



# FRAMTIDENS LEDARSKAP

---

Om företags utmaningar och tankar  
om framtidens ledarskap.

# INNEHÅLL

---

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Förord                                         | 3  |
| Sammanfattning                                 | 4  |
| Om projektet Framtidens ledarskap              | 5  |
| Ett föränderligt arbetsliv                     | 6  |
| Digitalisering                                 | 12 |
| Kompetensförsörjning                           | 20 |
| Framtidens ledarskap – relationer i fokus      | 32 |
| Vad parterna bör bistå företagen med           | 42 |
| Almega och Ledarna – parter på arbetsmarknaden | 44 |

Text: Almega och Ledarna  
Intervjuer: Marianne Ahlgren, Anotherview  
Foto (om inget annat anges): Robert Haecks, Ledarna  
Layout: Linda Bohlin, Ledarna  
Almega och Ledarna, 2019-06-30

# FÖRORD

Ett väl fungerande ledarskap som lever och utvecklas med sin samtid är en mycket viktig faktor för framgångsrika företag och verksamheter. Vi, Almega och Ledarna, menar att det är av största vikt att vi diskuterar vilka förutsättningar som framtidens ledare behöver för att fullfölja sitt uppdrag. Det handlar om att våra chefer och ledare ska få människor att växa och utvecklas för att skapa en positiv tillväxt i de verksamheter de arbetar i, och i förlängningen också bidra till ett hållbart arbetsliv och ett hållbart samhälle.

Almega och Ledarna har, som ett led i att utveckla framtidens kollektivavtal inför avtalsrörelsen 2020, tillsammans bedrivit ett utvecklingsarbete. Hösten 2018 startade vi tre projekt, ett av dem är projektet Framtidens ledarskap.

Vi vet att arbetslivet står inför stora förändringar som kommer att förändra förväntningarna och synen på ledarskap. De krafter som globaliseringen och digitaliseringen innebär, kommer delvis att förändra såväl arbetsinnehåll som när och hur arbete behöver utföras. Samtidigt som chefers och medarbetares förväntningar på arbete och fritid ser delvis annorlunda ut. Detta är skeenden som vi behöver förhålla oss till, men också dra nytta av.

Projektet Framtidens ledarskap har genomförts för att sammanställa den kunskap och erfarenheter som finns ute på företagen, i våra egna organisationer och hos forskare för att kartlägga företagens utmaningar och vilket ledarskap de menar är mest framgångsrikt nu och för framtiden.

I de företagsbesök projektgruppen genomfört har tre områden utkristalliserats som gemensamma, oavsett vilken verksamhet företagen ägnar sig åt: digitalisering, kompetensförsörjning och ett framtida ledarskap som betonar relationer. Samtliga dessa områden beskrivs i den här rapporten.

Som parter på arbetsmarknaden ligger det i sakens natur att förbunden inom Almega och Ledarna ibland möts i förhandlingar med delvis olika ingångsvärden. Men framför allt har vi många gemensamma intressen och i grunden en samsyn kring de utmaningar som finns för våra företag och deras chefer. Detta är ett skäl till att vi tillsammans genomför olika utvecklingsprojekt. Väl fungerande och konkurrenskraftiga företag är bra för Sverige, för Sveriges chefer och för alla anställda som har en chef. Vi vill med detta arbete bidra till den fortsatta och mycket viktiga diskussionen om framtidens ledarskap.



**ANNA-KARIN HATT**  
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR ALMEGA



**ANDREAS MILLER**  
FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA



# SAMMANFATTNING

Stora som små, globala eller nationella – tjänsteföretagen står inför samma utmaningar och är eniga om vilket ledarskap som krävs för att hantera dessa nu och framåt.

Den främsta utmaningen, för att företagen ska kunna fortsätta att växa, är att säkra kompetensförsörjningen. Det saknas tillgång till vissa kompetenser, medan andra helt eller delvis behöver ställas om. Detta är en utveckling som ofta är en direkt följd av digitaliseringen som skapar stora möjligheter, men också utmaningar för företagen. Att förstå den digitala transformationen och hur den påverkar medarbetare, chefer, arbetssätt och arbetsuppgifter är en överlevnadsfråga.

För att specifikt säkra chefsförsörjningen arbetar flera företag både systematiskt och framgångsrikt med successionsplanering.

Men digitalisering och artificiell intelligens (AI) kan aldrig bygga bort relationer. Företagen betonar att framtidens ledarskap handlar om chefers förmåga att bygga tillitsfulla relationer och lösa uppgifter tillsammans med sitt team. En enskild ledare har inte kunskap om allt. Det kritiska är att ge andra trygghet så att de kan agera på den kunskap de har.

Det är ett närvarande ledarskap där en levande dialog står i centrum som lyfts fram.

Då är mindre arbetsgrupper och tätare möten mellan chef och medarbetare en förutsättning. Liksom utvecklingsvilja, mod att pröva och tillåtelse att misslyckas för att inte tappa innovationskraft.

Företagen lyfter också vikten av att stå för tydliga värderingar och en företagskultur som genom-syrar alla nivåer i organisationen. Det stärker varumärket och ger fördelar för att attrahera den kompetens man så väl behöver. Här har chefer en viktig roll, att vara bärare av den önskvärda kulturen.

”Om chefer är viktiga, måste vi visa det”, som en företagsrepresentant uttrycker det. För att chefer ska ha möjlighet att vara närvarande och bygga tillitsfulla relationer behöver de också organisatoriska förutsättningar för att ha utrymme för detta. Ett icke fungerande chefs- och ledarskap kan ge omfattande, negativa konsekvenser för både medarbetare och den verksamhet företagen bedriver.

Den här rapporten är resultatet av ett gemensamt utvecklingsarbete mellan Almaga och Ledarna. Här beskriver vi hur ett antal företag ser på sina utmaningar och på framtidens ledarskap. Deras perspektiv kompletteras med fakta samt intervjuer med både forskare och företagsrepresentanter.

## Om projektet Framtidens ledarskap

På senhösten 2018 startade tre olika utvecklingsprojekt på gemensamt initiativ av Almega och Ledarna. Den här rapporten är resultatet av ett av dem – Framtidens ledarskap.

Uppgiften var att identifiera utmaningar och svårigheter inom området och föreslå åtgärder och lösningar. Detta har vi gjort genom att sammanställa den kunskap och erfarenhet som finns på olika företag, i våra egna organisationer och bland forskare.

För att få en dagsaktuell och rättvisande bild besökte vi sex olika företag. Fem av dessa är medlemmar i Almega. Ambitionen var att få en bred representation avseende företagsstorlek, nationell vs. global verksamhet och olika verksamhetsinriktningar.

Vi utgick i huvudsak från tre frågeställningar:

- 1) Vilken är företagets främsta utmaning?
- 2) Vilket ledarskap krävs för att hantera framtida utmaningar?
- 3) Hur ser kompetensförsörjningen ut avseende chefer?

Samma frågor ställdes i en referensgrupp som träffats vid två tillfällen, där ytterligare 10–12 företag fanns representerade.

Oavsett företag finns stora likheter när det gäller utmaningar. Vi har därför valt att fokusera på tre sådana områden, som ägnas varsitt kapitel, som vi särskilt vill belysa i denna rapport.

- Digitalisering
- Kompetensförsörjning
- Ledarskap som betonar relationer

I varje kapitel får du möta chefer från olika företag samt forskare som alla bidrar med sina perspektiv på de utmaningar som beskrivs.

*Projektgruppen, Stockholm 2019-06-30*

*Annika Hage Nederström & Anki Udd, Ledarna*

*Tuija Kivistö Ivarsson & Maria Morberg, Almega*

## TACK!

Vi vill rikta ett särskilt tack till de företagsrepresentanter som tagit sig tid för att samtala med oss och frikostigt delat med sig av sina tankar och erfarenheter: Camilla Isaksson, Sodexo; Agneta Lundén-Hjält, Bengt Dahlgren; Camilla Campelo, Randstad; Mikael Bäckström och Johanna Tingvall, Spotify; Marie Hallander Larsson, Akademiska Hus; Peter Storm och Dan Lidesköld, Volvo Cars. Ett stort tack också till de ytterligare representanter för företag som deltagit i projektets referensgrupp.



# ETT FÖRÄNDERLIGT ARBETSLIV

Företag, dess chefer och medarbetare, är verksamma i en omvärld som kännetecknas av hög förändringstakt, snabb teknikutveckling, globalisering, ökad konkurrens, komplexitet och brist på förutsägbarhet. Här finns fantastiska möjligheter för företag och medarbetare, men också en hel del utmaningar för att lyckas navigera i ett ständigt föränderligt landskap.

## VOLATILITY

Förändringens dynamik; hastigheten och de krafter som driver förändringen.

## UNCERTAINTY

Oförutsägbarhet; svårighet att förutsäga konsekvenser.

## COMPLEXITY

Situationer består av många sammanflätade delar; informationen tillgänglig men den är överväldigande.

## AMBIGUITY

Svårtolkad information; vaghet, motsägelsefullhet och dubbla betydelser.

En benämning för den värld vi lever i är VUCA-time eller VUCA-world. Begreppet myntades redan under 90-talet och har sitt ursprung i den amerikanska armén för att beskriva hur militära ledare skulle hantera och leda stridande förband i en osäker miljö. Men detta är i allra högsta grad applicerbart på de flesta organisationer och den värld vi lever och verkar i.

**VOLATILITY/SNABBRÖRLIG** kan översättas till instabilitet eller flyktighet. Det beskriver förändringens hastighet, omfattning och kraft. I situationer som präglas av föränderlighet krävs att ledare kommunicerar tydligt och ofta och att motiv och intentioner är begripliga för mottagaren.

**UNCERTAINTY/OSÄKER** står för osäkerheten och oförutsägbarheten om vad som ska hända. Detta kräver förmåga till flexibilitet för att omvärdera och vid behov ändra riktning. Ledare behöver vara öppna för att betrakta situationer ur flera perspektiv.

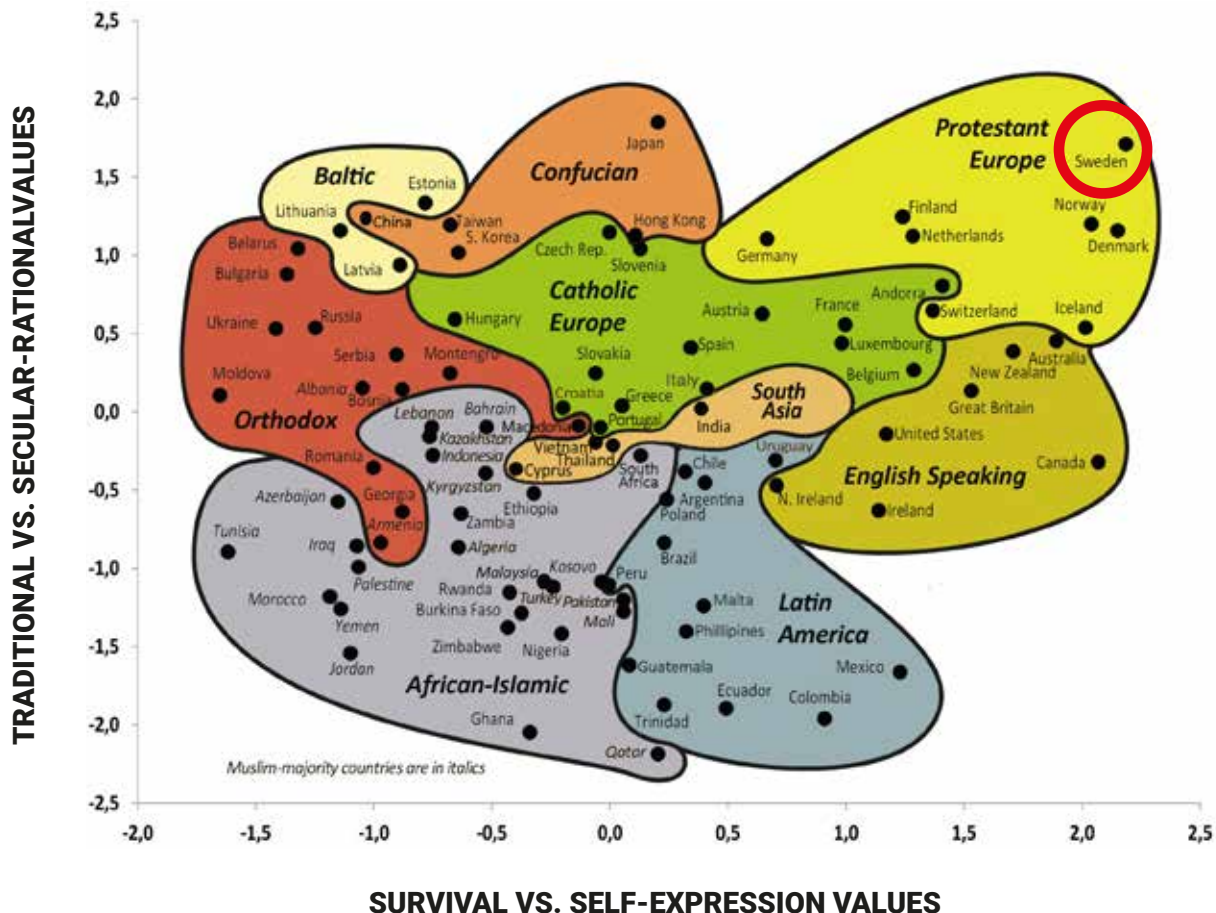
**COMPLEXITY/KAOTISK** står för det kaos som omgärdar alla organisationer där många situationer är sammanflätade och bidrar till hög komplexitet. Information finns tillgänglig i överflöd, men det är svårt att avgöra vad som är viktigt. Det innebär att det är omöjligt att hitta universallösningar som fungerar i många situationer. Ledare behöver skapa förutsättningar för samarbete och samverkan mellan olika aktörer och inte minst över organisationsgränser.

