

# Du sköna nya värld? – Digitalisering och informationsteknologi (DIGIT)



Hämtat från: [Studie: Picture of Transformation – hur ser Sverige ut 2030? | Siemens AB \(tt.se\)](#)

## Underlag till Astma- och Allergiförbundets strategiarbete 2022–2025

# Inledning

En viktig del i ett strategiskt grundarbete handlar om att analysera sin omvärld, för att förstå organisationens framtida roll, både vilka utmaningar den kommer ställas inför och vilka möjligheter till utveckling som finns. Det gäller även att ha förmåga att värdera organisationens styrka och svaghet i förhållande till omvärldens förändringar, för att kunna prioritera och ta strategiska beslut som stärker organisationens framtida position i en föränderlig omvärld.

Övergripande frågor som bör diskuteras i samband med en omvärldsanalys:

- Vilken roll och unikt uppdrag har vi utifrån nya utmaningar?
- Vad kommer medlemmar/målgruppen att efterfråga i framtiden?
- Hur attraherar "vår idé" bäst nya medlemmar, givare och aktiva?
- Var går våra avgränsningar för vad vi inte ska erbjuda?

Denna rapport behandlar omvärldsanalys inom flera områden som hänger ihop på många sätt men som ändå spänner över olika fält. Frågor man kan ställa sig efter att ha läst igenom rapporten är:

- Vad betyder de här förändringarna för oss och vår verksamhet?
- Vad är vår styrka/svaghet i förhållande till det som tas upp i rapporten?

Rapporten inleds med en inledning och sen en kort sammanfattning, sen följer själva omvärldsspaningen följt av möjliga konsekvenser för att sedan avslutas med möjliga fördjupningsstudier och frågor. Omvärldsspaningen är i sin tur indelad i fem delar som behandlar var sitt perspektiv på den teknologiska utvecklingen. Varje del inleds med en sammanställning av insamlat faktamaterial som tros påverka oss och vår verksamhet. Rapporten avslutas sen med förslag på möjliga fördjupningsstudier eller fördjupningsfrågor.

## (Ganska) Kort sammanfattning

Hur kan man kortfattat sammanfatta den enorma teknologiska utveckling som skett under 2000-talet och hur det påverkar Astma- och Allergiförbundet och resten av (civil)samhället? Jag bad Chat GPT om hjälp och vad passar väl inte bättre än att låta just AI sammanfatta den enorma tekniska utvecklingen under 2000-talet. Kan tilläggas att Chat GPT levererade dessa svar på mindre än två minuter, om jag själv hade skrivit sammanfattningen hade det nog tagit flera timmar av både research och skrivarbete för att komma fram till samma resultat.

**Min prompt:** Kan du kortfattat och pedagogiskt sammanfatta den teknologiska utveckling som skett under 2000-talet och hur det påverkar medborgare och ideella organisationer?

**ChatGPT:**

Självklart! Under 2000-talet har vi sett en rad teknologiska framsteg som har påverkat medborgare och ideella organisationer på olika sätt:

Internet och Digitalisering:

Framsteg: Utbredningen av internet har varit avgörande. Ökad tillgång till information och kommunikation har förenklat samarbete och öppnat nya möjligheter.

Påverkan: Medborgare har enklare tillgång till information, utbildning och möjligheter att uttrycka sig. Ideella organisationer kan effektivisera sitt arbete genom digitala verktyg och nå ut till en bredare publik.

#### Sociala Medier:

Framsteg: Plattformar som Facebook, Twitter och Instagram har förändrat sättet vi kommunicerar och delar information på.

Påverkan: Ideella organisationer kan engagera och mobilisera stöd genom sociala medier. Medborgare har möjlighet att delta i samhällsfrågor och skapa opinion online.

#### Mobilteknologi:

Framsteg: Smartphones har blivit alltmer avancerade och spridningen av mobila appar har ökat.

Påverkan: Medborgare har ständig åtkomst till information och kan delta i ideella projekt via mobila plattformar. Organisationer kan effektivt kommunicera och administrera verksamhet från sina mobila enheter.

#### Big Data och Analytics:

Framsteg: Möjligheten att analysera stora mängder data för insikter och beslutsfattande har ökat markant.

Påverkan: Ideella organisationer kan använda data för att förbättra sin effektivitet och fokusera sina insatser. Medborgare kan dra nytta av anpassade tjänster och mer informerade beslut.

#### Artificiell Intelligens (AI) och Automation:

Framsteg: AI har blivit kraftfullare och används i olika sektorer för att automatisera uppgifter och skapa intelligenta system.

Påverkan: Ideella organisationer kan dra nytta av automatisering för att minska arbetsbörda och öka precisionen. Medborgare kan stöta på AI i olika vardagssammanhang, som kundsupport och personliga assistenter.

#### Cybersäkerhet och Integritet:

Framsteg: Med ökad digitalisering har också behovet av att skydda information och säkerhet blivit mer påtagligt.

Påverkan: Medborgare och ideella organisationer måste vara medvetna om och skydda sina data från cyberhot. Samtidigt har det skapat en växande medvetenhet om integritetsfrågor.

**Sammanfattningsvis** har den teknologiska utvecklingen under 2000-talet öppnat många möjligheter för medborgare och ideella organisationer att anpassa sig, effektivisera sina verksamheter och engagera sig på nya sätt. Samtidigt har det också introducerat nya utmaningar som kräver medvetenhet och anpassning för att maximera fördelarna och minimera riskerna.

-----  
**Min prompt:** Kan du utveckla och förklara dessa utmaningar och ge några exempel på vilken slags anpassning eller medvetenhet som krävs för att maximera fördelar och minimera risker?

**ChatGPT:**

Absolut, låt oss fördjupa oss i några av de utmaningar som följer med den teknologiska utvecklingen och hur anpassning och medvetenhet kan hjälpa till att hantera dem:

#### Integritet och Dataskydd:

Utmaningar: Ökad insamling och bearbetning av personlig information kan leda till integritetsbekymmer och dataläckor.

Anpassning/Medvetenhet: Användare och organisationer måste vara medvetna om dataskyddsprinciper. Användningen av kryptering, starka lösenord och regelbundna säkerhetsrevisioner är viktiga åtgärder.

#### Cybersäkerhetshot:

Utmaningar: Med ökad digitalisering ökar också risken för cyberattacker och skadlig programvara.

Anpassning/Medvetenhet: Organisationer och användare bör implementera robusta cybersäkerhetsprotokoll, inklusive uppdaterade antivirusprogram, brandväggar och medvetenhetsutbildning för att undvika att bli offer för bedrägerier eller attacker.

#### Digital klyfta:

Utmaningar: Trots ökad tillgänglighet kan vissa samhällsgrupper vara exkluderade från fördelarna med digitaliseringen.

Anpassning/Medvetenhet: Ideella organisationer kan främja digital inkludering genom att erbjuda utbildning och tillgång till teknik. Samtidigt behöver samhällen och regeringar fokusera på att minska den digitala klyftan genom att förse alla med tillgång till nödvändiga digitala resurser.

#### Desinformation och Falsa Nyheter:

Utmaningar: Sociala medier och digitala plattformar kan sprida desinformation och falska nyheter snabbt.

Anpassning/Medvetenhet: Medborgare bör utveckla kritiskt tänkande och källkritik. Plattformar behöver också implementera algoritmer och policys för att bekämpa desinformation.

#### Arbetslöshet och Teknologisk Disruption:

Utmaningar: Automatisering och AI kan leda till arbetslöshet och kräva nya färdigheter för arbetskraften.

Anpassning/Medvetenhet: Arbetskraften måste vara beredd på att kontinuerligt uppgradera sina färdigheter och anpassa sig till teknologiska förändringar. Utbildningsprogram och omställningsstöd från regeringar och organisationer blir allt viktigare.

#### Beroende av Teknologi:

Utmaningar: Ökat beroende av teknologi kan leda till sårbarhet vid tekniska problem eller avbrott.

Anpassning/Medvetenhet: Organisationer och medborgare bör ha nödplaner och redundansåtgärder för att minimera störningar vid tekniska problem. Samtidigt är det viktigt att uppmuntra en balanserad användning av teknologi för att undvika överberoende.

#### Etiska Utmaningar inom AI:

Utmaningar: Beslut som tas av AI-algoritmer kan vara opaka och potentiellt diskriminerande.

Anpassning/Medvetenhet: Utvecklare och användare av AI måste prioritera etiska riktlinjer och skapa transparenta och rättvisa system. Regleringar och policyer som främjar ansvarsfull användning av AI är också avgörande.

**Sammanfattningsvis** är medvetenhet, utbildning och anpassning centrala faktorer för att möta dessa utmaningar. Genom att aktivt engagera sig i digitala frågor, implementera säkerhetsåtgärder och främja etisk användning av teknologi kan medborgare och organisationer maximera fördelarna och minimera riskerna med den pågående teknologiska utvecklingen.

## Omvärldsspaning

Den teknologiska utvecklingen har fullkomligt exploderat under 1900-talet och de första 24 åren av 2000-talet. År 1900 fanns inga flygplan, elektriciteten hade inte gjort sitt intåg i svenska hushåll, det fanns nästan inga telefoner, ytterst få hade suttit i en bil och att resa till rymden var en avlägsen dröm. Datorer, internet, smartphones, AI, satelliter och elfordon har förändrat vår värld i grunden och det är hisnande att tänka på att den fortsatta utvecklingen de närmaste åren kommer ske exponentiellt eller i en ännu högre takt än idag.

Bilden på framsidan av denna rapport kommer från företaget Siemens och deras framtidsstudie *"Picture of transformation"*. Studien beskriver hur Sverige kommer att se ut år 2030 och har tagits fram efter intervjuer med ett 60-tal företag, organisationer och forskare.

I studien står det så här:

"I Sverige 2030 kommer vi att leva i ett samhälle där allt och alla kan vara uppkopplade. Inom industrin ser vi att digitala tvillingar resursoptimerar vår produktion och produkter. Man ser att industri och transportsektorn har drivit på utbyggnaden av fossilfri el och smarta nät. Vi kommer att ha våra möten i metaverse och får hjälp av AI att ta beslut i vår vardag. Det resulterar i ett mer hållbart samhälle med hjälp av digitalisering, där säkerhet och integritet är grundstenar."

