett oväntat mönster. När vd saknar egen stödstruktur, någon att tänka högt med, någon som hjälper till att hålla riktningen, påverkas hela organisationens tillit. Ledare som själva saknar stöd har svårare att bygga det för andra.

03

Det existentiella lagret

MÄNNISKANS BEHOV AV MENING

När mening saknas försvinner förändrings-kraften, oavsett hur bra strategin är.

Under det operativa ligger ett lager som sällan får utrymme i rapporter. ”Det här ska vara lustfyllt”, sa en ledare. ”Vi behöver känna stolthet över det vi åstadkommer”, sa en annan.

Flera organisationer uttrycker att de vill ha innovation och mod, men styr fortfarande ofta genom kontroll och KPI:er som mäter trygghet. Detta får motsatt effekt. Kontroll riskerar att döda det mod som krävs för att förändra på riktigt.

Fyra saker som överraskade

Mycket av det som framkom i samtalen bekräftade sådant vi redan anat. Men fyra teman överraskade, både i sin tydlighet och i hur konsekvent de återkom över helt olika organisationer.

01

AI är inte teknik, det är kultur

Alla talar om AI, få använder det på riktigt. Ny teknologi kräver att alla är nybörjare. I expertmiljöer där kunnskap är status riskerar okunnighet att bli skamfylld, och då bromsas utvecklingen.

De som lyckas sätter tydliga förväntningar, ger stöd och integrerar AI i vardagen. Teknikinvesteringar utan kulturförändring blir dyra projekt snarare än reella skiften.

03

Flaskhalsen är intern kommunikation

När förändringstakten ökar blir intern kommunikation ofta den svagaste länken. Den externa fungerar, men internt når budskapen inte fram. Språket är för abstrakt, förankringen för grund, upprepningen för sällsynt.

Flera ledare beskrev att de saknar strategiskt bollplank på kommunikation, någon som kan hjälpa dem att få förändringen att landa i organisationen.

02

Stress driver, förståelse transformerar

Många förändringsprojekt startar i rädsla och FOMO snarare än insikt, ibland utan förståelse för varför eller vad som ska uppnås.

Resultatet blir aktivitet utan rörelse framåt. Vi digitaliserar gamla processer i stället för att transformera till nya. Vi gör samma sak snabbare, men inte nya saker på nya sätt.

04

Känslor styr förändring mer än modeller

Kontrollbehov, oro, skam och frustration över förlorad autonomi är inte störningsmoment. De är grundläggande delar som måste adresseras för att förändring ska lyckas.

De ledare som beskrev framgångsrika förändringar talade inte om att kontrollera processen, utan om att stå i den, med närvaro, självinsikt och en vilja att lyssna.

Vad kul att du ville ta del av rapporten!

Det här är den första mönsterkartan, byggd på 33 samtal hösten 2025. Nu fortsätter undersökningen bland vd:ar i tillverkande och tekniskt orienterade bolag, med ambitionen att nå 100 samtal. Med fler röster blir det möjligt att se vilka mönster som håller och vilka som nyanseras.

OM CANDI & COMPANY

Jag hjälper vd:ar att få strategin att faktiskt hända i organisationen. Först tar vi reda på vad som blockerar. Sedan arbetar jag nära ledning och chefer tills det märks i hur de agerar i vardagen.

HÖR GÄRNA AV DIG

Vill du bidra till nästa omgång, eller reflektera över vad det här betyder hos er, hör gärna av dig. Jag söker fler vd:ar som vill vara med och kartlägga glappet mellan beslut och genomförande.

Helena Didehvar
helena@didehvar.se · 076-526 68 95 · helenadidehvar.se

OM UNDERSÖKNINGEN

Organisationerna spänner från start-ups med några få anställda till koncerner med över 15 000 medarbetare.

Rollerna är vd, HR-chef, kommunikationschef och verksamhetsledare, i både privat och offentlig sektor.

Analysen gjordes med stöd av AI-verktyg för mönster-igenkänning över alla 33 samtal, kompletterat med manuell kvalitativ tolkning.

Omgång två pågår hösten 2026, med vd:ar i tillverkande industri, teknisk handel, bygg och installation.