**AMBIGUITY/SVÅRTYDD** kan översättas till dubbelhet eller otydlighet. Den information vi har till vårt förfogande kan vara svårtolkad och ibland motsägelsefull. För att hantera svårtolkade situationer behöver ledare vara goda lyssnare och våga pröva okonventionella metoder. Att sätta upp delmål och agera stegvis underlättar för kontinuerlig utvärdering under gång.

## Individuella värderingar

Vår omvärld och vårt arbetsliv är i förändring, men även medarbetare har delvis andra förväntningar på sin arbetsgivare och sina chefer än tidigare. För att attrahera den kompetens företagen behöver måste arbetsgivare uppfattas som attraktiva och så långt som möjligt kunna möta medarbetares behov och värderingar.

Enligt World Values Survey<sup>1</sup> särskiljer sig Sverige värderingsmässigt i jämförelse med andra länder. Undersökningens resultat sammanställs i en kulturkarta (se nedan) som visar graden av individualisering respektive rationalitet.



Som befolkning värderar vi livskvalitet, tillit och självförverkligande. Individens frihet skattas högt. Som folk betraktat litar vi till rationalitet till skillnad från mer traditionella, religiösa föreställningar.

Detta återspeglas på flera sätt i arbetslivet. Det är inte gångbart att behandla medarbetare som ett enda stort kollektiv. Varje enskild individ förväntar sig att bli sedd, hörd och bekräftad.

Det är självklart, för de flesta av oss, att få vara delaktiga i det som händer på arbetsplatsen. Chefer och medarbetare i Sverige har ett betydligt mer informellt sätt gentemot varandra än i andra delar av världen, då

vi inte är särskilt auktoritetsbundna. Av tradition och tidig arbetsrättslig lagstiftning har medarbetare rätt till visst inflytande. Den svenska modellen innebär bland annat att parterna på arbetsmarknaden samverkar, både centralt och lokalt. Inte bara samhället, utan också arbetsplatser, vilar på demokratiska värderingar.

Detta mönster ser vi också komma till uttryck genom arbetsplatsträffar, individuella lönesamtal, utvecklingssamtal, uppföljningssamtal etc. Att få möjlighet till utveckling hos sin arbetsgivare tar många för givet och arbetsgivare ser utveckling och kompetenshöjande insatser som en viktig del för att bedriva en framgångsrik verksamhet. Det finns ett ömsesidigt intresse av att hålla sig anställningsbar.

<sup>1</sup> The World Values. A global network of social scientists studying changing values and their impact on social and political life.



## Medarbetarnas evolution: Jacob Morgan

Den amerikanske futuristen Jacob Morgan beskriver hur den digitala utvecklingen driver på medarbetarens evolution<sup>2</sup>. Medarbetarna lämnar den grå, vänstra sidan och förväntar sig alltmer av den högra där individen är i centrum och tekniken skapar ökad flexibilitet.

I dag kan många anställda lägga sitt eget schema och påverka sina arbetstider. En del företag har regler kring att vara på plats vissa tider medan resten av tiden är flexibel. Anställda kan enkelt arbeta utanför kontoret förutsatt att de har en internetuppkoppling.

Vi kan använda vår egen utrustning och är inte bundna av att vara på kontoret och använda företagets. Datorer, mobiltelefoner och läsplattor är sådana exempel.

Det handlar inte om hur mycket tid medarbetare lägger ner på en uppgift utan om vad de presterar och hur kvaliteten är. Fokus flyttas från tid till kvalitet.

Idén om den traditionella karriärstegen inom företag är föråldrad. Anställda ska kunna utvecklas och växa i företaget på flera sätt.

Genom att tillvarata medarbetarnas egna idéer och drivkrafter kan de påverka vad de arbetar med i större utsträckning. Möjligheter att lansera egna projekt där den anställde själv får sätta ihop team och möjlighet att välja var den egna kompetensen kommer bäst till nytta för stunden, är exempel på detta. Något som ökar motivation och engagemang hos de anställda.

Genom att dela idéer och kunskap skapas förutsättningar för tillit. Tillit skapar nya möjligheter till sam-

arbete, vilket kan leda till innovation genom nya perspektiv och kontakter. Att dela via digitala medier är något som många av oss redan gör i dag privat, men i framtiden kommer detta sätt att skapa relationer även att prägla företagen. Denna rörlighet inom företaget är också ett sätt att driva innovation och ta tillvara idéer och kompetens.

Genom interna samarbetsplattformar och sociala nätverk kan anställda nå ut med idéer, kunskap och bilda nya grupper precis som de gör privat genom digitala medier som Facebook och Twitter. Möjligheter att på andra sätt än via en traditionell karriär vara en ledare ökar, både informellt och formellt.

I dag använder många företag epost till i princip allt och vi ägnar stor del av vår arbetstid till att hantera alla mail. I framtiden kommer eposten vara sekundär och i stället kommer digitala plattformar utformade för samarbete vara vår primära teknik. Exempel på plattformar som finns i dag är Skype, Trello etc.

I dagens snabba förändringstakt kan kunskap man får på en utbildning vara inaktuell när det är dags att komma ut i arbetslivet. Fokus i framtiden kommer i stället att vara på ett ständigt lärande. Det är också något som yngre generationer framhåller; viljan att ständigt utvecklas.

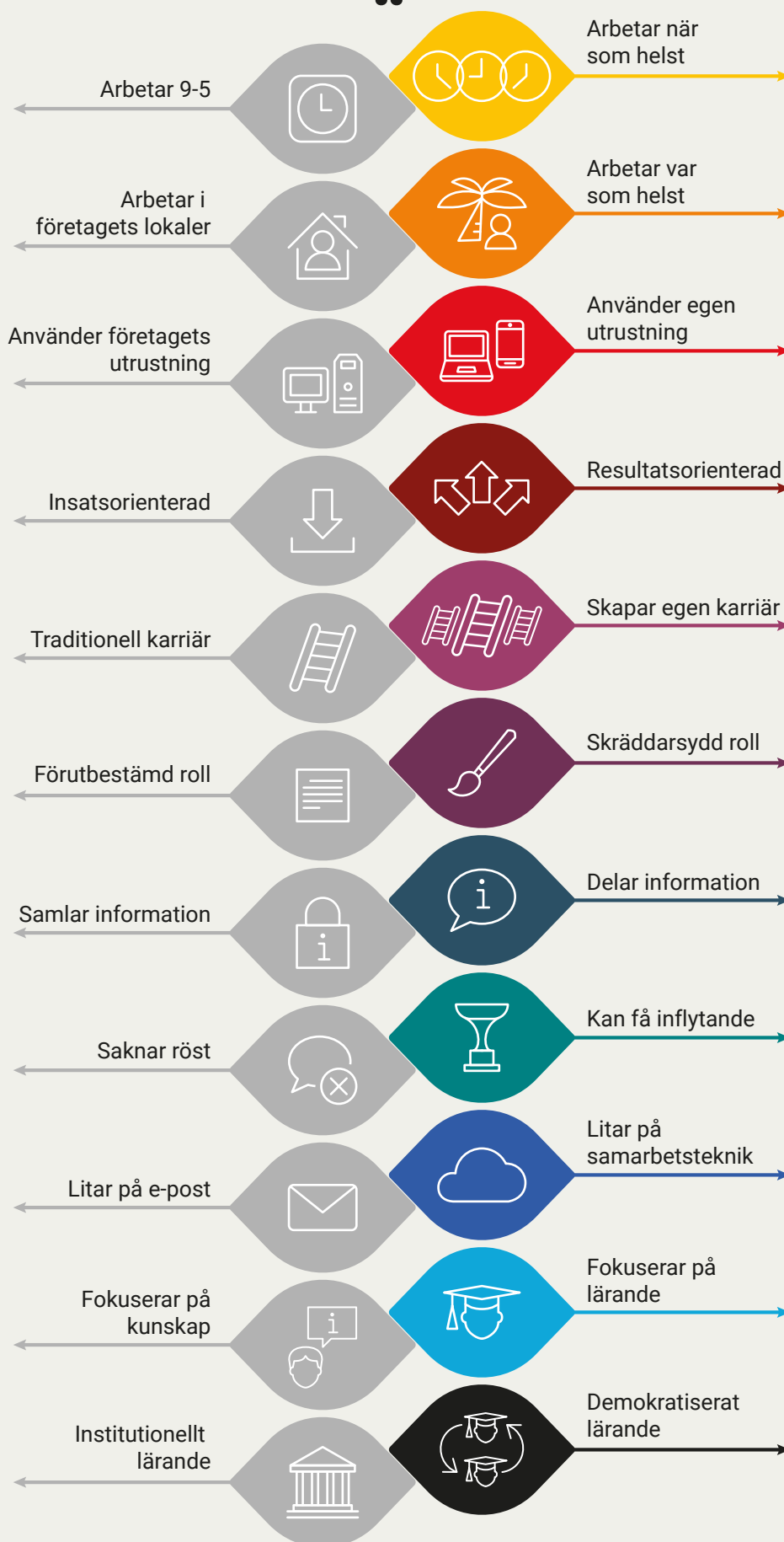
Utbildning har demokratiserats – i dag finns oändliga möjligheter till distansutbildning och självstudier på nätet. Hur möter företagen morgondagens behov i kompetensutveckling när de anställda både kan lära sig det de behöver och lära ut till andra via nätet?

<sup>2</sup> Jacob Morgan, The Future of Work (2014)

PAST



FUTURE



# MEGAKRAFTER ÖPPNAR FÖR ASSISTENTENS ÅTERKOMST

Teknikutveckling och globalisering skapar helt nya villkor i vårt moderna arbetsliv, framförallt för människor inom kunskapsintensiva branscher. Men hur hanterar vi egentligen friheten och det egna inflytandet över hur arbetet organiseras? Och hur går det med hälsa och återhämtning? Detta är några av de frågor Christin Mellner, som är doktor i psykologi vid Stockholms Universitet, fokuserar på.

## **Vilka är de stora förändringarna du ser med att leda i en föränderlig värld?**

- Det handlar om förmågan att leda både situations- och individanpassat, vilket i sin tur ställer höga krav både på att skapa och upprätthålla relationer och att kunna kommunicera. Framtidens ledare måste ha hög emotionell intelligens och goda kunskaper om sina egna styrkor och svagheter. Chefen har stort ansvar att vara en bra förebild och att våga vara autentisk.

## **Teknikutvecklingen gör det möjligt att arbeta på ett helt annat sätt än tidigare, både vad gäller tid och rum. Gränsen mellan arbete och fritid suddas ut vilket många upplever som en frihet, medan andra inte kan hantera att alltid vara tillgängliga. Hur påverkar den här utvecklingen ledarskapet?**

- Vi avgör själva hur vi använder tekniken och vart den för oss. Detta är en ödesfråga. Att jobba flexibelt har negativa effekter på hälsa och återhämtning, men vi uppskattar det samtidigt väldigt mycket, och det har också många fördelar som ökad frihet och kontroll över arbetet. Som ledare måste du ha kunskap och ta ansvar för att det inte blir för mycket. Det fungerar inte att den enskilde individen enbart är den som ska reglera detta själv. Det är ett ansvar varje ledare har.