Hämtat från: [Studie: Picture of Transformation – hur ser Sverige ut 2030? | Siemens AB \(tt.se\)](#)

När man tittar på bilden och ska försöka fånga och beskriva denna utveckling vi är mitt uppe i, är det lätt att antingen avfärda det som science-fiction eller bli helt överväldigad. Men genom att närma sig ämnet teknologi och digitalisering utifrån olika ingångar kanske det kan brytas ner och bli mer begripligt för just oss och vår verksamhet.

Denna omvärldsspaning är därför uppdelad i fem olika delar som djupdyker i varsitt område som berör den teknologiska utvecklingen:

1. Kommunikation mellan människor och hur vi hämtar och tar till oss information igår, idag och i framtiden
2. Digitalisering – En resa från mekaniskt och analogt till digitalt och agilt
3. Artificiell Intelligens – Hot eller möjlighet?
4. Ny teknik för bättre hälsa?
5. Strategi och styrning i en turbulent teknologisk tidsera

## 1. Kommunikation mellan människor och hur vi hämtar och tar till oss information igår, idag och i framtiden

För att förstå den enorma kommunikationsrevolution som skett kan vi med hjälp av Wikipedia och Digitalt Museum\* förflytta oss hundra år tillbaka i tiden till år 1924 för att se hur kommunikation och transporter gick till då. Precis som 2024 var 1924 ett skottår och just i februari det året bildas det amerikanska kontorsmaskinföretaget IBM genom en sammanslagning av tre olika företag. De tillverkade hålkort, arbetstidsräknare, kaffemalare m.m. på den tiden. Men det skulle ännu dröja 20 år innan IBM började bygga några av världens första datorer\*\*. I Sverige bildas Sveriges Radio och TT men det dröjer till 1 januari 1925 innan den första radiosändningen görs (även om provsändningar gjorts i Stockholm sen 1922). Den första sändningen från Sveriges Radio innehöll en högmässa, festkonsert, dramatisk litteraturuppläsning, nyheter från TT och så sist en väderleksrapport från SMHI. Än så länge har inte så många tillgång till radioapparater utan nyheter fick man i huvudsak via tidningar (både Aftonbladet, DN och Svenska Dagbladet bildades redan under 1800-talet).

*\*Digitalt Museum är en söktjänst med samlingar från svenska och norska museer och finns tillgänglig på: <https://digitaltmuseum.se/>*

*\*\* I början av 1990-talet höll IBM faktiskt på att gå i konkurs, ironiskt nog just när internet och persondatorer började slå igenom. Hur de lyckades vända en lång negativ trend genom ett strategiskt ledarskap och genom att åter sätta kunden i fokus, är en helt annan men spännande historia som går att läsa om i böckerna "Who Says Elephants Can't Dance?" Av IBM:s dåvarande VD Louis Gerstner eller "Hur jättarna går under – och varför vissa företag aldrig ger upp", av Jim Collins.*

Internationell statistik visar att Stockholm är världens telefontätaste stad 1924 med 25 telefoner per 100 invånare. Tidigare hade det förvisso funnits telegrafer på särskilda telegrafstationer, men den väggfasta telefonen möjliggjorde att välbärgade hushåll kunde ha en egen telegraf hemma. Hade man inte råd att köpa sig en telefon hade Telegrafverket redan 1901 börjat sätta upp telefonkiosker runt om i landet där man kunde ringa till andra människor, var som helst i Sverige och senare även i hela världen. Efter det ökade antalet telefonkiosker i Sverige ända fram till 1980-talet då maxantalet nåddes, med 44 000 telefonkiosker. Efter det gjorde mobiltelefonerna entré och antalet kiosker började minska. Den sista telefonkiosken skrotades 2016.



*Telefonkiosk anno 1930-tal.  
Foto: Tekniska museet*

Postgirot (numera Plusgirot) gör entré 1924 för att minska användandet av kontanter och förenkla betalningar mellan privatpersoner, företag och organisationer. Under året öppnar flera tåglinjer och flyglinjer mellan olika svenska städer och till andra länder. Samtidigt påbörjas arbetet med att tillverka den allra första Volvo-bilen och nya rekord slås det året i antalet bilar på gatorna. Innan dess hade det alltid varit häst och vagn eller båt som gällde för att transportera varor, människor eller post/paket.

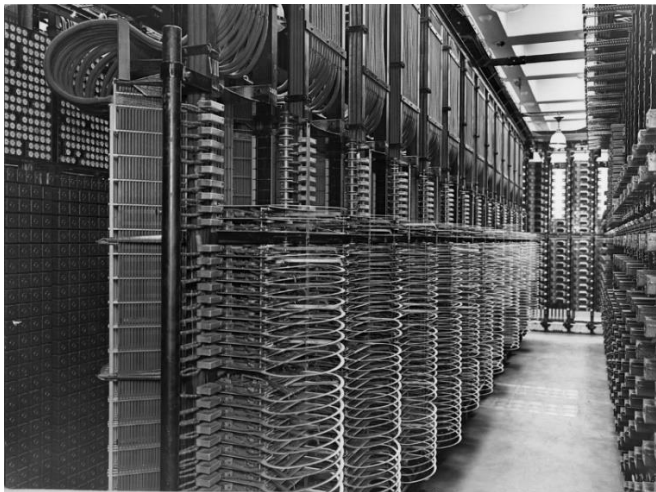
Apropå post och paket så skriver postmuseum på sin webb att antalet brev som skickas har minskat med över 50% under 2000-talet samtidigt som antalet personer med digital brevlåda ökar varje år och över fyra miljoner svenskar hade en sådan brevlåda 2021. Paketvolymerna har däremot ökat med 103% (det skickas cirka 240 miljoner paket per år), på grund av ökad e-handel. "Det är en historisk omställning som gått oerhört snabbt."

(Hämtat från: [Posthistorisk tidslinje - Postmuseum](#))

Digitala brevlådor och e-betallösningar som Swish, Kivra, Klarna m.fl. har flyttat in i våra mobiltelefoner, som därmed fått en allt större betydelse i våra liv. Vi kommer därför att fokusera lite mer på just mobiltelefonen och hur vi använder den idag.



*Ett telefontorn på Brunkebergstorg i Stockholm c:a 1890. Från tornet gick det ut över 4000 telefontrådar, enligt en del så tätt att de skymde solljuset. 1939 hade det förlorat sin betydelse som telefontorn då telefonkablarna grävts ner under marken och istället monterades en nybyggd roterande klocka på tornet. Tornet revs 1953 efter en brand medan klockan överlevde och fick flytta till NK-husets tak och därefter fick namnet NK-klockan. Foto: Tekniska museet*



*Den första helautomatiska telefonstationen i Stockholm, "Norra Vasa", installerades 1924 av företaget Telefon A.B. L.M. Ericsson. Redan då och än idag är svenska L.M. Ericsson en av världens största tillverkare av utrustning för mobil kommunikation. Foto: Tekniska museet*

Idag, anno 2024, skulle man snarare kunna illustrera telefonen och dess funktion så här:



Mobiltelefonen är inte längre bara en telefon man kan ringa eller messa med, du kan numera fota och filma, ha den som GPS, spela spel, kolla på film/serier och lyssna på musik, styra din hemelektronik, göra bankärenden och betala, översätta tal, använda den som miniräknare, kolla på nyheter och väder, koppla den till en smartwatch och hålla koll på din egen hälsodata, mejla eller arbeta från mobilen eller ladda ner appar som kan förenkla eller förgylla din vardag på andra sätt, bara för att nämna några användningsområden.

Den teknologiska utvecklingen har lett till att det numera inte behövs flera olika maskiner eller apparater utan att vi alltmer använder en enda teknisk plattform men med möjlighet att ladda ner och använda olika typer av mjukvara istället. Detta fenomen kallas ibland för teknikkonvergens, vilket vi närmare kommer att gå igenom i avsnitt fem och hur det påverkar oss och vår verksamhet.

Men att vi nu har hela världens samlade information endast ett knapptryck bort har medfört att information aldrig tidigare varit så lättillgängligt för så många människor samtidigt. Men, paradoxalt nog, har det också medfört en alltmer fragmentarisk kommunikation, något en del kallar för tribalism eller tribalisering. Det betyder att i takt med att algoritmer på olika nyhets- och sociala medie-plattformar väljer ut vilket innehåll du ska få se (baserat på vad du tidigare sökt, läst, tittat på eller gillat) så kommer algoritmerna att favorisera och därmed förstärka det du redan verkar uppskatta framför annat innehåll. Algoritmerna tillsammans med ett hårt selektivt urval har ofta en förstärkande effekt på t.ex. åsikter, intressen m.m.

”Tribalisering. Internet gjorde det möjligt för oss att hitta likasinnade på ett sätt som aldrig var möjligt förut. Oavsett vilket intresse du än har så finns det tusentals andra i världen som har exakt samma intresse. Med internet så kan du skriva ett inlägg på något forum och plötsligt nå ut till alla andra likasinnade. Annars hade det inte funnits en sajt enbart för människor som är intresserade av heltäckningsmattor på flygplatser. Jag vet att du läste den meningen två gånger. Det är sant, det finns. Heltäckningsmattan på Portlands flygplats har 14 000 fans på Facebook. Eller sajter och YouTube-kanaler för hissfantaster. Exakt samma tribalisering finns inom olika branscher och yrkeskategorier.”

- *Ashkan Fardost*, svensk föreläsare inom innovation och digitalisering. (Hämtat från: [Ashkan Fardost: Här är framtidens digitala utmaningar inom eventbranschen - eventeffect.se](#) )

#### **Faktaruta: Sociala medier i Sverige**

- 94% av svenskarna har använt ett eller flera sociala medier det senaste året och 85% gör det dagligen.
- De tre plattformar som används mest är; YouTube, Facebook och Instagram.
- Bland unga födda på 2000-talet är de mest använda Youtube, Snapchat, TikTok och Roblox.
- TikTok har vuxit mest av alla sociala medier. År 2023 använder 24 procent TikTok jämfört med 20 procent år 2022. Nästan var fjärde svensk använder alltså Tiktok. Däremot har TikTok lägst förtroende av alla sociala medie-plattformar (Förtroendebarmetern 2023).
- Män och kvinnor använder sociala medier ungefär lika mycket, men de använder vissa plattformar i olika grad. Fler kvinnor än män använder Facebook, Instagram, Snapchat, TikTok, Pinterest och Be Real. Fler män än kvinnor använder Youtube, LinkedIn, Twitter, Reddit och Twitch.

Hämtat från: [Sociala medier i Sverige | Svenskarna och internet \(2023\)](#) och [Förtroendebarmetern](#)

En annan effekt som internet och mobiltelefonen har lett till är att det är både svårare och lättare för personer eller (ideella) organisationer att nå ut till nya människor med sina budskap. För att spetsa till det skulle man kunna säga att vi har gått från bred opersonlig masskommunikation som är bunden till en specifik plats vid ett särskilt tillfälle till att röra oss mer mot en personlig och spetsig influencer-kommunikation som är oberoende av rum och tid, som har potential att hittas och nå ut till många fler människor i hela världen.

Man skulle kunna illustrera förändringen med följande två bilder:



*Masskommunikation anno 1900-tal*



*Masskommunikation anno 2000-tal*

Hela definitionen av att synas som organisation har i grunden förändrats under 2000-talet. Astma- och Allergiförbundets Kommunikations- och påverkanschef Liselott Florén har sammanfattat det ungefär så här:

Vad betyder att synas?

- Att synas är inte samma sak som att lägga upp något på hemsidan eller sociala medier såsom Facebook eller TikTok. Bara för att vi publicerar och några lajkar, betyder inte det att hela världen ser det eller de vi vill nå ser vad vi gör eller tycker i en viss fråga.
- Att publicera ett pressmeddelande eller bli intervjuad i TV/radio kan ibland nå många men kanske inte alltid de man vill nå eller inte så många som man tror. Ibland kan t.ex. en intervju i lokal media nå fler som är rätt målgrupp i en viss fråga än om vi skulle synas i riksmedia.
- Olika innehåll och budskap bör anpassas efter kanal och målgrupp. Varje plattform och kanal har sin speciella tonalitet.

Men det räcker inte med att bara synas för att nå fram med sitt budskap eller få någon att göra något, det kräver också förtroende och tillit hos den som är tilltänkt mottagare eller målgrupp för kommunikationen.

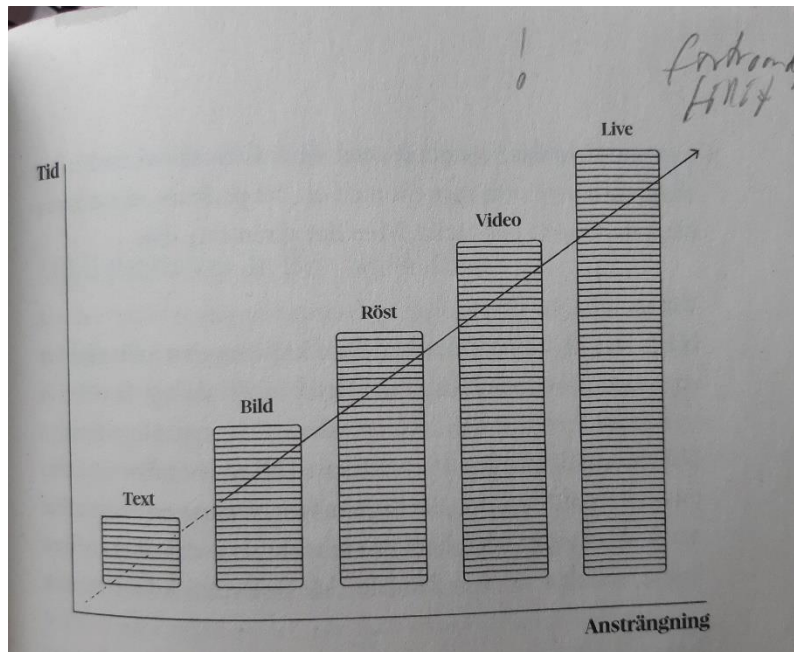
Så här skriver Arash Gilan, VD för tech-företaget Viva, i sin bok *"I love AI"* angående tillit i digitala medier:

"Oavsett om du är Sveriges kung eller Kim Kardashian, är tillit den mest värdefulla valuta som finns i vår digitala era. /.../ Dock varierar tilliten mellan olika plattformar. Beroende på vilket format vi använder kan tilliten vara högre eller lägre." (I love AI, sid 56)

Det han menar är att ju fler sinnen som är inblandade i kommunikationen desto större tillit och möjlighet att budskapet går fram hos mottagaren, men det kräver å andra sidan mer tid och ansträngning från avsändaren. Att skriva ett kort textinlägg på plattformen X (f.d. Twitter) eller Facebook tar inte lång tid och kräver normalt sett inte så mycket ansträngning, men genererar normalt sett inte heller så mycket känslor eller tillit hos en mottagare. Läger man till en bild i sitt inlägg skapas genast mer känslor och det har potential att engagera fler. Läger man till en röst eller gör en video krävs genast mycket mer, men det har å andra sidan en mycket högre potential att kunna berätta en historia, att engagera mottagaren och få personen att stanna kvar eller återvända till plattformen.

Högst förtroendekapital har live-händelser, oavsett om det är en live-sändning online eller ett live-event på en fysisk plats. Det som sker live känns äkta, spännande och engagerande. Är det ett event på en fysisk plats finns det dessutom potential för en deltagare att känna sig speciell, unik och utvald som får ta del av en viss händelse tillsammans med andra "utvalda". Men live-event kräver ofta oerhörd mycket planering, tar mycket tid och resurser i anspråk och kräver också ofta en viss nivå av professionalitet hos arrangören för att lyckas.

I boken I love AI illustrerar Arash fenomenet ovan med en enkel graf:



Fotokälla: I love AI, Southside Stories, 2023, sid 57

Ett företag som snabbt blivit en av världens största inom tech-branschen och som verkligen kämpar för att fortsätta vara relevant för sin målgrupp och bygga tillit på nya sätt är Meta, som äger Facebook, Instagram, Whatsapp m.fl. plattformar. De har en vision att människor ska kunna komma närmare varandra, genom att vara på deras plattformar hela tiden och kunna göra allt där. Det kan t.ex. vara att arbeta med kollegor eller samarbetspartners via Facebook Workplace, messa varandra via Facebook Messenger, publicera videor som kallas Reels, ha möten eller umgås med likasinnade i Metaverse och kunna shoppa via onlinebutiker på Facebook och Instagram, vilket är en ny men växande tjänst på plattformarna och som inte kräver en dyr webbyrå eller tekniskt kunnande ([Facebook-butiker: starta din onlinedetaljhandel och sälj var som helst | Meta för företag](#)).

Men varför har just sociala medier egentligen kommit att spela en så stor roll för oss människor i dagens samhälle?

Åsa Wikforss, professor i teoretisk filosofi vid Stockholms universitet, har studerat informationssamhället utifrån en filosofisk synvinkel och även skrivit en bok i ämnet som heter *"Alternativa fakta – om kunskapen och dess fiender"*. Enligt henne är det bara naturligt för oss att medierna blivit sociala och att vi på det sättet nu bygger tillit via modern teknik snarare än via fysiska möten.

”– En anledning är att vår grupptillhörighet är så viktig för oss, vi tror på information som kommer från den egna gruppen. Det är till och med så ibland att grupptillhörigheten är viktigare än sanningen. Om andra i vår grupp delar och gillar sådant här material vill vi göra det också även om vi förstår att det inte är sant. Vi är så måna om att få fortsätta höra till vår grupp, säger hon.”

I ett digitalt uppkopplat samhälle är det för många lättare att finna en större gemenskap och en grupptillhörighet via sociala medier snarare än i sitt bostadsområde eller lokalsamhälle. Men det riskerar också att förskjuta en persons åsikter och värderingar i samma riktning som de man umgås med. Det finns ett ordspråk som lyder "Lika barn leka bäst", men i verkligheten är det snarare så att barn som leker med varandra till slut kommer att börja likna varandra, på fler än ett sätt.

I samma intervju utvecklar hon resonemanget:

"Mycket av vår kunskap får vi från andra människor, människor i våra olika nätverk som vi kommunicerar med på olika sätt. Vi har en tendens att lita på de här människorna, det ligger i vår natur."

Ibland kan starka känslor i samband med en fråga göra att mottagaren blir oemottaglig eller resistent för fakta och kunskap, eller skilja på vad som är fakta och vad som är en åsikt. Idag har vi hamnat i en situation där rätten att få tycka något är viktigare än argumenten som tyckandet grundar sig i – alltså om något är sant eller inte.

"– Fakta handlar om hur världen är och det finns massor av fakta som vi inte känner till, som till exempel orsaken till olika sjukdomar. Vad som är oroväckande nu är att människor inte tar till sig kunskap som vi faktiskt har, till exempel om klimatet eller vaccin. Att de inte baserar sina övertygelser på tillgänglig evidens."

Hämtat från: [Åsa Wikforss: Därför tar vi till oss tokigheter - Faktajouren \(fojo.se\)](https://www.faktojournalen.se/2017/05/08/asa-wikforss-darför-tar-vi-till-oss-tokigheter/)

Övertygelser som bygger på åsikter eller felaktiga fakta leder till beslut som kan förvärpa hälsan, klimatet eller andra negativa konsekvenser för samhället. Det blir också svårt att föra demokratiska samtal om samtalsklimatet blir för känsloladdat, polariserat och faktaresistent. Men att samla in fakta och kunna basera sina åsikter och beslut på kunskap ligger idag mycket på individen själv, vilket är svårt när det finns ett överflöd av information att tillgå på internet och sociala medier.

I det läget kommer individen behöva förlita sig på någon eller några som vet mer än en själv. Eller något som vet mer och kan assistera oss i hanteringen och analysen av all information, som till exempel AI:

"– Vi behöver hjälpmedel baserade på artificiell intelligens för att hantera informationsexplosionen vi lever i. Då kan vi fokusera på att resonera och diskutera, något datorer inte klarar än, säger en av Googles forskningschefer Ray Kurzweil."

(Hämtat från: [Digitaliseringen förändrar hela vår värld - | forskning.se](https://www.forskning.se/2017/05/08/digitaliseringen-forändrar-hela-vår-värld/))

Men vad händer om vi istället förlitar oss på någon eller några i vår vänskrets eller på sociala medier som är övertygade om att de vet mer än oss och besitter sanningen, men som i själva verket förlitar sig på fakta som inte bygger på ny kunskap eller evidens?

Ifall tilliten till myndigheter, forskare och medier samtidigt minskar kommer det bli problematiskt, då blir man som individ ett lätt byte för desinformation, konspirationsteorier och alternativa fakta.