## **Du pratar ofta om megakrafter, vad innebär det?**

- Megakrafter är det som styr utvecklingen i vårt samhälle i dag och därmed framtiden. Det handlar om den nya ekonomin, den nya tekniken och de nya organisationsformerna. Tempot i våra liv går upp och ögonblick då vi bara är blir allt färre. Det som är aktuellt får allt kortare livstid. I arbetslivet innebär det att vi kan vara aktiva och ständigt tillgängliga. Men för att detta ska vara hållbart måste vi göra medvetna val om tillgänglighet och tid. Det handlar om att reglera och skydda sina gränser.

## **Hur påverkar megakrafterna den enskilde ledaren?**

- Många har i dag så mycket att göra att tidsgränserna sprängs. Man hinner helt enkelt inte det man ska på sin ordinarie arbetstid. På sikt är detta ett stort problem för det handlar ju om att människor ska både kunna och vilja, och inte minst orka ta ett ledaruppdrag. Att inte utnyttja mer av sina resurser än vad man kan fylla på med. För den enskilde ledaren blir det allt viktigare att välja en arbetsplats där man förstår vikten av och stödjer återhämtning.

## **Många av de stödfunktioner som fanns tidigare har rationaliserats bort. Tror du på en comeback för klassiska roller som den administrative assistenten?**

- Viktiga stödfunktioner har försvunnit och många ledare vittnar i dag om att deras dagar äts upp av administration. Man hinner inte utföra kärnuppdraget, d.v.s. träffa medarbetare och utveckla verksamheten. Jag tror att om man vill lösgöra potentialen i en organisation så ska man satsa på att återanställa den typen av kringresurser som stöttar chefer. Företag blir inte effektivare och mer lönsamma om människor inte har hållbara förutsättningar att utföra sitt arbete, utan blir överbelastade. Det här är ödesfrågor för utvecklingen av ett hållbart arbetsliv där hållbart och hälsofrämjande ledarskap är centralt.



## CHRISTINE MELLNER

**JOB:** Doktor i psykologi och arbetslivsforskare vid psykologiska institutionen vid Stockholms Universitet.

**BRA LEDARSKAP I TRE ORD:** Lyhördhet, tydlighet och att tycka om människor.

**STÖRSTA UTMANINGEN FÖR FRAMTIDENS LEDARE:** Att leda sig själv och andra på ett hållbart sätt och att skapa kulturer av tillit och samarbete i stress och komplexitet.

# DIGITALISERING

Digitaliseringen fortsätter med hög hastighet. Digitalt styrda system och sensorer är redan en stor del av vardagen. Det är uppenbart att den snabba teknikutvecklingen, digitalisering och artificiell intelligens (AI), har stor påverkan på företag oavsett bransch. Här finns stora möjligheter till effektivisering och nyutveckling av tjänster och produkter, men det ställer krav på företagens förmåga att ställa om befintlig kompetens för att kunna ta tillvara den nya tekniken för fortsatt konkurrenskraft.

## Företagens perspektiv

En av de företagsrepresentanter vi träffat menade att: "Det är en helt ny verklighet".

Många företag erbjuder liknande tjänster, varför det är avgörande att ligga främst. Det möjliggörs genom innovation och nyttjande av den digitala tekniken, utan att tappa fart i förhållande till sina konkurrenter. Det kräver omställning och förändringar i ett arbetsliv med redan hög förändringstakt.

Flera företag menar också att alla inom ett företag behöver förstå den digitala transformationen och hur den påverkar medarbetare, chefer, arbetssätt och arbetsuppgifter.

Gemensamt för de företag som vi besökt är svårigheterna med att rekrytera den kompetens de behöver, ofta som en direkt följd av teknikutvecklingen. Det krävs också helt ny kunskap som inte alltid går att finna nationellt. Detta i sig försvårar för företagen att växa i den takt de önskar för att möta efterfrågan på deras tjänster eller produkter.





## En omvärldsbeskrivning

### *Vad är digitalisering?*

Digitalisering, automatisering och AI är begrepp som används flitigt och brett, samtidigt som många av oss ger orden olika innebörd beroende på vem du är och i vilket sammanhang de dyker upp.

Stiftelsen för strategisk forskning (SSF) lät, år 2018, Novus undersöka svenskarnas syn på AI. Här uppger två av fem att de sällan eller aldrig använder sig av AI-tjänster och en dryg tredjedel att de inte vet om de gör det. Men enligt rapporten<sup>3</sup> så använder över 80 procent av svenskarna AI i dag.

I grunden handlar digitalisering om att omvandla analog information (text, ljud, bild) till digital. Men det omfattar betydligt mer än internet, e-böcker, sociala medier och mobiltelefoner. I en artikel på forskning.se med rubriken *Digitaliseringen förändrar hela vår värld* står att läsa att det "...pågår en omvälvning av allt-ifrån vår arbetsmarknad till vård och utbildning. Både farhågor och förhoppningar knyts till en utveckling som leder till förändring för de flesta."

Så i stället för att använda det instrumentella begreppet digitalisering, är det kanske mer på sin plats att

”

**Både farhågor och förhoppningar knyts till en utveckling som leder till förändring för de flesta.**

tala om digital transformation som bättre beskriver den omvandling som sker till följd av innovationer och utveckling av ny digital teknik.

Digitalisering beskrivs ofta som ett paradigmskifte av samma dignitet som industrialiseringen. Och att det är högaktuellt är det ingen tvekan om. Om du googlar på ordet dyker det upp inte mindre än 8 650 000 träffar och den dramatiska frasen "Digitalisera eller dö" går att finna både på föreläsningar, artiklar och böcker.

Sveriges regering har en utarbetad digitaliseringsstrategi<sup>4</sup> som "syftar till att tydliggöra och stärka arbetet med att uppnå det av riksdagen beslutade målet att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter".

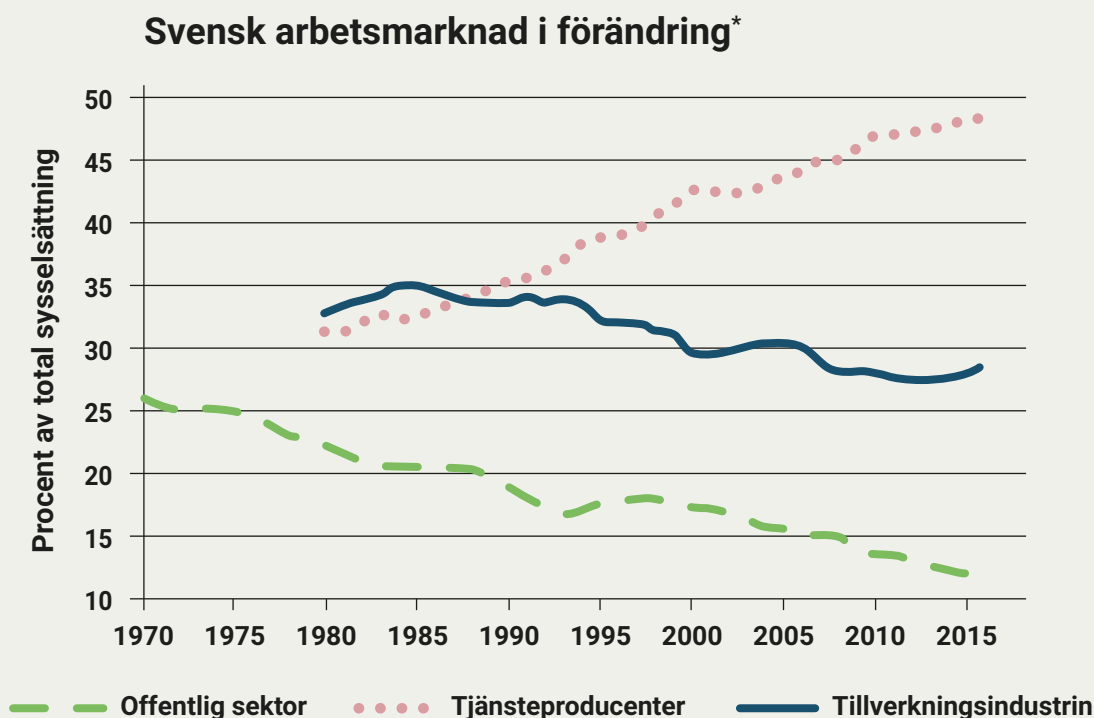
<sup>3</sup> Livet med AI, SSF-rapport nr 29, 2018

<sup>4</sup> För ett hållbart digitaliserat Sverige – en digitaliseringsstrategi. Regeringskansliet, näringsdepartementet N2017/03643/D

## Digital transformation av samhälle och näringsliv

Digitaliseringen transformerar samhälle och näringsliv och öppnar för nya innovationer, affärsmodeller och organisationslösningar. Påverkan på jobben, företagen och samhället är stor.

Digitaliseringen går hand i hand med en allt mer tjänstedriven tillväxt. Tjänstesektorn kommer att fortsätta växa och stå för allt större del av sysselsättning, export och innovationskraft.



\* Notera dock att strukturella och bokföringsmässiga förändringar kan överdriva industrins relativa tillbakagång. Läs mer i "Sveriges Exportsektor växer med ökat tjänsteinnehåll", Almega och Industriarbetsgivarna, februari 2018, s. 5.

Digitaliseringen innebär också att tjänstesektorn kommer att förknippas allt mer med unga och snabbväxande företag som leder utvecklingen mot framtidens näringsliv. I dag är företagstjänster den sektor som växer snabbast i svensk ekonomi och exporten av IT-tjänster den snabbast växande exportnäringen. Sverige har flest så kallade unicorns i andel av befolkningen, d.v.s. startup-företag som värderas till minst en miljard amerikanska dollar.

Ett illustrativt exempel är företaget Mojang, skapare av spelet Minecraft, som 2014 såldes för 2,5 miljarder dollar. Detta jämfört med Volvo personbilar som såldes till Geely 2010 för 1,8 miljarder dollar. Volvo hade 21 000 anställda och Mojang ungefär 40 anställda.

Den snabba tekniska utvecklingen ger datorer och robotar förmågan att göra allt mer av det människor gör i dag. Det finns aktörer som menar att det tyder på att hälften av de arbetstillfällen som finns i dag försvinner inom tjugio år.<sup>5</sup> Datorer blir allt smartare och kan lösa mycket komplexa uppgifter, lära sig, så kallad maskin-inlärning, och göra allt längre intrång på det som hittills varit förbehållet människan. Digitaliseringen och robotiseringen påverkar både enklare manuella arbeten och mer kvalificerade tjänstearbeten.

En annan uppfattning är att nettominuskningen av arbetstillfällen inte blir särskilt stor alls, utan att det snarare finns vinster att hämta<sup>6</sup>. Med hänvisning till historien har teknikskiften som regel inneburit att nya

<sup>5</sup> "The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?", Carl Benedikt Frey och Michael A. Osborne, Oxford Martin Programme on Technology and Employment, September 2013.

<sup>6</sup> Arbetsmarknadsdialog för framtiden – tankar kring den svenska modellen. Slutrapport från Ledarnas fristående utredningsgrupp, 2018.



”

**Sett över tid går det att se hur jobb både försvinner och tillkommer.**

yrkesroller uppstår, medan redan befintliga ökar i betydelse och behöver nyrekrytering. ”Sett över tid går det att se hur jobb både försvinner och tillkommer. Det understryker vikten av att säkerställa fungerande system för omställning och kompetensutveckling.”

En effekt av digitaliseringen är att efterfrågan på högkvalificerad arbetskraft ökar, till exempel behövs fler programmerare och andra IT-specialister. En annan effekt är ökade inkomster genom höjd produktivitet. Denna inkomsteffekt leder till ökad efterfrågan på personliga tjänster. En tredje effekt är utslagning av jobb som kan utföras mer effektivt av digitala verktyg. Sammantaget leder detta till så kallad jobbpolarisering på arbetsmarknaden.

Jobbpolariseringen kan bli en svår utmaning för arbetsmarknaden, men det är också viktigt att konstatera att teknikutveckling frigör mer tid för kvalificerade och värdeskapande uppgifter. Det bidrar till att nya jobb uppstår och att diversifieringen av arbetsuppgifter ökar. Den snabbast växande yrkeskategorin i Sverige är data-specialister och programmerare som har vuxit till att bli den enskilt största yrkeskategorin i Stockholm.

Digitaliseringen har också möjliggjort ökad individuell anpassning av tjänsteutbudet. Genom exempelvis analyser av konsumentdata skräddarsys erbjudanden, information och marknadsföring. Kundanpassningen drivs också av ökad internationell konkurrens som leder till krav på rationalisering och effektivisering av produktion och tjänsteleverans.

### *Etiska överväganden*

Att den tekniska utvecklingen med digitalisering och AI skapar möjligheter är uppenbar. Men här finns också farhågor kring hur tekniken används och i vilket syfte. Varje gång människan bryter ny mark, följer också frågor kring etiska ställningstaganden. IT & Telekom-företagen inom Almegas har under 2019 tillsammans med flera stora IT-företag startat ett etiskt råd som arbetar fram en branschkod för AI.

Bakgrunden är att branschen vill ta ansvar då oetisk eller olaglig användning av digitala system har förekommit. Tillsammans med konstruktionsmisstag, slarv eller ren aningslöshet hos både producenter och användare och låg kunskapsnivå; har det skapat en grogrund för misstro i samhället avseende de digitala systemens tillförlitlighet. Därför är det en angelägen uppgift att försöka formulera ett antal vägledande principer avseende hur man förväntar sig att Almegas medlemsföretag ska uppträda och agera när de konstruerar, inför och förvaltar system och tjänster – särskilt beträffande AI.

Branschkoden förväntas vara klar under 2019 och kommer att förankras hos såväl arbetstagar- som arbetsgivarorganisationer på den svenska arbetsmarknaden.

# DIALOG HJÄLPER CHEFER OCH MEDARBETARE ATT DRIVA FÖRÄNDRING

Att gå från skiftnyckel till tekniskt avancerade system kräver en hel del av både ledare och medarbetare. Marie Hallander Larsson är HR-direktör på Akademiska Hus och har slopat både utvecklingssamtal och medarbetarundersökningar för att i stället jobba med ständig dialog och utvärdering.

- Vår bransch är mitt inne i en stor förändring som ställer stora krav på både medarbetare och ledare. Vi har gått från att förvalta fastigheter till att erbjuda avancerade tjänster och ta fram framtidens kunskapsmiljöer. Våra medarbetares arbetsuppgifter har verkligen förändrats. Vi håller på med hundraåriga hus, men verksamheten i dem blir alltmer avancerad och kräver inte vaktmästare utan snarare kvalificerade tekniker. Vi måste kompetensutveckla utifrån digitaliseringen, och samtidigt försöka locka fler till branschen.

## **Hur kan ledarskapet hjälpa till att motivera och driva förändring?**

- Kunskap är det viktigaste. För de allra flesta av oss är det vi inte känner till skrämmande. Här blir ledarskapet viktigt. Vi har infört obligatorisk chefsutbildning i mindre grupper där den första handlade om kommunikativt ledarskap. Den vi genomför i år tar upp förändringsledning. Och vi pratar hela tiden om uppdraget. Varför är jag här? Vad förväntar sig Akademiska Hus och kunden av mig? Den typen av förväntningar är våra chefers ansvar att formulera tillsammans med medarbetarna.

## **Akademiska Hus har tagit bort traditionella medarbetarsamtal och medarbetarundersökning och i stället infört en Uppdragsdialog.**

### **Vad innebär det?**

- När vi vet och förstår vårt uppdrag är det också lättare att prata om saker man behöver bli bättre på. Vi vill skapa en kultur där det är fint att be om hjälp och gott att hjälpa. Med en ständig dialog om uppdraget behöver utvärderingar och feedback inte vara anonym.

- Uppdragsdialogen, som vi införde, är tydligt kopplad till verksamhetsplanen. Dialogen görs i grupp och bryter ned vad varje grupp ska bidra med under det kommande året. Samtalen i dialogen ger förutsättningar för gruppen och underlag till diskussioner om individuella förväntningar och förutsättningar.

## **Men förändringen var inte helt enkel att genomföra. I början var cheferna osäkra på hur de skulle göra och vad som förväntades av dem.**

- Den vanligaste frågan jag fick när vi införde Uppdragsdialogen var om det fanns något formulär att fylla i och skicka in. Men det är ju inte det som är meningen. Poängen är att sätta sig med sina medarbetare och säkerställa att de är med på strategin och hur vi tillsammans ska nå våra mål.

## **Dialogmodellen har varit så framgångsrik att några chefer nu arbetar på samma sätt i sina kundrelationer.**

- Några av våra chefer har börjat arbeta med dialogmodellen också tillsammans med kunderna. De använder samma metod och tillsammans går man igenom förutsättningarna för att lyckas och vilka förväntningar man har på varandra. På så sätt kan vi snabbt förstå om kunden behöver något vi kan för lite om och som vi måste utveckla och lära oss mer om.



## MARIE HALLANDER LARSSON

**JOB:** HR-Direktör på Akademiska Hus.

**BRA LEDARSKAP I TRE ORD:** Tydlighet, omtanke, närvarande.

**STÖRSTA UTMANINGEN FÖR FRAMTIDENS LEDARE:**  
Att orka leva upp till sina egna och andras förväntningar.

# NEJ, FRAMTIDENS LEDARE ÄR INTE EN ROBOT

Carl Henrik Ek är docent i datavetenskap vid University of Bristol. Mycket enkelt uttryckt handlar hans forskning om lärande och förmågan att associera ett nytt fenomen till tidigare kunskap. Att använda kunskap för att hantera okända situationer, något som blir allt viktigare i framtidens ledarskap

- I min forskning försöker vi förklara och översätta människors implicita kunskap, som t.ex. att cykla, till datorers behov av explicit kunskap. De flesta av oss kan cykla, men det är väldigt svårt att förklara för någon hur man gör när man cyklar. Om vi vill att en dator ska kunna göra något måste vi ge den kunskapen explicit. Vi människor är duktiga på det implicita, det datorer helt saknar, att relatera kunskap vi har till ny information och sätta det i en kontext.

## **Hur påverkar detta framtidens ledare?**

### **Vad kommer egentligen att krävas av dem?**

- Ledare har alltid haft rollen att skapa trygghet i en osäker värld. Just nu pratar vi om att allt går så mycket snabbare än tidigare, men jag vet inte riktigt om det är så. En god ledare kan aldrig ha kunskap om allt, det kritiska är att ge andra trygghet så att de kan agera på den kunskap de har. Det är det som är talangen hos en god ledare.

## **Allt som oftast ser vi nyheter att AI bidrar till att rationalisera bort ledande befattningar.**

### **Är framtidens chef en robot?**

- Ledarskap handlar om samma saker som det alltid gjort och jag tror inte att man som ledare

ska oroa sig alltför mycket för att förlora jobbet i framtiden. En god ledare tar ansvar, har respekt och inger respekt. Därför tror jag att människor kommer att bli oändligt mycket viktigare framåt. Det enda maskinerna kan göra är att spegla mänskligt beteende. I alla relationer och situationer finns det väldigt mycket som är osäkert. Nästan allt är osäkert. Men vi människor är extremt duktiga på det och därför är en av de viktigaste förmågorna för en bra ledare att leda i osäkra tider och att fatta beslut på osäkra grunder. Men vi får inte sluta ställa frågor. Det är osäkerheten som driver oss att ställa frågor för att lära oss mer och försöka skapa struktur. Om vi vägrar acceptera att det finns osäkerhet så slutar vi också att ställa frågor.

## **Carl Henrik Ek är inte rädd för det vi kallar AI. De risker som finns ser han framförallt i hur vi samlar in data.**

- Det finns varken något artificiellt eller intelligent i utvecklingen vi ser. När vi pratar om det på det sättet drar vi slutsatser som blir väldigt konstiga. Vi måste prata om detta på rätt sätt och inte försöka jämföra information med kunskap. Detta är bara ett annat verktyg som möjliggör en del intressanta tillämpningar. Det är viktigt. Det är bara data inte magi!

- Det vi kan göra är att använda data till att härma intelligent beteende. Men kostnaden att samla in data är enorm. Det vi borde prata mer om är de stora aktörer som samlar in enorma volymer av data utan kontroll. Det är en farlig utveckling, inte att robotar kommer att ta över världen.



## CARL HENRIK EK

**JOB:** Docent i datavetenskap vid University of Bristol i Storbritannien.

**BRA LEDARSKAP I TRE ORD:** Kunskap, respekt och ansvar.

**STÖRSTA UTMANINGEN FÖR FRAMTIDENS LEDARE:**

Att respektera kunskapen hos den som besitter den och att ge människor trygghet så att de kan agera och ta ansvar för sitt arbete.

# KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Att hitta rätt kompetens är en överlevnadsfråga för företagen som projektet besökt. Men konkurrensen är hård. Flera företag vittnar om att just kompetensbristen är ett allvarligt hinder för att växa i den takt de önskar.

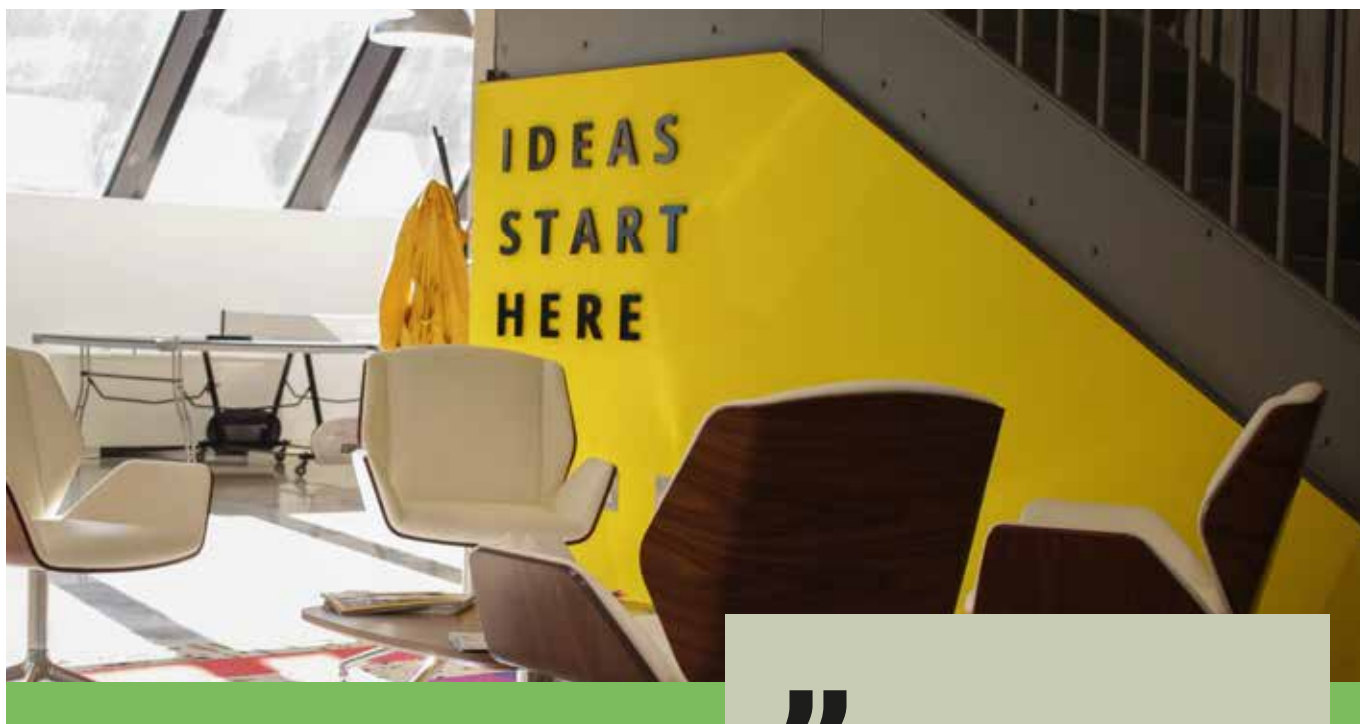
## Företagens perspektiv

I många fall handlar det om en generell kompetensbrist då företagen har svårt att rekrytera i den omfattning de behöver. I andra fall handlar det om specifik spetskompetens som helt enkelt inte finns i tillräcklig omfattning för att möta efterfrågan. Med den snabba teknikutvecklingen förändras arbetsinnehållet i många tjänster och det är inte alltid utbildningsväsendet hänger med i den höga förändringstakten. För att hantera detta arbetar företagen i allt högre utsträckning med intern kompetensutveckling för att möta kompetensförändringen.

Behovet av att skapa förutsättningar för flera karriärer under ett yrkesliv blir allt större för att hålla sig anställningsbar och för att öka sin flexibilitet när ny teknik utmanar det vi varit vana vid. Men för att möjliggöra detta krävs ett förändrat synsätt inom dagens utbildningssystem och inte minst strategier för hur sådan omställning ska finansieras.