Här kanske civilsamhället kan spela en viktig roll i att överbrygga förtroendeklyftor och bygga tillit till medborgare? Men det hänger på att även en ideell organisation förmedlar fakta, kunskap och bygger sina åsikter på forskning och evidens, samtidigt som man visar respekt

och försöker skapa tillit, även med personer som helt uppenbart baserar sina åsikter på felaktiga grunder.

Vi avslutar den första delen med ett tänkvärt citat av *Anna Kleinwichs Magnusson*, entreprenör, föreläsare och copywriter, som sammanfattar utmaningen vi står inför i denna kommunikationsteknologiska utvecklingsera:

”De personer som vi vill engagera med vår marknadsföring och kommunikation står i en storm av budskap från olika kanaler, så vi måste vara superrelevanta, tydliga och förtroendeingivande. För att lyckas med det behöver vi vara nyfikna och testa oss fram. Vad behöver våra kunder? Vad funkar för oss? Hur kan vi få mottagarens uppmärksamhet och på sikt lojalitet? Hur kan vi fortsätta hålla oss relevanta och uppdaterade? /.../ Många ökar publiceringstakten och antalet kanaler för att maximera chanserna att nå fram, men ibland tror jag att det är klokt att göra tvärtom. Stanna upp, tänka efter och våga prioritera. Det är bättre att göra färre saker rätt än att vara överallt och inte riktigt ha koll.”

(Hämtat från: ["Digitala verktyg och beteenden utvecklas hela tiden och det är en utmaning att nå fram" - Webbdagarna](#))

## 2. Digitalisering – En resa från analogt och mekaniskt till digitalt och agilt

En av de mest komprimerade beskrivningarna av resan hur vi går från analogt till digitalt finns att läsa på IT-byrån Nordlos hemsida:

”En definition av ordet **digitalisering** är när processer förändras och effektiviseras med hjälp av digital teknik. Ett exempel på detta är kundtjänst. För många verksamheter har det gått från att vara en telefonbaserad tjänst till att ha digitaliserats i form av chattar man direkt kan nå via nätet. Vissa kundtjänster är idag en AI-baserad chattlösning som inte behöver bemannas av personal. Metoden för att ge bra kundservice är densamma som den alltid har varit, men processen för att skapa ett ärende har blivit smidigare sen processen genomgick en digital förändring. Digitalisering av företag behöver inte vara detsamma som att hela verksamhet digitaliseras, utan är vanligtvis ett sätt att göra utvalda processer enklare och snabbare.” (Hämtat från: [Varför ska man digitalisera? - Lär dig allt om Digitalisering \(nordlo.com\)](#))

Två begrepp brukar figurera när man diskuterar digitalisering, är digitalisering och digitisering. Men vad är egentligen skillnaden mellan dem?

**Digitisering** är när du t.ex. skannar in ett dokument till PDF eller spelar in något på din mobil och sparar ner det till en ljudfil. **Digitalisering** är mer en strategisk och målmedveten utveckling eller transformation av verksamheten och/eller organisationen där teknik och människor samspelar.

Skillnaden kanske blir tydligare om vi vänder oss till Ashkan Fardost igen som förklarar det hela på följande sätt:

”– Digitalisering är när man inte bara tittar på teknologin utan även tar hänsyn till hur teknologi påverkar mänskligt beteende, säger Ashkan Fardost, svensk föreläsare inom innovation och digitalisering.

Enligt Ashkan så uppnår man digitalisering först när både teknologi och människor omvandlas. En verksamhet går att digitisera med system. Men för att digitalisera krävs mer.

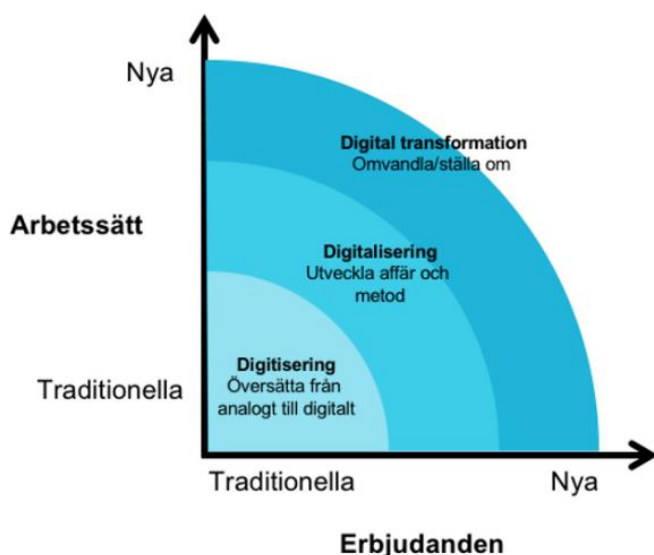
– Att gå från pappersdokument till PDF är inte digitalisering utan digitisering. Men en digitaliserad verksamhet har inte bara toppmodern IT, utan tar även hänsyn till hur nya generationens människor vill bo jobba, leva och förverkliga sig själva, vilket är radikalt annorlunda än den världsbild som präglats av industrialismen. Den fasta lönen är inte slutmålet för internet-generationen, utan det handlar om att bidra till något större än de själva, tillsammans med andra, för något de har passion för. Det är inte förrän man börjar tänka i dessa banor som man pratar om digitalisering på riktigt. – Frågan alla företag behöver ställa sig är huruvida man erbjuder detta.”

(Hämtat från: [Ashkan Fardost: Här är framtidens digitala utmaningar inom eventbranschen - eventeffect.se](https://www.eventeffect.se) )

Framtidsforskarna på byrån Kairos Future har grottat ner sig i just digital transformation och har ställt upp en graf för att förtydliga processen. Utifrån den kan man som organisation analysera sin digitala mognadsgrad.

### Ta reda på var du befinner dig

Den andra faktorn är att förstå var man befinner sig idag. Genom att ta hjälp av *de tre nivåerna för digitalisering*; digitisering, digitalisering och digital transformation kan man analysera sin digitala mognadsgrad. Alla företag och organisationer rör sig från digitisering mot digital transformation. Den digitala destinationen är målet, där man inte längre skiljer på traditionell och digital verksamhet.



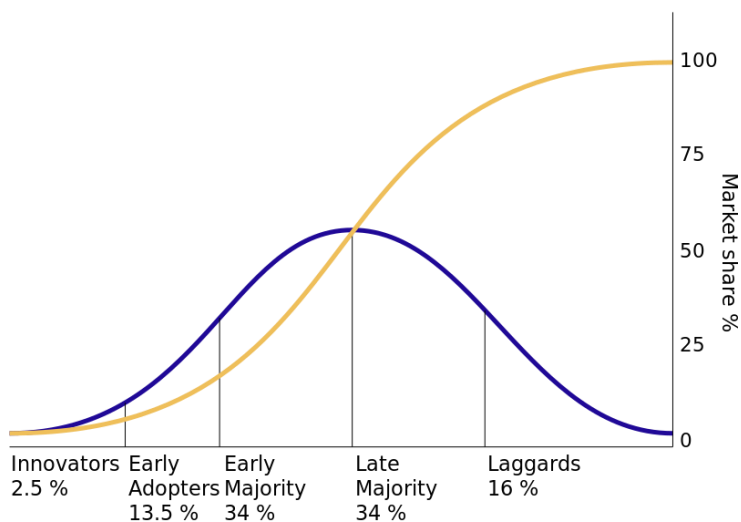
Källa: Rapporten "What's NXT: (Digital) transformation – fyra faktorer från de mest framgångsrika" av Kairos Future, sept 2021

**Var befinner sig Astma- och Allergiförbundet i denna graf enligt dig?**

**Var skulle vi behöva befinna oss, tror du, för att uppfattas som relevanta för fler?**

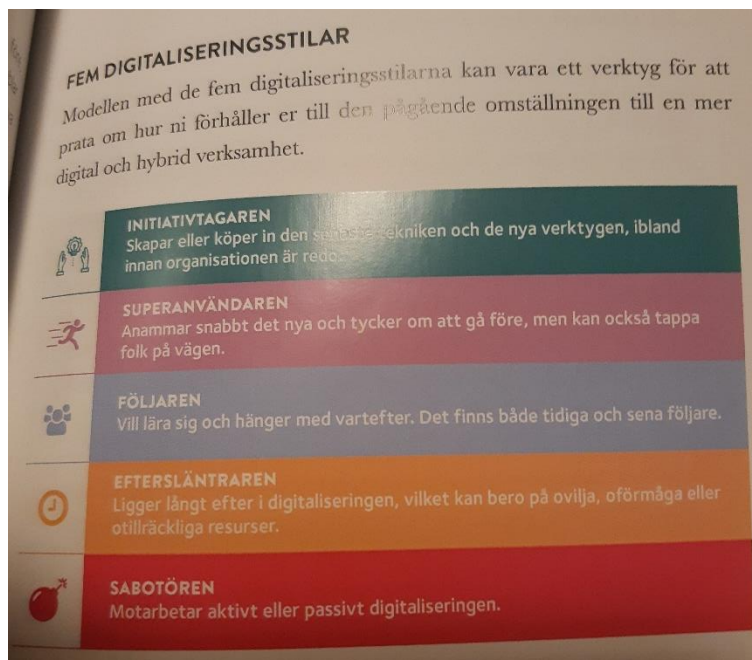
**Vad krävs för att nå dit?**

Ett annat sätt att analysera den digitala mognaden, men hos individer i en organisation eller grupp/styrelse, är att utgå från den modell som författarna till boken "Medlemsfokus i en hybrid tid" sätter upp. De utgår från individen och fem olika typer av digitaliseringsstilar en person kan inta. Deras stilar följer i mångt och mycket den klassiska innovationsskalan som Everett Rogers presenterade i sin bok "Diffusion of innovations" från 1962, som är intressant att analysera men som vi inte kommer gå in närmare på i just denna rapport.