Men för att attrahera och behålla spetskompetens räcker det inte att erbjuda en bra lön. Flera företag talar om vikten av ett aktivt arbete med kultur och värderingar som attraherar, stärker varumärket och minskar personalomsättningen. Det är också vanligt att företagen särskilt lyfter balansen mellan arbete och privatliv och hälsa.





### *Chefsförsörjning*

De företag som projektet besökt har en tydlig strategi att rekrytera de flesta chefer internt. Allt från målsättningen att 80 procent ska vara internrekryterade till ungefär hälften.

En förklaring till den omfattande internrekrytering är att det ger medarbetare möjlighet att växa och göra karriär, samtidigt som företagen får chefer som är tydliga bärare av kulturen och lever företagets värderingar. Det blir en sorts "plantskola" som ett företag uttryckte det.

Flera av de besökta företagen arbetar systematiskt med successionsplanering för att säkra chefsförsörjningen. Ett av företagen, Sodexo, visar i praktiken hur viktigt detta är genom att alla chefer ska ha en plan för successionsordning, vilket också är bonusgrundande.

Att hitta just chefer verkar inte vara något större problem för de företag projektet besökt. Sannolikt mycket tack vare deras systematiska arbete med successions-

”

**Det är inte svårt att hitta chefer, men cheferna vill ha ett meningsfullt uppdrag.**

ordning. Men som en företagsrepresentant uttryckte det: "Det är inte svårt att hitta chefer, men cheferna vill ha ett meningsfullt uppdrag".

Flera företag funderar också kring hur man gör chefsuppgifterna attraktiva. En nyckel är möjligheten att förena chefsrollen med att vara en närvarande förälder och att ha ett aktivt fritidsliv, vilket inte alltid är fallet på grund av den höga arbetsbelastning många chefer vittnar om.

<sup>3</sup> Livet med AI, SSF-rapport nr 29, 2018

<sup>4</sup> För ett hållbart digitaliserat Sverige – en digitaliseringsstrategi. Regeringskansliet, näringsdepartementet N2017/03643/D

### *Ett jämställt arbetsliv*

Kvinnor utgör drygt halva Sveriges befolkning, men procentuellt sett yrkesarbetar färre kvinnor än män. Och endast en av tre chefer är kvinnor. Lägst andel kvinnor finns på de högsta chefsnivåerna<sup>7</sup>. Endast 16 procent av cheferna på vd-nivå är kvinnor<sup>8</sup>.

Sveriges arbetsmarknad är till stora delar könssegrigerad. Endast två arbetsområden, Hälso-, sjukvård och Äldreomsorg är kraftigt dominerade av chefer som är kvinnor, minst 81 procent. Motsvarande antal arbets-

områden där fler än 81 procent av cheferna är män är 19, där de tre största är byggnation, produktion och projektledning<sup>9</sup>.

I de företag projektet besökt varierar andelen chefer som är kvinnor mellan 25 till 50 procent. Flera av företagen har en önskan att öka andelen kvinnor och inte minst de globala verksamheterna att också öka mångfalden ur fler perspektiv.

<sup>7</sup> Ledarskapets värde – Ledarnas förbundspolitiska program, 2018

<sup>8</sup> Tiden går – attityder består. Ledarnas jämställdhetsrapport 2017

<sup>9</sup> Lönlöst att ta ansvar? – Personalansvar och lön i kvinno- och mansdominerade arbetsområden. Ledarna, 2019

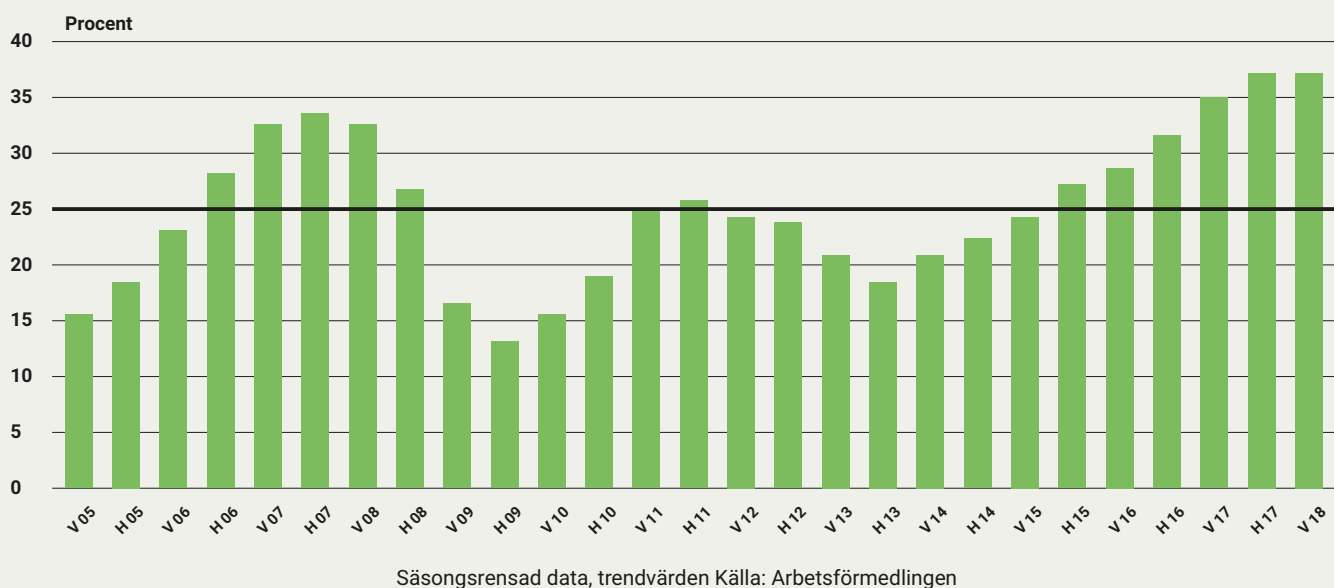


## En omvärldsbeskrivning

Bristen på kompetens på arbetsmarknaden är en stor utmaning både inom privat och offentlig sektor. Enligt Arbetsförmedlingen<sup>10</sup> ligger näringslivets rekryteringsproblem på rekordnivåer. 37 procent av de privata

arbetsgivarna har upplevt brist på arbetskraft i samband med rekrytering, vilket är de högsta nivåerna som uppmätts sedan 2005.

**Brist på arbetskraft, privata arbetsgivare våren 2005 – våren 2018**  
Heldragen linje = historiskt genomsnitt

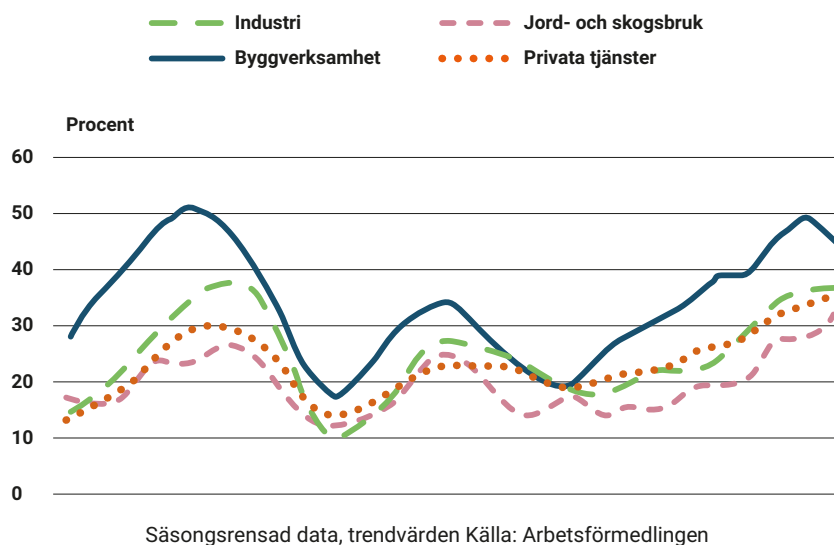


Dock är skillnaderna stora mellan olika yrken och olika branscher.

Privat tjänstesektor utvecklas fortfarande starkt, men bristen på nyckelkompetenser är hög och riskerar att bromsa tillväxten i vissa delbranscher. Enligt Arbetsförmedlingen är rekryteringsproblemen störst inom delbranscherna information och kommunikation som också innefattar IT-branschen.

IT&Telekomföretagen inom Almega menar också att det största hindret för fortsatt tillväxt av den digitala sektorn är bristen på spetskompetens inom IT, telekom och andra former av digitalisering. De uppskattar ett underskott av cirka 70 000 personer till år 2022<sup>11</sup>.

**Brist på arbetskraft, privata arbetsgivare våren 2005 – våren 2018**



<sup>10</sup> Arbetsmarknadsutsikterna våren 2018. Prognos för arbetsmarknaden 2018–2019. Arbetsförmedlingen, 2018.

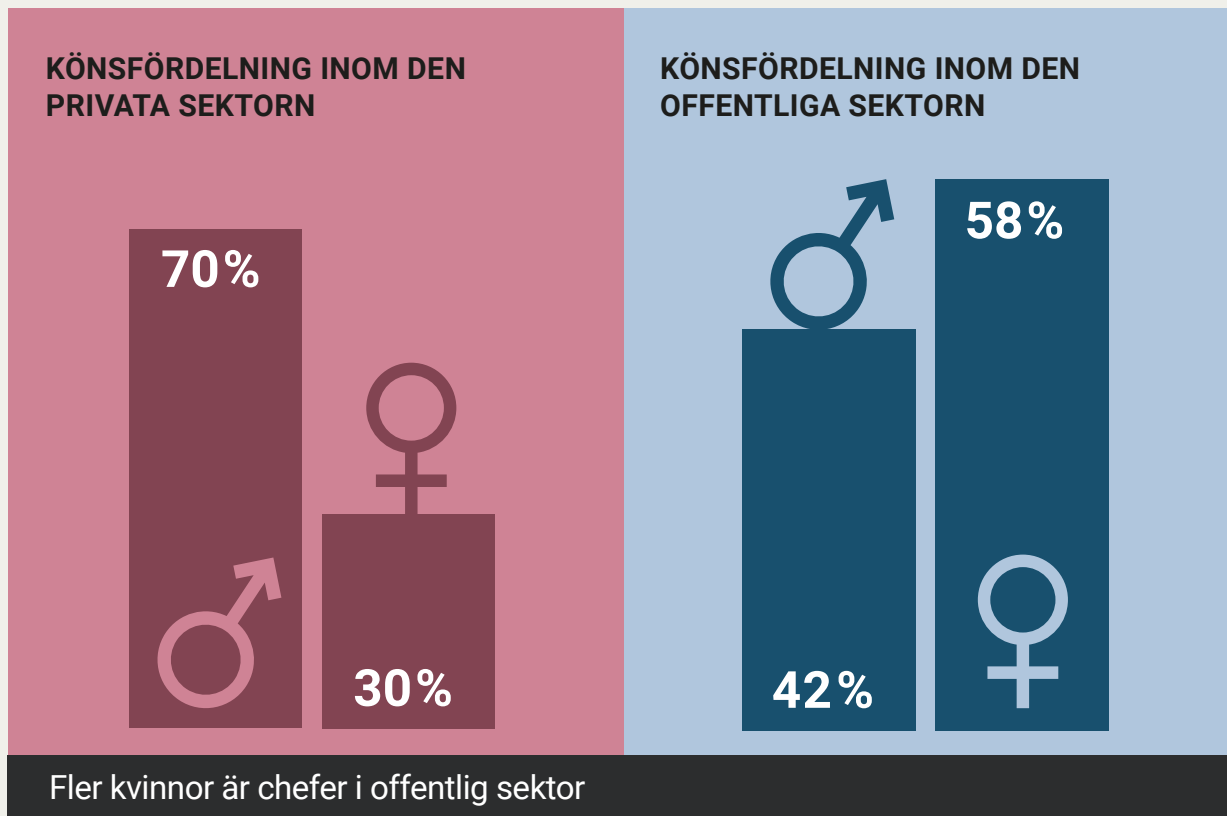
<sup>11</sup> IT-kompetensbristen. En rapport om den svenska digitala sektorns behov av spetskompetens. IT&Telekomföretagen inom Almega, 2017.

## Sveriges chefskår

Verksamhetens effektivitet, produktivitet, innovationsförmåga och arbetsmiljö gynnas av jämnare könsfördelning, mångfald och inkludering på alla nivåer.

År 2016 var tre av tio chefer i privat sektor kvinnor.<sup>12</sup>

## Chefer per kön och sektor



## WOMENTOR

IT & Telekomföretagen inom Almega har sedan 2006 framgångsrikt arbetat med ett ledarutvecklingsprogram för chefer som är kvinnor – Womentor. Syftet är att lyfta fram förebilder och stödja företag i IT- och telekombranschen som vill arbeta systematiskt för att åtgärda snedfördelningen mellan andelen kvinnor och män i branschen.

Det huvudsakliga syftet är att öka hela branschens, och de enskilda företagens, förmåga att attrahera och behålla de bästa talangerna oavsett kön. Årligen deltar cirka 30 företag samt lika många adepter och mentorer. Sedan 2016 finns en gemensam ambition för alla deltagande företag att arbeta för att nå den övergripande målsättningen om att minst 40 procent av alla chefer i branschen ska vara kvinnor år 2025. Andelen kvinnor som är chefer är i dag 30 procent så det systematiska arbetet behöver fortgå med full kraft för att uppnå målsättningen.

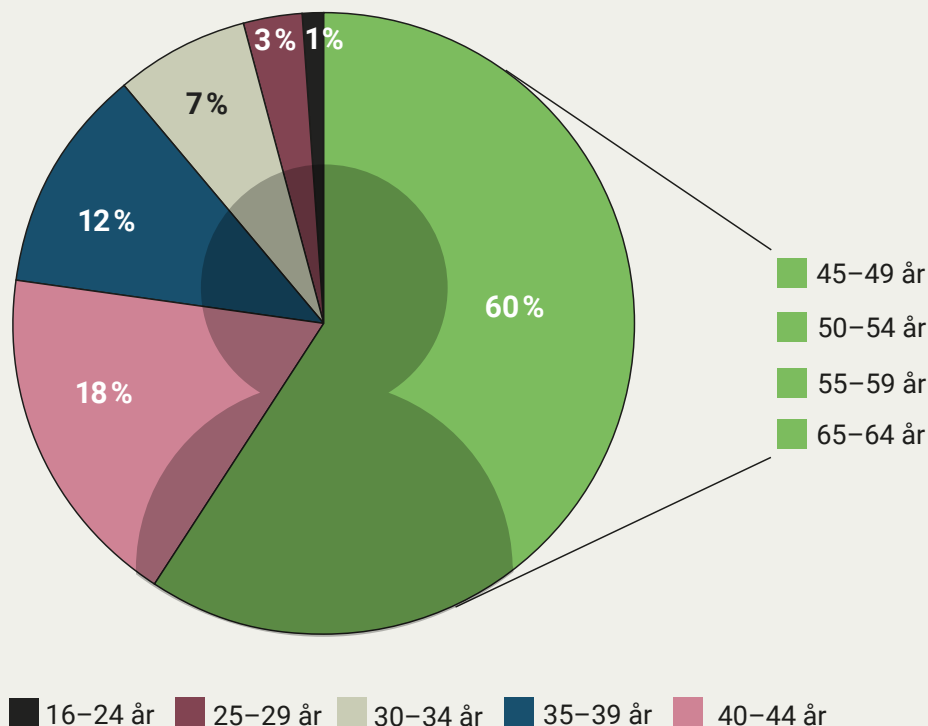
<sup>12</sup> Att leda mot framtiden – Ledarnas framtidsrapport 2016, Ledarna

Sveriges chefskår är relativt ålderstigen i jämförelse med många andra länders. Sex av tio chefer är över 45 år och 23 procent är över 55.<sup>13</sup> En förklaring är sannolikt att vi studerar vid högre ålder och kommer in i arbetslivet senare än andra. Chefsyrket kräver dess-

utom ofta tidigare arbetslivserfarenhet, varför många tar sitt första chefsjobb först i 40-årsåldern.

Detta innebär att en stor andel chefer kommer att gå i pension de närmaste åren och det finns stora behov av att fylla på med nya chefer.

## Andelen chefer per åldersgrupp



Sex av tio chefer är över 45 år.

## FRAMTIDENS KVINNLIGA LEDARE

Framtidens kvinnliga ledare (FKL) är en utmärkelse instiftat av Ledarna. Här rankas landets 75 främsta unga kvinnor som nått chefspositioner och som gör skillnad och visar på värdet av ett bra ledarskap. Evenemanget har, tretton år i rad, utsett en ung framstående kvinna (upp till 35 år) i ledande position.

Syftet med utmärkelsen och de aktiviteter som årligen hör samman med evenemanget, är att:

- skapa en mötesplats för unga kvinnliga chefer att inspirera och stötta varandra
- belysa vikten av en jämställd chefsmarknad
- lyfta fram framstående unga kvinnliga chefer som förebilder
- tydliggöra behovet av ett modernt ledarskap och av unga kvinnor på ledande befattningar.

<sup>13</sup> Att leda mot framtiden – Ledarnas framtidsrapport 2016, Ledarna

# VÄRDERINGAR OCH SUCCESSION AVGÖRANDE FÖR ETT AV VÄRLDENS STÖRSTA BOLAG

Camilla Isaksson är sedan i höstas nytillträdd nordisk HR-direktör på Sodexo som är ett av världens tjugo största företag. Ledarskapet står högt upp på dagordningen, inte bara för Camilla utan för hela ledningsgruppen som bland annat infört ansvar för successionsplanering för nyckelpositioner som bonusgrundande parameter.

**Som ledare på ett företag med 460 000 anställda över hela världen funderar man så klart en hel del över hur framtidens ledarskap kommer att se ut och vad som krävs av framtidens ledare. Vilka är de stora utmaningarna framöver vad gäller kompetensförsörjning av ledare?**

- Grunden är ju alltid att attrahera duktiga människor till den bransch man är i. Jag är övertygad om att mycket handlar om vilka värderingar man har och hur man ser på sina chefer inom företagen. Kör man slut på dem eller utvecklas cheferna hela tiden? Det tror jag blir ännu viktigare i framtiden.

- Vi pratar just nu om Next Generation Leaders där vi framförallt tittar på individens egen drivkraft att växa, öppenhet att lära och att man vågar ta ut svängarna. Man kanske gör ett misstag, men man lär sig av det. Framtidens ledare måste fungera i en osäker miljö. Det är så mycket du inte vet och ändå måste fatta beslut om. Tidigare vände man sig till sin chef som hade svaren, men så fungerar det inte nu. Därför blir det allt viktigare att framtidens ledare är trygga på ett personligt plan. Att de kan förhålla sig till förändring och har ett coachande ledarskap utan kontrollbehov.

**Sodexo arbetar fokuserat med ledarförsörjning och utveckling och här spelar värderingarna en avgörande roll.**

- Delar man våra värderingar och är stolt över verksamheten är det en väldigt bra grund.

Den typen av ledare vi vill ha är de som delar vårt sätt att se på vår affär. Att den har ett extra värde. Vi vill göra gott som arbetsgivare i det samhälle där vi verkar.

**Hur jobbar man med kompetensöverföring och successionsplanering i ett så stort företag som Sodexo?**

- Vi har en global process som fungerar väldigt bra. Den bygger på ett eget ansvar hos varje medarbetare att uttrycka sina karriärambitioner på både kort och lång sikt. Vi tittar på styrkor och utvecklingsområden, prestation, potential och flera andra parametrar för att hitta dem som vi kallar "high potentials".

**I Sodexo ligger ledarskapet högt på agendan och det är inte bara HR-direktören som pratar om frågorna. Intresset finns i hela ledningsgruppen. Successionsplanering görs för alla chefsroller, men i år är det för första gången bonusgrundande för alla i koncernledningen och flera nyckelroller i regionerna. Målet är att det på sikt ska byggas ut i fler delar av organisationen.**

- Vi har i vår nordiska verksamhet valt ut tolv ledarroller som är extremt kritiska för vår verksamhet. Varje sådan roll ska ha minst två identifierade potentiella efterträdare, varav minst en ska representera en mångfaldsaspekt, till exempel det underrepresenterade könet. Ledningen följer sedan upp hur de potentiella efterträdarna utvecklas varje kvartal. Bonusutfallet påverkas av hur väl vi lyckats vid slutet av räkenskapsåret.

- Vi har feedback inbyggt i vår process i och med att vi pratar så mycket om utveckling och potential. Om du haft rätt samtal med din chef blir vardagens lärande en utveckling för både den enskilde ledaren, men också för företaget på längre sikt.



## CAMILLA ISAKSSON

**JOB**B: Nordisk HR-Direktör på Sodexo.

**BRA LEDARSKAP I TRE ORD:** Värderingsbaserat, genuint och målstyrt.

**STÖRSTA UTMANINGEN FÖR FRAMTIDENS LEDARE:** Att kunna leda och utveckla varje individ i ett sammanhang med alltmer mångfald och komplexitet, så att var och en kan vara "sitt bästa jag" i teamet.

# FÖREBILDER OCH GODA EXEMPEL VIKTIGA FÖR FRAMTIDENS LEDARE

Karin Schreil har haft ledande befattningar sedan hon var i 25-årsåldern. I dag är hon nytillträdd Sverige-VD på det nordiska tech- och konsultföretaget EVRY och menar att framtida ledare måste vara nyfikna, våga utmana och ha förmåga att navigera i en föränderlig omvärld.

- Jag tror att nyckeln i allt framgångsrikt ledarskap är att vara trygg i sig själv. Det spelar ingen roll i vilken organisation eller miljö du verkar i. Du måste känna dig själv för att kunna leda andra. Och det bygger du upp genom att prova olika typer av arbetsuppgifter som ger dig möjlighet att utvecklas. Att ha en bra chef som inspirerar, utmanar och ger stöd när det behövs betyder oerhört mycket både för resultatet och den personliga utvecklingen.

## **Vad kommer att utmärka framtidens ledare? Är de annorlunda mot dem vi har i dag?**

- Framtidens ledare måste vara nyfikna, öppna och våga tänka i nya banor. De måste också våga utmana andra beslutsfattare. Framtidens ledarskap handlar väldigt mycket om att kunna förenkla, navigera och att få människor att förstå vad vi gör, varför vi gör det och vart vi är på väg. Tydlighet, tillit och transparens är viktiga ingredienser. Omdöme och förmåga att göra riskbedömningar kommer att vara avgörande för att fatta beslut som leder till önskade resultat.

## **Vi ställer höga krav på framtidens ledare. Var hittar vi egentligen dem?**

- Bland dem som har en bra grund att stå på i form av utbildning, och som provat olika arbetsuppgifter och fått möjlighet att växa med dem. IT-branschen lider av kompetensbrist och därför måste vi försöka locka framtidens ledare och medarbetare redan i skolan. Prao och praktikarbete till exempel tycker jag att vi borde jobba mer med. Vi behöver också hitta sätt att fasa in personer med annan bakgrund än vad vi traditionellt har gjort, till exempel genom påbyggnadsutbildningar och mentorprogram.

## **Hur ska vi få unga att överhuvudtaget vilja bli ledare?**

- Att vara ledare är inte alltid att ha personalansvar. Det kan vara en mer funktionell roll som att leda ett team eller ett projekt. Jag tror att vi måste se ledarskapet i en vidare bemärkelse; att det handlar om att vara med och påverka, göra skillnad och stötta människor i arbetet med att lösa en uppgift. I den vidare bemärkelsen är jag övertygad om att unga vill vara med och bidra, det ser vi många exempel på redan i dag.



**Du arbetar ju i en ganska mansdominerad bransch. Varför tror du att det är färre kvinnor än män som är ledare i er bransch?**

- Allt startar med att bygga en bas att rekrytera från och det jobbar vi i branschen mycket med genom initiativ som t.ex. Hello World och Womentor. Sen handlar det också om hur vi gör när vi rekryterar. Vi är alla mer eller mindre partiska i rekryteringsstillfället så det gäller att säkra de egenskaper vi är ute efter. På EVRY använder vi oss ofta av spelbaserad och fördomsfri rekrytering, gamification. Vid senaste rekryteringsprocessen var 60 procent av de som anställdes kvinnor, vilket är enormt positivt.

- Men det handlar också om att skapa förutsättningar och ta bort hinder. Att visa på goda exempel och förebilder. Nyckeln i att skapa en jämnare könsfördelning är ledare som arbetar aktivt för mångfald och inkludering. Men medvetenhet och initiativ får inte vara avhängigt en enskild person utan måste genomsyra företagskultur och värderingar och framför allt vara tydligt kopplat till mål och resultat i verksamheten.