Hämtat från: [File:Diffusion of ideas.svg - Wikimedia Commons](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Diffusion_of_ideas.svg)

Fem digitaliseringsstilar enligt boken Medlemsfokus i en hybrid tid:



(ev skanna in sidan istället)

Hämtat från: boken Medlemsfokus i en hybrid tid, av Angeli S Hederberg, Annika Sundh Meiling och Marlene Wåhlstedt, Medlemsutveckling.se 2021

**Vilken stil tycker du bäst representerar dig själv?**

**Tror du det går att få dig själv eller någon annan att "byta stil" och hur gör man det bäst?**

”Även om digitalisering påverkar företag och branscher på olika sätt kan digitaliseringens transformerande effekt på företagens verksamhet sammanfattas till fyra områden:

- 1 Effektivare produktion
- 2 Mer sammankopplad värdekedja
- 3 Mer intelligenta produkter och tjänster
- 4 Nya affärer och affärsmodeller”

(hämtat från Vinnovas rapport; [Digitalisering – mer än teknik | Vinnova](#) 2018, sid 8)

Oavsett om det handlar om att utveckla nya affärsmodeller eller produkter/tjänster, arbetssätt, erbjudanden eller byta stil kommer det att krävas strategi, styrning och investeringar. Just resurser till investeringar kan vara ett hinder och det är inte alla ledare i ideella organisationer som ser dessa investeringar som motiverade eller nödvändiga.

Giva Sverige och PwC skriver om att investera i digitalisering, i sin rapport Vem finansierar civilsamhället – Staten, kapitalet eller medborgaren från 2021:

”I stället för att det ses som overhead-kostnader, behöver det skapas en insikt om att digitalisering skapar möjligheter att åstadkomma mycket mer med färre resurser. De stora investeringar som krävs för att aktörer inom civilsamhället ska kunna ta rollen som sociala innovatörer i digitaliseringen har ännu inte omsatts annat än i begränsad utsträckning hos små sociala entreprenörer eller i samverkan med näringslivspartners.”

(Hämtat från: sid 10 – Rapporten Staten, kapitalet eller medborgaren, <https://www.friise.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2021/11/staten-kapitalet-eller-medborgaren-2021.pdf> )

Kairos Future ger i sin rapport ”What’s NXT: (Digital) transformation – fyra faktorer från de mest framgångsrika” tips på hur man som organisation eller ledare i en organisation kan tänka när det kommer till digital transformation och utveckling.

”Något framgångsrika människor och företag i alla tider varit bra på är att ställa sig på giganter axlar. I den här kontexten handlar det om att identifiera vad andra framgångsrikt gjort, och bygga in det i sin digitaliseringsmodell. Framgångsfaktorerna här kan lika lätt bli till fallgropar.

1. Förstå att digitalisering inte främst handlar om teknik. Teknik är möjliggöraren bakom digitalisering, men teknikutveckling måste gå hand i hand med aktivt förändringsarbete och en dynamisk företagskultur för att få med hela organisationen.
2. Våga vara transparent kring ledningens kompetens. Här står inte sällan slaget mellan framgång och motgång i en digitaliseringsresa. Att ledningen vågar vara transparent med sin

kompetensnivå, och är öppna för att lära och förändra, är avgörande för att nå sin digitala destination

3. Ha respekt för komplexiteten. Få organisationer har ännu lyckats väl med en digital transformation, ett begrepp som ofta används slarvigt. Definitionen av transformation är omvandling, som i larven som blir en fjäril. När företagsledare, efter en digital transformation, beskriver arbetet är det respekt för komplexiteten de understryker.”

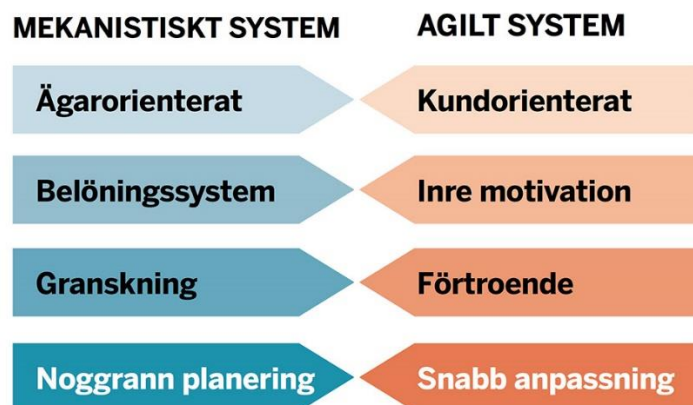
Se källa ovan, rapport från Kairos Futures rapport ”What’s NXT: (Digital) transformation – fyra faktorer från de mest framgångsrika”

Digitalisering är inte alltså bara en teknisk fråga utan inbegriper även människor i allra högsta grad, alltså att man både utvecklar sina arbetssätt och sitt erbjudande till målgruppen. Men i och med att digitaliseringen går så fort innebär det också ett ökat tryck på organisationer att kunna anpassa sig snabbare till målgruppens behov och förväntningar. Det är just det som är andemeningen i att arbeta mer agilt.

”Organisationer som vill nå 2030 som ledande behöver genomgå två olika typer av transformationer; digital och agil. /.../ I och med intåget av sociala medier, och den transparens på marknaden som blev resultatet, skiftade också makten tydligt till konsumentens fördel. Idag är det av den anledningen allt mer naturligt att sätta kunden i fokus – en av de centrala agila principerna.”

Hämtat från Kairos Futures rapport ”What’s NXT: (Digital) transformation – fyra faktorer från de mest framgångsrika”

För att sammanfatta det systemskifte som har skett från ett mekanistiskt förhållningssätt till ett mer agilt så kan man illustrera det med följande modell:



Hämtat från: boken ”Det agila företaget” av Lennart Francke och Göran Nilsson, Roos & Tegnér förlag

Kairos Future har sammanställt fyra grundläggande tips till de som vill fortsätta vara en framgångsrik organisation från år 2030 och framåt:

”I våra undersökningar och vårt arbete som framtidsstrateger i hundratals organisationer ser vi att det i stor utsträckning handlar om hämmad innovationsförmåga på grund av brist på flexibilitet och en svårighet att överbrygga silos. Och när vi tittar framåt ser vi en viss typ av mindset som krävs för att överleva och blomstra under det kommande decenniet. Här

sammanfattade som fyra agila principer som går hand i hand med den framtidsdrivna organisationen:

- Förvänta dig, och välkomna förändringar
- Ersätt resursfokus med kundfokus
- Testa och inhämta feedback
- Gå från kontroll till förtroende

Bland de faktorer som utgör trösklar för att ta sig an ett agilt arbetssätt ser vi bland annat föråldrade sätt att mäta prestation, rigid företagskultur som inte tillåter medarbetare att testa och misslyckas och krångliga rutiner och byråkrati som hämmar agila initiativ och utveckling.” (Hämtat från samma rapport som ovan, Kairos Future)

Jill Scott, rektor på kanadensiska Ottawa University uttrycker det så här (fritt översatt till svenska): ”Konstant teknologisk förändring är nu en del av vår verklighet. Agil är ett sätt att vara som tillåter oss att smidigt utvecklas i takt med omvärlden.”

För att sammanfatta både utmaningen och lösningen på samma gång i en enda mening; Framtiden är digital, framtidens organisation är agil och framtidens verksamhet är hybrid. Frågan är bara, är vi redo för framtiden eller vad behöver vi göra för att bli redo?

### 3. Artificiell Intelligens – Hot eller möjlighet?

Artificiell Intelligens (AI) har snabbt kommit att bli en vattendelare för många människor i den offentliga debatten, en del hyllar den nya tekniken som en möjliggörare medan andra betonar hotet som AI utgör, mot demokratin, mot freden och mot hela mänskligheten.

Men vad är AI egentligen och hur ska vi förstå AI i förhållande till civilsamhället och vår verksamhet?

Om vi börjar med vad AI är kan vi lyssna till vad Daniel Gillblad som är Co-Director på AI Sweden och Director på Chalmers AI Research Center säger om AI:

” – Vi brukar säga att AI är flera olika teknologier och kunskapsområden som får datorer att tolka och förstå omvärlden bättre. Det handlar till exempel om att datorn ska kunna resonera och planera, kunna lära sig av data och olika intryck och mycket annat. Sammanfattningsvis handlar det om att göra datorer lite mänskligare.”

(Hämtat från: [Vad är AI för något? | Internetkunskap](#))

Enligt RISE (Rise Research Institutes of Sweden AB, ett svenskt helägt statligt forskningsinstitut, som samverkar med universitet, näringsliv och samhälle för innovationsutveckling och hållbar tillväxt) består utvecklingen av AI av tre faser som delvis överlappar varandra:

GPT – Text in och text ut eller algoritmer inom ett begränsat område.

ChatGPT – Fortfarande textbaserat men i form av chat och konversationer, tillsammans med ständiga förbättringar.

Plugins – AI:n kan söka upp information i realtid, t.ex. på internet åt dig, och minns tidigare svar och andra saker åt dig, förbättras ständigt och anpassar sig efter dig.

Men fysikern och föreläsaren Troed Troedsson beskriver AI på ett delvis annat sätt:

”För en ledningsgrupp är det bättre att förstå AI utifrån tre andra kategorier:

**Generativ AI** som kan skapa sådant som inte tidigare fanns, t ex bilder eller texter. Generativ AI kan alltså skriva en strategi för organisationen, göra illustrationer, skapa programkod eller kanske göra en budget. Det är det vi fascineras av när vi använder Chat-GPT, Dall-E eller kanske MidJourney. Generativ AI kommer också på bred front som inbyggda funktioner i våra standardprogram, vi kan be Photoshop ta bort bakgrunden eller be Word översätta en text till ett annat språk. Generativ AI används genom att vi ger systemet ganska lite information (en prompt) och får mycket information tillbaka (en bild eller ett dokument t ex).

**Analyserande AI** är system som går igenom stora mängder data och hittar mönster, skapar sammanfattningar eller hittar avvikelser. Analyserande AI kan användas för att gå igenom komplexa avtalskonstruktioner, alla ekonomitransaktioner eller kanske telefonsamtal i ett kundcenter för att ge oss sammanfattande bilder eller låta oss se samband som tidigare varit dolda eftersom informationsmängderna är så stora. Analyserande AI kan t ex användas för att "lyssna" på ett långt möte och sedan sammanfatta diskussionen i punktform.

**Producerande AI** är system som faktiskt gör saker åt oss, kör bilar, formulerar och skickar mail, reglerar temperaturen i fastigheter eller bygger hus. Ibland talar vi om "manipulerande AI" därför att systemet faktiskt förändrar (manipulerar) den fysiska världen och ordet "manipulerar" måste ju då förstås i sin värdeneutrala betydelse.

De här tre kategorierna är egentligen det tekniska fundament vi behöver förstå för att se vad AI kan komma att betyda i vår organisation.”