## KARIN SCHREIL

**JOB:** Sverige-VD på det nordiska IT-företaget Evry.

**BRA LEDARSKAP I TRE ORD:** Tydlighet, tillit och transparens.

**STÖRSTA UTMANINGEN FÖR FRAMTIDENS LEDARE:**

Att skapa hållbara värden för kunder, medarbetare, ägare och samhälle i en ständigt föränderlig omvärld.

# BILDNING RUSTAR FRAMTIDENS LEDARE FÖR DET OKÄNDA

Lars Strannegård är professor i företagsekonomi med särskild inriktning mot ledarskap och sedan 2014 även rektor vid Handelshögskolan i Stockholm. Framtidens ledare är enligt honom bildade och nyfikna på det okända.

- Framtidens ledarskap är egentligen samma som tidigare. Relationer har alltid varit det centrala och det kommer det att vara även i framtiden. Man måste ha koll på och förhålla sig till sin omgivning. De som känner sig sedda och uppskattade bidrar bättre till helheten som då känns meningsfull. Det är samma nu som förr och har aldrig varit en dålig idé.

- Men på grund av AI och maskininlärning kan mycket automatiseras. Därför måste framtidens ledarskap fokusera på att få ut så mycket som möjligt av den mänskliga kapaciteten. Det kräver kreativitet, handlingsförmåga och självstyrande. Digitalisering gör att vi måste bli duktigare på det som är särskiljande för oss människor, d.v.s. vår mänskliga förmåga.

## **Hur utbildar ni framtidens ledare? Är det annorlunda än tidigare?**

- Vi arbetar efter devisen att när våra studenter tar examen ska de vara "Fria och levande i förhållande till det okända". De ska titta på världen och känna sig beredd att ta sig an den på ett nyfiskt sätt. Vi arbetar i en klassisk bildningstradition som inte varit så vanlig tidigare. Svensk utbildningstradition har inte fokuserat på karaktärsdanning på det sättet vi gör nu.

- Vi flyttar fokus från utbildning till bildning och genom till exempel konst och humaniora utsätter vi oss för intryck som fungerar som intellektuellt klipulver. Att umgås med det okända hjälper oss till reflektion och att våga pröva nya saker. Det är grundläggande för framtidens ledare.

## **Vill unga människor bli ledare i framtiden?**

- Den unga generationen vill absolut bli ledare, men det handlar om hur man presenterar uppdraget. Unga i dag vill påverka och bidra till något större och meningsfullt samtidigt som de sätter ett stort avtryck. Att vara en kugge i ett maskineri är inte lika intressant som att bygga den egna identiteten.

## **Vad är en realistisk bild av ledarskap i framtiden? Ställer vi för höga krav på våra ledare?**

- Att leda är att våga misslyckas. Men inte på grund av att man saknar ambition eller är lat utan i stället de misslyckanden som är resultat av ett utvecklingsförsök och som resulterar i ett lärande. En god ledare har tolerans för den typen av misstag eftersom kunskapsintensiva branscher måste förlita sig på människors innovationsförmåga. Människor med den typen av förmåga kan inte styras och de utvecklas genom att våga testa.

- Den personliga utvecklingen måste pågå hela tiden. Bara så kan vi vara fria och levande i en okänd värld.



## LARS STRANNEGÅRD

**JOB:** Professor i företagsekonomi med särskild inriktning mot ledarskap samt rektor vid Handelshögskolan i Stockholm.

**BRA LEDARSKAP I TRE ORD:** Empati, nyfikenhet, tydlighet.

**STÖRSTA UTMANINGEN FÖR FRAMTIDENS LEDARE:**

Att utveckla människor att få ut den fulla kraften i att vara människa.

# FRAMTIDENS LEDARSKAP – RELATIONER I FOKUS

Det är ingen tvekan om att företagen ser värdet och vikten av ett väl fungerande ledarskap för att säkra framgångsrika verksamheter. Flera av dem uttrycker också att ledarskapet kommer att vara minst lika viktigt i framtiden, om inte mer.

## Företagens perspektiv

När företagen beskriver vad som krävs av framtidens chefer och ledare finns en tydlig gemensam nämnare, oavsett vilken verksamhet de bedriver, nämligen betoningen på vikten av chefers förmåga att bygga relationer. "AI och digitalisering i all ära, men det går inte att bygga bort relationer". Relationer till enskilda medarbetare, till gruppen och mellan medarbetare; men också till kollegor. Kort och gott ett intresse för människor och vad som får dem att motiveras, vara engagerade och må bra på jobbet för att gemensamt nå resultat och mål och att ge förutsättningar för innovation.

Listan på önskvärda förmågor eller egenskaper kan göras lång, men några begrepp är mer förekommande än andra. Kommunikativ, inkluderande, närvarande, delegerande, trygg, stödjande, coachande, visa tillit till gruppen, transparens, aktiv feedback-kultur.

Andra viktiga egenskaper som ofta nämns är utvecklingsorientering och mod att våga testa och tillåta sig själv och andra att misslyckas, ett innovativt ledarskap. Detta är viktiga förutsättningar för företagen för att kunna ligga i framkant och vara konkurrenskraftiga.





### *Mindre arbetsgrupper och tätare möten*

Den på sina håll ännu rådande föreställningen om att chefen är den som har alla svar kommer inte vara hållbar i den komplexa och snabbväxande världen vi verkar i. "Chefer behöver lösa uppgifter gemensamt med sitt team och det är inte chefen själv som har nycklarna till lösningar."

Dessa tankar har flera av de besökta företagen omsatt till praktisk handling i vardagen. Exempel på detta är att man sedan länge frångått de mer traditionella utvecklings- eller medarbetarsamtalen med relativt glesa intervaller. Ett av företagen, Akademiska Hus, arbetar i stället med det man kallar uppdragsdialog som ersatt medarbetarsamtal och medarbetarundersökningar. Liksom alla förändringar tar genomförandet tid och visst motstånd behöver övervinnas. Alla har också fått en dags utbildning i uppdragsdialogens metod tillsammans med fackliga representanter och skyddsombud.

Ett annat företag trycker på vikten av att ingen chefsnivå undantas från de riktlinjer som gäller i hela organisationen. Det är först då det önskvärda förhållningssätt man strävar efter kan genomsyra hela organisationen. "Det är en grundbult att chefer och ledare föregår med gott.ex.empel."

”

## **Chefen ska vara bäst på teamet och på människan.**

Ett närvarande ledarskap har lyfts fram som viktigt. Ett av företagen beskriver detta genom att chefer ofta rör sig i verksamheten och är tillgängliga för medarbetares frågor. Men de ska också vara så trygga i sin ledarroll att de vågar säga att de inte alltid vet svaret. De vill ha chefer som helt enkelt "bara tar tag i situationen".

Ytterligare ett företag talar om vikten av att chefen jobbar aktivt tillsammans med medarbetarna i projekt. Chefer som snabbt kan vara där och stötta och ser sina medarbetare på nära håll direkt i produktionen. De tror därför på mindre arbetsgrupper och tätare möten mellan chef och medarbetare.

"Chefen ska vara bäst på teamet och på människan"

Ett gemensamt tema är just vikten av en ständigt, pågående dialog mellan chefer och medarbetare.

### *Chefers organisatoriska förutsättningar*

Det ställs höga förväntningar och krav på dagens och framtidens chefer och ledare. Frågan är hur företagen bäst kan bidra till att cheferna har de förutsättningar och den utvecklingsmiljö de i sin tur behöver för att hantera sina uppdrag.

De företag vi besökt och den referensgrupp vi använt oss av i projektet har besvarat just den frågan; Vad behöver företagen stötta cheferna med för att utöva ett framgångsrikt ledarskap för framtiden?

Ett självklart svar är att rusta dem med rätt verktyg. Här är en grundförutsättning att det finns tydliga mål och värderingar och att chefer har mandat för att fullfölja sitt ansvar.

Samtliga företag erbjuder chefer olika typer av ledarskapsutveckling, både digitala och fysiska. En del enligt relativt traditionell metodik, medan andra vågar pröva mer utmanande metoder. Flera trycker särskilt på behovet av individanpassad utveckling.

Annat stöd till chefer som är vanligt förekommande är möjlighet till någon form av nätverk, coaching eller mentorskap, internt eller externt.

Att erbjuda cheferna sina egna forum för att tillsammans diskutera utmaningar i ledarskapet är en viktig byggsten. Därför samlar flera företag sina chefer med jämna mellanrum för att kunna dela med sig av sina erfarenheter och få tid att lyfta olika chefsdilemman.

Några företag använder sig fortfarande av medarbetarundersökningar som en del i att utvärdera ledarskapet och därigenom ge chefer och ledare återkoppling. Ett företag har valt att lägga de pengar som tidigare bekostade just medarbetarundersökningar till stipendier för utveckling och utbildning både för medarbetare och chefer.

De flesta uttrycker att chefer måste få tid att vara ledare, inte minst när det närvarande ledarskapet värderas så högt. Mindre arbetsgrupper är som beskrivits ovan ett sätt att ge förutsättningar för detta.



”

**Om cheferna är viktiga, måste vi visa det.**

## En omvärldsbeskrivning

Det finns många undersökningar som visar att just chefs- och ledarskapet värderas högt när unga väljer sin arbetsgivare. I en av dessa<sup>14</sup>, bland unga akademiker, ligger bra chef på en delad förstaplats på listan av vad som är viktigast när man väljer arbetsplats, tillsammans med trevliga kollegor och bra stämning. Undersökningen visar också att det som motiverar unga att göra det lilla extra på jobbet är att det känns meningsfullt.

Chefer själva är inget undantag från att relationen till den egna chefen är viktig. En bra relation till sin egen chef och ett rättvist och uppmuntrande ledarskap kan vara helt avgörande för om chefer väljer att fortsätta i yrket eller lämna det.<sup>15</sup>

Mot bakgrund av de utmaningar företagen har, att hitta och attrahera den kompetens de så väl behöver, finns det all anledning att värdera ledarskapet och se detta som en konkurrensfördel.

### Relationer är A och O

Den amerikanske författaren och managementkonsulten Donn Karr lär ha sagt att "Människor jobbar för människor – inte företag" och att brist på relationer, eller dåliga sådana, är vanliga skäl till att många av de bästa alltid slutar.<sup>16</sup>

Medvetenheten om vikten av goda relationer mellan chef och medarbetare, för effektiv styrning och arbetsplatser där vi trivs, blir alltmer utbredd. Ett tydligt tecken på detta är inte minst Tillitsdelegationens utredning<sup>17</sup> som gjorts på uppdrag av regeringen, som förvisso rör offentligt finansierad verksamhet: "Målet är att styrningen av den offentliga förvaltningen i högre utsträckning ska baseras på tillit. Medarbetarnas kunskap och erfarenhet ska bättre tas tillvara så att välfärdstjänsterna genererar större nytta och kvalitet för medborgarna."

Det är också värt att nämna relationen till sig själv som chef. Självmedkänsla har visat sig viktigt för chefers eget välbefinnande och hållbarhet på sikt<sup>18</sup>. Begreppet självmedkänsla, som skyddar individen mot hälsofarlig stress, beskrivs i tre dimensioner:

1. Snällhet mot sig själv.
2. Mindfulness, som innebär att man har en balanserad och icke-dömande inställning till sina tankar och känslor och ser sitt känsloliv lite utifrån för att inte behöva agera direkt på vartenda infall.
3. Kapaciteten att se motgångar och misslyckanden som allmänmänniskliga, att man inte upplever sig själv som isolerad utan ser sina svårigheter och tillkortakommanden som en del av vad det innebär att vara människa.

### Tid för ledarskap

Som redan beskrivits ovan har de besökta företagen pekat på vikten av ett närvarande ledarskap för en levande och tät dialog med både gruppen och enskilda medarbetare. Den utmaning många chefer står inför är dock just tiden för att vara så närvarande som man önskar. Många chefer är, parallellt med uppdraget som chef och ledare, operativa i den dagliga verksamheten.

Ledarna genomför kontinuerligt kartläggning och undersökningar av chefers upplevda arbetssituation. Chefers främsta drivkraft till att välja yrket är möjligheten att påverka och utveckla verksamheter och medarbetare. Men för många chefer består vardagen till stor del av administration och andra uppgifter som har mycket lite med ledarskap att göra.