Hämtat från: [AI för ledningsgruppen \(troedsai.com\)](https://troedsai.com)

Nu när vi vet lite mer om vad AI är och vad det kan göra kan vi gå över till att fråga oss hur det kommer att påverka vår organisation och våra målgrupper. Vi vänder oss åter till Troed som ägnat mycket tid åt att analysera AI, ledarskap och förändringsprocesser.

”En effekt av AI när det gäller brukare/kunder/medlemmar eller medborgare är att deras förväntan på våra tjänster och vår verksamhet kommer att öka, en annan är att vi kan ha en helt annan kommunikation och relation med dem och en tredje är att deras förmåga att "serva sig själv" också kan öka. /.../ De som är snabbast blir referens. Människor som en gång sett vad t ex banken eller flygbolaget kan göra när det gäller AI, kundrelationer och leverans kommer att vara allt mer frustrerade när de möter organisationer som inte tagit vara på samma möjligheter. Om jag kan föra en relativt komplicerad diskussion med ett företags chatbot - eller fått hjälp med att boka en komplicerad och mångdelad flygresan mitt i natten - kommer jag inte att förstå varför andra organisationer har telefontid mellan 9.00 och 10.00 eller varför jag skall skicka ett mail med en fråga som besvaras inom tre bankdagar. Det som var acceptabel leverans 2022 kommer inte att vara det 2026.” (Hämtat från: [AI för ledningsgruppen \(troedsai.com\)](https://troedsai.com) )

”Vi står inför en tid där AI kommer att påverka bransch efter bransch. När vi kombinerar denna mjukvara (AI) med hårdvara (robotik), något som sannolikt sker inom det närmaste

decenniet, kommer världen som vi känner den att bli helt oigenkännlig. För hundra år sedan var det spännande att se en bil, och man drömde om att en dag äga en egen. Idag, hundra år senare, står vi inför en liknande revolution, denna gång med intelligenta robotar. Alla branscher kommer att gå igenom radikala förändringar.”

-Arash Gilan, VD för tech-företaget Viva och författare till boken ”I love AI”, Southside stories. Citatet kommer från nyhetsbrevet: #27 OpenAI chockar världen igen – nu med filmgenerering, 2024-02-20

Men kommer smarta robotar då att ta över människors arbeten och roll i samhället? Nja kanske inte helt. Det kommer fortfarande behövas människor i många service- och omsorgsyren, som kräver empati och hög grad av ledarskap eller mänsklig interaktion.

Att kombinera robotar med AI kommer antagligen att ske i riskfyllda och farliga yrken men inte i t.ex. omsorgsyren där mänsklig kontakt behövs. (webbinarium på Almedalen 2023; Ta del av AI-revolutionen 27 juni, kl 9-10)

”I de allra flesta situationer kommer vi att behöva lära oss en ny samverkan med maskinerna, en sorts spännande semiautomatik, där människa och maskin utgör ett högproduktivt team med människan i förarstolen. AI och självlärande algoritmer kommer att göra det mesta av de lättlärd och repetitiva moment människan idag utför, detta oavsett om det är administrativt eller fysiskt arbete. Robotar behöver ju som bekant varken kaffepaus, vila eller semester. Människan kommer däremot att få en allt mer stimulerande livssituation med AI som en grovarbetande assistent och som en butler för att göra komplexa analyser. Det blir helt nya rollbeskrivningar där människan står för kreativiteten, vidareutvecklar arbetsprocesser, förstår och hanterar undantag, gör etiska val och fattar intuitiva avgörande beslut. Det handlar inte om en dystopi med människan mot maskinen, utan istället om en lovande värld av samverkan: människa och maskin. (Nystas rapport; Ett AI-manifest för civila samhället?, [Ett AI-manifest för det civila samhället? | NYSTA](#) 2021, sid 11-12)

I rapporten *Den digitala revolutionens tredje fas* (Kairos Future och Pion Group), 2023, skriver författarna:

”Nu är vi på rask takt in i den digitala revolutionens tredje fas. Med den blir den digitala tekniken samhällets och arbetslivets blodomlopp. Avancerad AI hjälper oss med allt i att analysera våra mail, vår kommunikation och våra motionsvanor. Den hjälper oss att formulera oss, att optimera arbetsprocesser och att ge förslag och rekommendationer. Ur såväl ett individ- som organisationsperspektiv blir tekniken alltmer central. I många företag och organisationer blir tekniken, och den data som den samlar och bearbetar, organisationens hjärta, själva affären. Det gäller inte alla, men allt fler verksamheter.” (sid 6)

Effekten av att börja använda AI mer och även att utveckla tjänster och verksamhet med AI i åtanke kan ge stora effekter för organisationer. Men en annan effekt av AI är att personer som redan kommit i kontakt med AI (på ett positivt sätt) eller själva börjat använda AI kommer att få högre förväntningar på organisationer när det gäller att leverera service, ge svar eller förmedla information. Troed sammanfattar tre effekter när det gäller t.ex. medlemmar i en organisation:

”En effekt av AI när det gäller brukare/kunder/medlemmar eller medborgare är att deras förväntan på våra tjänster och vår verksamhet kommer att öka, en annan är att vi kan ha en

helt annan kommunikation och relation med dem och en tredje är att deras förmåga att "serva sig själv" också kan öka."

Så hur kan vi möta detta?

Ett sätt är att arbeta hårdare, ett annat är att arbeta smartare. Att använda AI för att antingen effektivisera eller rentav utveckla sin verksamhet kommer i en nära framtid att avgöra vilka som lyckas och vilka som misslyckas. Det börjar nämligen komma studier som pekar i den riktningen.

Konsultföretaget Boston Consulting Group (BCG) genomförde en studie tillsammans med Harvard Business School (HBS) där man delade upp sina 758 konsulter i två grupper så att kompetens, erfarenhet och utfall av arbetet var jämbördiga mellan grupperna. Sen lät man ena gruppen använda Chat GPT4 i sitt arbete och den andra gruppen arbeta som vanligt för att sen mäta utfallet av deras arbete. Resultatet var smått omskakande.

"for 18 different tasks selected to be realistic samples of the kinds of work done at an elite consulting company, consultants using ChatGPT-4 outperformed those who did not, by a lot. On every dimension. Every way we measured performance. Consultants using AI finished 12.2% more tasks on average, completed tasks 25.1% more quickly, and produced 40% higher quality results than those without. Those are some very big impacts." (Hämtat från: [Centaurs and Cyborgs on the Jagged Frontier \(oneusefulthing.org\)](https://oneusefulthing.org/))

För att läsa studien i sin helhet, se HBS; [Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality by Fabrizio Dell'Acqua, Edward McFowland, Ethan R. Mollick, Hila Lifshitz-Assaf, Katherine Kellogg, Saran Rajendran, Lisa Kraye, François Cadelon, Karim R. Lakhani :: SSRN](#)

Men i studien upptäckte de även något annat, AI förbättrade de sämsta och medelmåttornas prestation allra mest. De på BCG som innan experimentet hade sämst prestationsförmåga ökade sin prestation allra mest, medan de som redan presterade på topp inte ökade sin prestation nämnvärt efter att ha använt Chat GPT.

Det är lite samma sak som när spinnmaskinen eller symaskinen uppfanns, innan spelade individens talang eller förmåga att sy roll för hur snabbt ett klädesplagg kunde bli färdigt. Men efter maskinens intågande spelade sådana saker ingen som helst roll längre, alla kunde prestera på ungefär samma nivå så länge man skötte maskinen på rätt sätt. Omfattningen av detta kan vara svårt att ta in, men klart är i alla fall att kunna använda AI inom ramen för sitt arbete (oavsett om det handlar om att sy kläder, sälja en vara/tjänst eller arbeta på en ideell förening) kommer inom kort att bli en oundviklig assistent i vårt arbete och en oundgänglig kompetens att besitta.

Samtidigt lyfter studiens författare ett varningens finger, de upptäckte också att vissa "somnade vid ratten" som de uttryckte det, alltså att de blev lata och slarviga efter att ha börjat använda AI. De förklarade det inträffade så här: "When the AI is very good, humans have no reason to work hard and pay attention. They let the AI take over, instead of using it as a tool."

Det skulle kunna vara en negativ effekt av att använda AI eller när människor som vill veta mer om astma, allergi, eksem eller annan överkänslighet vänder sig till AI och får övertygande svar där fakta kanske inte är vetenskapligt belagda och där råden är föråldrade.

Det måste fortfarande finnas en mänsklig garant bakom det som den artificiella intelligensen håller för sant.

Just den mänskliga garanten och riskklassificering är genomgående i den AI-lag som EU röstade igenom 14 mars 2024 och som kommer att börja gälla 2026, den första AI-lagen i världen. För mer info, läs [Världsunik EU-lag ska reglera AI – riskklasser införs | SVT Nyheter](#) eller länk till EU:s egen sida om AI-lagen som finns under avsnittet fördjupningsstudier nedan.

#### **Fördjupningsfrågor**

***Hur kommer AI att påverka oss?***

***Vilka effekter ovan av AI är önskvärda för vår del?***

***Hur skulle vi kunna börja använda oss av AI i liten skala? (utifrån de olika typerna av AI som nämndes i början av avsnittet)***

#### **4. Ny teknik för bättre hälsa?**

I detta avsnitt kommer vi att börja nysta lite i hur ny teknik kommer att påverka vård och hälsosektorn, eller i vissa fall redan gör det. Men en större djupdykning i hur vården i Sverige är under förändring kommer att ske i en annan rapport, den s.k. VOF-rapporten (Världens hälsosammaste land? – Vård och forskning). Här ligger fokus snarare mer på tekniken som sådan och hur den i en nära framtid kan komma att förändra hur vi ser på hälsa i stort.

Den svenska digitala experten Sara Öhrvall har i sin bok *”Ditt framtida jag – Hur ny teknik revolutionerar människan och gör oss starkare, smartare och vänligare”*, beskrivit hur tekniken kommer att revolutionera vår hälsa och redan börjat göra det. Enligt henne kommer vi inom en snar framtid att leva ett liv bland massor av prylar och sensorer som inte bara mäter vår hälsodata utan kan reagera på data och coacha oss eller ge oss medicin och hjälpa oss slappna av.

På sajten Forskning.se kan man läsa samma sak i en artikel och artikelförfattarna menar att denna teknik håller på att omvandla hela vårt samhälle, från arbetsmarknaden och handel till vård- och utbildningssektorn.

”När allt mer ny teknik ser dagens ljus och börjar samverka ökar tempot i omvandlingen. På väg ut till marknaden är till exempel billiga sensorer som mäter kroppsfunktioner. Armband som kontinuerligt skickar hälsodata om människor till en personlig analystjänst på nätet kommer att påverka hälsosektorn. Exakt på vilket sätt är svårbedömt, men vården kan bli mer inriktad på och övervakning och förebyggande behandlingar. Vårdcentralen kan få färre besök.” (Hämtat från: [Digitaliseringen förändrar hela vår värld - | forskning.se](#))

”Tekniken gör också att vi kan ta steg bort från att behandla symptom och ett steg närmare att kunna behandla orsaken till dem. Vi kan gå från att reagera när ett problem redan har uppstått till att hålla mer eller mindre ständig koll på vårt välmående och vidta förebyggande

åtgärder för att hålla sjukdomar borta så länge som möjligt.” (Hämtat från boken ”Ditt framtida jag” av Sara Öhrvall, Volante förlag 2020, sid 222)

Men redan idag kan du beställa DNA-prov som inte bara kan användas för att släktforska utan som även kan användas för att upptäcka genetiska risker för vissa kroniska sjukdomar. Det finns också analyser som visar vilken träningsform som passar just dig bäst och du får veta hur just du reagerar på det du äter och dricker samt vilka vitaminer du behöver för att hålla dig frisk och i god form. Likaså DNA-tester som visar hur just du reagerar på viss kost och som kan ge dig individuella kostråd baserat på din DNA-profil, istället för generella kostråd (som antingen inte följs idag eller som inte har önskad effekt).

”Det handlar om att använda morgondagens smarta teknik för att förstå kopplingen mellan det egna beteendet och konsekvenserna för kroppen, inte att besatt kontrollera siffror. Data blir bara intressanta när de presenteras tillsammans med värdefulla råd om vilka aktiviteter skulle ge dig ett friskare liv.” (Hämtat från boken Ditt framtida jag, Sara Öhrvall, sid 222)

Smarta klockor kan näta hjärtfrekvensen och slå larm (till en partner, släkting eller räddningstjänsten) ifall den ändras eller ifall hjärtat slutar slå. Enligt Sara Öhrvall har smarta klockor i minst två fall dessutom hjälpt till att lösa mordfall, genom att man på sekunder kunnat fastställa när ett mord begåtts och därmed kunna binda en misstänkt gärningsman till dådet och platsen.

Amerikanska militärens forskningsenhet DARPA har under flera år testat små mjuka implantat som mäter syre, glukos, laktos och urinämnen bl.a. Informationen presenteras sen i en app för den som ska ha tillgång till datan. Det finns även tester med nanorobotar som en person sväljer via en kapsel och som sen kan utföra olika uppdrag i kroppen. Till exempel kan dessa små robotar ta bilder, ge precisionsbaserad medicin på exakt rätt ställe i kroppen, kapsla in tumörer eller analysera kroppsfunktioner och leta efter inre skador. Men hur ställer sig medborgare till denna tekniska utveckling inom sjuk- och hälsoområdet?

”Medborgarna blir allt mer positivt inställda till digitaliseringen av välfärden. Förväntningen på att välfärden ska erbjuda digitala lösningar ökar också stadigt även om kommuner och landsting ännu inte når upp till de högt ställda förväntningarna.”

(Hämtat från: Nystas rapport Ett AI-manifest för civila samhället?, [Ett AI-manifest för det civila samhället? | NYSTA](#) 2021, sid 7)

På samma sida i samma rapport som ovan står det även: ”Det viktigaste för medborgarna när välfärden digitaliseras är, enligt undersökningen, ’att all mänsklig kontakt inte försvinner’ och ’att säkerhet och personlig integritet inte äventyras’.”

”Morgondagens patienter kommer att träffa en dator styrd av artificiell intelligens innan de träffar en doktor. /.../ I dag visar studier att de flesta patienter tvekar att följa råd från AI, även när de får veta att tekniken levererar bättre resultat än mänskliga läkare. Anledningen, enligt patienterna själva, är att deras medicinska behov är så unika att de inte kan bli adekvat tolkade av en algoritm. Det ironiska är så klart att det är just unika personliga behov som algoritmen kan tolka bättre än människan, tack vare dess kapacitet att tolka stora datamängder.” (Hämtat från ”Ditt framtida jag”, Sara Öhrvall, Volante förlag 2020, sid 217-218)

Den stora förändringen som tekniken möjliggör, är att vi nu kan gå från att bota och behandla symtom och istället låta tekniken vägleda oss att förebygga sjukdom och främja en god hälsa. Men tyvärr är inte vårt sjukvårdssystem uppbyggt på det sättet idag. Inte heller är det byggt för patienter som har stor samsjuklighet eller flera kroniska sjukdomar som också kan påverka varandra. Specialisterna sitter i sina boxar och bollar patienter mellan dessa olika boxar beroende på vilken typ av symtom som för tillfället besvärar en människa.

”Vårt sjukvårdssystem är designat för att medborgarna söker hjälp när de själva upptäcker symptom. Vi söker behandling för ett symptom i taget. Det är ett system där det är svårt och resurskrävande att se samband och mönster mellan olika symptom och att lösa orsakerna. Bristande resurser i vården och en delvis avreglerad marknad med privata sjukförsäkringar har skapat en verklighet där de med bäst livssituation och som är bäst rustade att ställa krav är de som får tillgång till den bästa vården på kortast tid. Barn som fötts i mer utsatta livssituationer, utan föräldrar med tid och finansiella medel, får inte tillgång till samma vård som de barn som föds till bättre förhållanden. Vi måste använda digitaliseringens möjligheter för för [sic] att skapa förändring och nya lösningar för framtidens sjukvård.” (Hämtat från: (Nystas rapport Ett AI-manifest för civila samhället?, [Ett AI-manifest för det civila samhället? | NYSTA](#) 2021, sid 10)

Tyvärr verkar inte många ens söka vård för sina symtom, åtminstone inte i tid, vilket riskerar att leda till en förvärrad sjukdomsbild. När personen väl söker vård för besvär som kanske kunde ha behandlats tidigare kommer det att ha kostat mer för samhället och i sänkt livskvalitet för den enskilde. Istället vänder sig många till Google, 1177, netdoktor, KRY, sociala medier eller liknande sajter för att leta efter information om sina hälsobesvär. Något som ibland kan leda till fel slutsatser, felaktiga råd eller desinformation. Behovet av korrekt och evidensbaserad information kommer att öka i framtiden liksom behovet av egenvård, i takt med att vårdköer och vårdavgifter ökar.

Men det finns positiva exempel på just sådana insatser. I mars-april 2020, just när corona-pandemin härjade för fullt över världen, lanserade t.ex. Världshälsoorganisationen WHO en chatbot på Facebook och Whatsapp för att kunna hantera all desinformation och komma med korrekt information kring pandemins spridning, dess orsaker och symtom. (Hämtat från: [WHO launches a chatbot on Facebook Messenger to combat COVID-19 misinformation](#))

AI och chattbotar håller snabbt på att komma ikapp och bli bättre än utbildade läkare på att ge medicinska råd till patienter. Enligt en studie i tidskriften Jama Internal Medicine från april 2023 gav Chat GPT bättre svar än läkare på ett antal utvalda medicinska frågor. Svaren hade både högre medicinsk kvalitet enligt oberoende medicinska expert och uppfattades av patienterna ha mer empati i svaren än när läkare fick svara på samma frågor. (Hämtat från: [Comparing Physician and Artificial Intelligence Chatbot Responses to Patient Questions Posted to a Public Social Media Forum | Artificial Intelligence | JAMA Internal Medicine | JAMA Network](#))

Liknande initiativ inom olika hälsoområden kommer antagligen att öka, precis som desinformation och rykten i samband med sjukdomsutbrott, vaccineringskampanjen och nya forskningsrön som rör hälsoområdet. Det är en ständig kamp på internet mellan korrekt information och missvisande desinformation.

Troligtvis kommer AI även revolutionera läkemedelsbranschen. Låt oss ta några exempel.

” – Med nya branschledande teknikplattformar kan vi ta fram ännu bättre läkemedel och vacciner, med banbrytande tekniker som skulle ha varit otänkbara för bara några år sedan, säger Jon Tsai, medicinsk chef på Sanofi Sverige.” (Hämtat från: <https://www.di.se/brandstudio/sanofi/ny-teknologi-ger-nya-mojligheter/> )

” – Artificiell intelligens kan spara både tid och pengar i utvecklingen av morgondagens läkemedel. Vi myndigheter behöver ligga i framkant för att se både möjligheter och potentiella hot för att utvecklingen ska kunna ske. Etik och patientsäkerhet är otroligt viktigt att fortsätta ha för ögonen även i detta arbete, säger Björn Eriksson, generaldirektör vid Läkemedelsverket.”

(Hämtat från: [Så bidrar AI till nya läkemedel | Läkemedelsverket \(lakemedelsverket.se\)](https://www.lakemedelsverket.se/nyheter/2023/sa-bidrar-ai-til-nya-lakemedel))

I september 2023 publicerade Läkemedelsverket sin allra första [vägledning](#) kring AI och enligt den kommer AI framför allt påverka och kunna tillämpas inom följande områden; medicinsk rådgivning, beslutsstöd, bild- och signaldiagnostik, optimering av medicintekniska produkter och andra precisionsmedicinska tillämpningar. (Hämtat från: [Läkemedelsverkets första vägledning om AI är här - Dagens Medicin](#))

AI Sweden, det nationella centret för tillämpad AI, skriver på sin webb hur AI och hälsa hänger ihop:

”Medicinska genombrott gör att en större andel av befolkningen kan leva längre och friskare liv. Men denna demografiska förändring innebär också att antalet patienter med kroniska sjukdomar växer och därmed ökar efterfrågan på sjukvård. Samtidigt ser vi en kommande brist på personal. Detta skapar en utmaning som måste hanteras.” (Hämtat från: [Hälso- och sjukvård | AI Sweden](#))

”En ökad mängd hälsodata skapar möjligheter att hantera utmaningar genom en mer informationsdriven hälso- och sjukvård. Data ger oss information och insikter som kan nyttjas för beteendeförändringar och patientfördelar. Genom att tillämpa AI kan vi bland annat få hjälp med:

- Identifiering av möjligheter
- Prioritering av insatser
- Evidensbaserade riktlinjer --> Övervaka genomförandet på befolkningsnivå
- Förutsägelse av intressanta händelser inom hälso- och sjukvården
- Förebyggande, optimering av vård”

(Hämtat från: [Informationsdriven vård | AI Sweden](#))

Vi står med andra ord inför ett (teknik-)skifte i samhället, från att bota sjukdomar till en möjlighet att faktiskt förebygga sjukdomar och främja hälsosamma levnadsvanor. Tekniken och tillgången till hälsodata i realtid gör det hela möjligt. Frågan är snarare om politiker och det svenska vårdssystemet är redo för ett sådant skifte, eller om vi patienter är redo att omfamna den nya tekniken och lämna ifrån oss vår egen hälsodata till appar och AI?

## 5. Strategi och styrning i en turbulent teknologisk tidsera

”Teknologi är allt som inte fanns när du föddes” sa en gång den amerikanska dataforskaren Alan Kay. Författaren Douglas Adams (mest känd för *Lifarens guide till galaxen*) har uttryckt sig i samma anda men lite mer utförligt angående människors förhållande till teknologi; Allt som finns i världen när du föds är normalt, vanligt och en naturlig del av hur världen funkar. Allt som uppfinns när du är mellan 15 och 35 år är nytt, spännande och något som du kanske kan göra karriär inom. Allt som uppfinns efter att du fyllt 35 år är mot sakernas naturliga ordning.

En annan person som också är inne på samma spår är Arash Gilan, VD för tech-företaget Viva och författare till boken *”I love AI”*:

”De äldre generationerna förstår kanske inte hur mycket världen har förändrats, medan de yngre inte förstår hur nytt allt faktiskt är. De tar det mesta för givet.” (hämtat från boken *I love AI*, Southside Stories, sid 74)

Att överbrygga klyftor inom en organisation eller över generationer vad gäller förhållandet till den teknologiska utvecklingen, oavsett om de beror på åldersskillnader eller skillnad i inställning och värderingar, är i grund och botten en ledarskapsfråga. En organisation har inte råd att avstå ny teknik eller välja att inte hänga med i den tekniska utvecklingen på grund av att vissa individer eller grupper av individer av olika anledningar inte vill det. Samtidigt har man inte heller råd att springa före så pass mycket att de som på demokratisk grund ska besluta och styra en organisation blir alienerade, akterseglade eller inte längre förstår vart organisationen är på väg eller syftet och nyttan med att använda ny teknologi.

För att klara av det behövs en tydlig och väl förankrad strategi, tydliga måldokument och en förändringsteori som kan vägleda och styra organisationen in i framtiden, utan att skapa hinder för att hänga med i den snabba teknologiska utvecklingen och som har målgruppens behov och bästa för ögonen. Det behövs ett ansvarsfullt och modigt ledarskap.

En person som funderat mycket kring just detta är fysikern, konsulten och föreläsaren Troed Troedson. Han menar att tekniken alltmer flyter samman vilket skapar det han kallar för teknikkonvergens, allt fler funktioner samlas i en enda apparat (mobilen eller datorn) och all information samlas, sprids och lagras på samma sätt, i samma processorer och fiberkablar.

Detta får stora konsekvenser för företag och organisationer, teknikkonvergens påverkar även verksamheten och hur organisationer arbetar med strategi och kompetensförsörjning.

”Verksamheter konvergerar och lika svårt som det är att avgöra om en mobil är en telefon med internet – eller en dator med rösthantering – eller en GPS-navigatör med kalender, lika svårt är det att avgöra om Circle-K är en bensinstation med korv och kaffe eller en livsmedelsbutik med Panodil. /.../ Informationstekniken gör det möjligt att sudda ut gränsen mellan en bensinstation och ett café.”

– Troed Troedsson

Om verksamheten konvergerar och gränsen mellan olika typer av verksamhet suddas ut, betyder det också att strategi och kompetens behöver hänga med och konvergera på samma sätt. Troed fortsätter:

”Här sker samma sak, det blir allt svårare att formulera en strategi för lokalförsörjning om man inte samtidigt väger in digitalisering, kompetensförsörjning och verksamhetsutveckling. /.../ Vi behöver ett strategiarbete som omfattar alla aspekter av verksamheten och vi behöver ledningskompetens som krävs för att ta fram, formulera och genomföra sådana helhetsstrategier.

Den sista besvärande slutsatsen av det här resonemanget är att så länge strategiarbetet var sektorsindelade kunde den översta ledningen delegera det. VD lät på en personalstrateg, en IT-strateg, en lokalstrateg och finansstrateg utan att själv vara särskilt insatt i något av sakområdena.

Nu får vi i stället en ”totalstrategi”. Den personen kommer att vara organisationens verkliga CEO vad hen än kallas – och vem som än i övrigt kallar sig kommundirektör, generaldirektör, VD, generalsekreterare eller högsta höns. Digitalisering leder till teknikkonvergens, verksamhetskonvergens och slutligen strategikonvergens.”

Hur det i sin tur påverkar ledarskapet i en organisation vidareutvecklar han på sin webbsida [www.troedsai.com](http://www.troedsai.com) under punkt 8. Strategi:

”**Hela strategin måste personifieras** i hela ledningsgruppen. På samma sätt som strategin i sig själv måste ta ett helhetsgrepp måste ledningsgruppen, och organisationens chefer på alla nivåer, ta ett helt ansvar. Det är alltså inte längre särskilt konstruktivt att betrakta sig själv som "ekonomichef" eller "digitaliseringsstrateg" eller "verksamhetsutvecklare". Var och en måste betrakta, och synas betrakta, hela organisationens utveckling som sitt kompetensområde. Det helhetsbaserade ledarskap vi talat om i många år måste faktiskt på plats.”

Så här sammanfattar Troed utvecklingen i tre korta punkter som också får avsluta det här avsnittet:

”Några medtag:

1. Konvergens i teknik och organisation, leder till att gränser suddas ut, det du gör eller säljer är inte längre unikt, men det du är, den du står för blir det! IKEA kan sälja vad som helst, så länge man har förtroende för varumärket IKEA, vilket i sin tur innebär att de måste sälja det med samma grundvärderingar/grundprincip som med möbler, annars riskerar de att förlora i trovärdighet.
2. Konvergens leder också till en enda strategi, en värdegrund, en vision, allt hänger ihop. Alla måste därför också samverka, för att kunna realisera den enda strategin.
3. Tekniken möjliggör konvergens och divergens/mångfald samtidigt, allt är plötsligt möjligt. Precis som det numera är möjligt för amazon att sälja vad som helst eller för LEGO att vara både leksak, samlarobjekt, nöjesfält och film/youtube-klipp, allt under samma varumärke.”

(Hämtat från: mejlutskick från Troed Troedsson, 13 januari 2023 samt från webbsidan <https://www.troedsai.com/> )

# Möjliga konsekvenser för oss och vår verksamhet

Precis som i inledningen av denna rapport och den framtidsspaning som Siemens gjort, verkar det troligt att vi i Sverige år 2030 kommer att vara uppkopplade hela tiden med allt fler av våra tekniska prylar och att många möten kommer ske i metaverse och att vi kommer ta hjälp av AI i stor utsträckning.

Digitaliseringen och ny teknik har öppnat nya möjligheter för oss att kommunicera och interagera med våra målgrupper, men fenomenet tribalisering eller filterbubblor gör det viktigare att välja målgrupp för att kunna anpassa val av kanal och budskap efter det, snarare än att fortsätta göra som förut och masskommunicera ett budskap som ska passa alla.

Ökade förväntningar på medlemsservice, när andra i samhället inför chatbots som kan ge hjälp och rådgivning när som helst, på vilket språk som helst.

Förebygga sjukdom och alla appar och nya lösningar inom medtech-området – var är vår roll i den tekniska omdaning av svensk hälso- och sjukvård?

Hur kompetensförsörja organisationen och viktiga befattningar/roller inom organisationen, när utvecklingen går så snabbt och man inte vet vilken kompetens man kommer behöva om ett eller ett par år från nu?

Ökad samverkan internt och externt kommer behövas för att öka den digitala mognaden och erbjuda service och kommunikation som motsvarar medlemmarnas krav och förväntningar. Men samverkan tar alltid tid och vem ska ansvara för att se till att det händer och vilka ska samverka med vilka? Det gäller också att hitta en bra balans mellan samverkan och anpassningsaktiviteter eller organisationens kärnverksamhet. Annars inträffar det som Troed Troedsson har liknat vid ett innebandylag som tränar så hårt för att bli bäst men som samtidigt leder till att de inte orkar spela match för att de slitit ut sig på alla träningar.

En strategi och en lockande vision som hänger med som en röd tråd i alla våra planer och i vår värdegrund m.m. Samt ett trovärdigt och modernt varumärke med tillhörande verksamhet som uppfyller behov och upplevs göra nytta för den eller de målgrupper vi väljer att prioritera. Det kan komma att avgöra ifall vi uppfattas som moderna eller mossiga.

Chat GPT skrev att den teknologiska utvecklingen kräver medvetenhet, utbildning och anpassning. Denna omvärldsanalys bidrar förhoppningsvis till att höja medvetenheten inom Astma- och Allergiförbundet. Men fortfarande behöver vi öka kompetensen och vår anpassning till den förändring som nu sker.

# Möjliga fördjupningsstudier och fördjupningsfrågor

## Fördjupningsstudier:

- <https://www.troedsai.com/>
- [Openai.com](https://openai.com) (Chat GPT)
- [Internetstiftelsen](https://internetstiftelsen.se)
- [AI Sweden](https://ai.sweden.se) | Nationellt center för tillämpad artificiell intelligens
- [Ett AI-manifest för det civila samhället?](https://www.nysta.se) | NYSTA
- [AI-rättsakten](https://ec.europa.eu/digital-affairs/en/policy/ai-act) | Shaping Europe's digital future (europa.eu)

## Fördjupningsfrågor:

- Vad betyder tribalisering för oss och vad tar du med dig angående diskussionen att synas och kommunicera med våra målgrupper?
- Hur pass digitalt mogna eller agila är vi som organisation? Vad krävs eller behövs göras för att bli mer mogen och vart vill vi nå?
- Hur kommer AI att påverka oss tror du? Vilka effekter ovan av AI är önskvärda för vår del? Vad skulle du kunna börja använda AI till i din vardag eller i ditt engagemang eller i ditt arbete?
- Hur påverkar utvecklingen ledarskapet? Vad krävs av dig som ledare i en förening, i ett team eller som förtroendevald inom förbundet för att möta utmaningarna med ny teknik och nya förväntningar från människor?