I rapporten *Chef i nöd och lust*<sup>15</sup> redovisas resultat av en Novusundersökning där drygt 1.000 chefer fått skatta hur de upplevt förändringar avseende ett antal aspekter från det att de började som chef till hur det ser ut i dag. Hela 71 procent upplever att administrativa uppgifter ökat och en majoritet att båda kvantitativa och kvalitativa krav ökat. Samtidigt uppger en stor del av cheferna att personella resurser och organisatoriskt stöd under samma period minskat.

<sup>14</sup> Young Professional Attraction Index, Academic Work & Kantar Sifo, 2018.

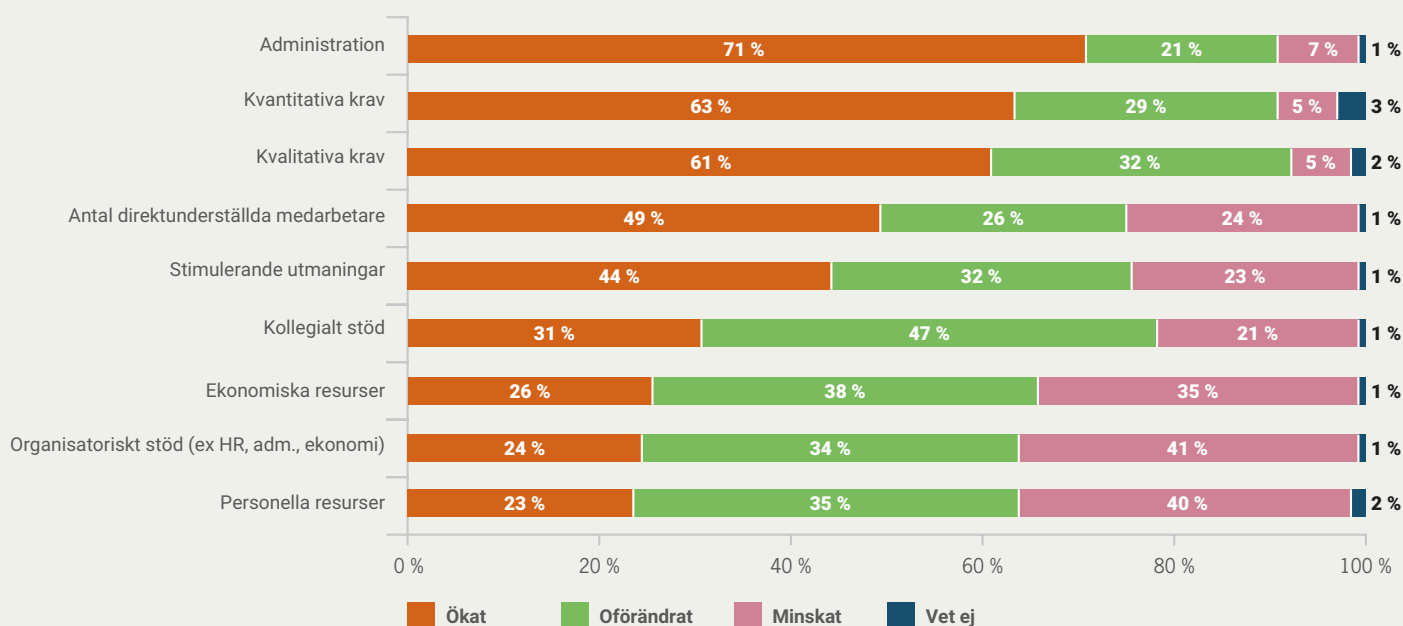
<sup>15</sup> Chef i nöd och lust – förutsättningar för en lång och hållbar chefskarriär. Ledarna, 2019

<sup>16</sup> SvD Perfect Guide, 23 november 2018

<sup>17</sup> Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn, SOU 2018:47. Finansdepartementet, 2018

<sup>18</sup> Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv, C Mellner, Stockholms universitet 2015

**Om du jämför hur du upplevde att vara chef i början av din chefskarriär med hur du upplever det i dag.  
Hur skattar du då följande faktorer?**



Vår föränderliga omvärld och inte minst teknikutvecklingen, har förändrat chefers arbetsvillkor. I skriften *Hållbara chefer* från 2008<sup>19</sup> hänvisas till forskare från Lunds universitet och hur de beskrev chefsrollen i termer av utmaningar och påfrestningar. De pekade redan då särskilt på den höga förändringstakten i arbetslivet med ökad effektivisering och rationalisering av organisationsstrukturer. Att antalet underställda blir fler, samtidigt som kraven ökar på chefs relation till varje enskild medarbetare, något som kräver tid men också förståelse för enskilda individers situation och behov. Chefer behöver ha förmåga att förstå andra och sitt sociala sammanhang för att skapa goda relationer.

De menade också att många chefer har fått bredare ansvarsområden och större HR-ansvar, inte minst för att implementera förändringsprojekt.

Samtidigt är befogenheterna ofta oklara och avståndet till beslutsfattandet stort. ”De mångfacetterade, och ibland motstridiga förväntningarna på chefer innebär att de kastas mellan ett stort antal uppgifter och roller. Ibland behöver chefen vara strateg, coach, medmänniska eller arbetsgivarrepresentant. Ibland är det experten som behöver träda fram, för att kort därpå hantera enkla serviceuppgifter som fixare eller vaktmästare.”

För att chefer ska ha möjlighet att vara närvarande och bygga tillitsfulla relationer behöver de också organisatoriska förutsättningar för att ha utrymme för detta. Ett icke fungerande chefs- och ledarskap kan ge omfattande, negativa konsekvenser för både medarbetare och den verksamhet företagen bedriver.

<sup>19</sup> Hållbara chefer – en idéskrift om forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer. Bliwastiftelsen, 2008



”

**De mångfacetterade, och ibland motstridiga förväntningarna på chefer innebär att de kastas mellan ett stort antal uppgifter och roller.**

# DET GEMENSAMMA GODA ALLT VIKTIGARE FÖR FRAMTIDENS LEDARE

Framtidens ledare har bra självinsikt och en sund inställning till personlig utveckling, men de kräver också att företagen har starka värderingar och arbetar för det gemensamma goda. Det menar Claus Forum som är chef för affärsområdet Individ och Familj på omsorgsföretaget Humana.

- Jag tror att det kommer att ställas helt andra krav på framtidens ledarskap än det görs i dag. Vi och alla unga som ska vara ledare då måste hänga med i teknikutvecklingen. För unga människor är det naturligt, men av oss kommer det att kräva ännu mer flexibilitet i arbetet och vi måste lyssna på medarbetare mycket mer än många gör i dag.

- Framtidens ledare är mycket mer värderingsstyrda än vi någonsin varit. Vi på företagen måste fokusera mer på det gemensamma goda och samhällseffekten av vårt jobb för att attrahera duktiga ledare i framtiden. Bolagen måste ta ansvar för de stora bärande frågorna i framtiden – socialt och ekologiskt. Ingen kommer undan, och det är goda nyheter!

**Att jobba med värderingar låter diffust för många. Hur gör man för att ett företags värderingar ska vara levande och fungera som ett verktyg för både chefer och medarbetare?**

- I november 2018 vann vi för andra året i rad Allbrightstiftelsens pris som börsens mest jämställda bolag. Det är vi väldigt stolta över! Men det är viktigt att komma ihåg att det inte är en tillfällighet att vi får priset. Vi har ett mind set som tagit oss hit. Vi jobbar jättehårt med de här frågorna. Vi pratar högt och tydligt om dem och

vi använder ofta personliga exempel. För nästa generation är värdegrunden "need to have" och det är bara så vi attraherar dem som kommer att vara med och skapa affären.

**Vi hör ibland att unga i dag inte har lust att ta ledarroller. Vad tror du om det?**

- Jag tror att det är en myt. Det handlar mer om vilket uppdrag vi erbjuder. Självklart vill unga människor ha ansvar och vara med och bestämma. Jag tror inte en sekund på motsatsen. Men de unga ser ledarskapet mer som en personlig utveckling. Och det är något som vi äldre slarvar med.

- Det är mycket klokt att se sitt jobb i ett större sammanhang. Att känna mening är avgörande och det är de unga mer medvetna om. Om vi som arbetsgivare kan ge detta så kan vi locka de unga till oss och säkra framtiden.

**Hur kan då arbetsgivare se till att ledarroller är meningsfulla och hållbara? I dag jobbar många alldeles för mycket, går in i väggen eller känner att de inte räcker till för alla uppgifter. Hur löser vi den typen av utmaningar i framtiden?**

- Det allra viktigaste är att säkra att vi har en stark värdegrund. I Humana arbetar vi med vår värdegrund hela tiden. Det går inte en dag utan att jag aktivt använder den när jag fattar beslut, i stort och smått. Men vi måste också hjälpa till och säkra att våra ledare har ett liv i balans. Att man rör på sig, sover gott och hanterar arbetstiden på ett bra sätt. Jag upplever att ledare ofta är väldigt självkritiska utan anledning. Den bördan måste vi befria oss från. Framtidens ledare ska kunna vara good enough.



## CLAUS FORUM

**JOB:** Affärsområdeschef för Individ och familj på Humana.

**BRA LEDARSKAP I TRE ORD:** Självinsikt, relationsbygge och kommunikativa egenskaper.

**STÖRSTA UTMANINGEN FÖR FRAMTIDENS LEDARE:**  
Att motivera och leda en ny generation i en digital tidsålder.

# KOLLEKTIV INTELLIGENS GÖR SUMMAN AV VÅRA KUNSKAPER STÖRRE

I kölvattnet av it-bubblan upplevde Philip Runsten för första gången kraften i samarbete och gruppdynamik då han och några kollegor var med och räddade ett konsultbolag från konkurs. I dag forskar han om kollektiv intelligens på Handelshögskolan i Stockholm.

- Det finns olika sorters kollektiv intelligens och vi tittar framförallt på gruppnivå i organisations-sammanhang. Enkelt kan man säga att det handlar om att människor, med olika kunskaper, måste sammanföra de kunskaperna till en kollektiv intelligens för att lyckas lösa framtidens arbetsuppgifter.

- Men det här är bara en metod egentligen. Det är komplexitet som är utmaningen nu och i framtiden. Om vi jämför med 1950-talet försöker vi uppnå sex gånger fler mål i företagen i dag. För att lösa detta ökar vi specialiseringen. Vi delar helt enkelt upp jobbet mellan oss. På så sätt kan vi fördjupa vår kunskap, och summan av våra kunskaper blir större. Men det skapar också hög komplexitet. Allting blir svårare att överblicka och det gör oss beroende av vår skicklighet att föra samman och koordinera kunskap, i ett superspecialiserat samhälle.

**Utmaningen i framtiden blir enligt Philip Runsten att utveckla koordineringen för att få ihop våra olika specialistkunskaper.**

- Tidigare kunde vi förlita oss på en central ledning som fattade besluten, men när vi ökar komplexitet hinner inte den logiken med längre.

Vi kan inte längre förutse och reagera tillräckligt snabbt och därför måste hela gruppen vara delaktig i koordinering av de gemensamma kunskaperna.

**Hur påverkar det framtidens ledarskap? Vilket ledarskap kommer att krävas för att gynna den kollektiva intelligensen?**

- Framtidens företag behöver medarbetare och ledare som förstår vad det innebär att jobba med komplexitet. Ledarens roll blir att komma åt mer av gruppens kollektiva intelligens. Ledaren är inte längre ordgivare och problemlösare.

- Medarbetare och ledare förväntas ha vissa grundläggande kunskaper om hjärnan och hur den funkar. Hur man fattar beslut och samarbetar. I framtiden måste människor lära sig ledarskapets villkor även om man inte själv är ledare. Det är svårt att vara ledare, men det är ännu svårare om medarbetare inte förstår hur svårt det är.

**Du pratar också om varma grupper. Vad innebär det?**

- Det som kännetecknar varma grupper är aktivt lyssnande vilket skapar en psykologisk trygghet som påverkar hur det dagliga arbetet fungerar. Den kollektiva intelligensen i en grupp beror av hur väl de inblandade lyckas sammanföra sina olika kunskaper. Alltså hur smarta blir vi tillsammans. Den processen är hela tiden beroende av relationerna mellan individerna. Relationerna avgör till exempel hur mycket vi är beredda att



lyssna på andra och hur mycket vi anstränger oss för att förstå andras sätt att tänka. Varma grupper ger till exempel varandra feedback spontant, eftersom de är trygga med relationerna.

**Vilka team har förutsättningar att bygga kollektiv intelligens? Hur sätter man samman dem?**

- Det går aldrig att optimera team utifrån personliga egenskaper. Man ska tänka precis tvärtom.

Alla grupper kan bli jättebra, och alla kan också bli dåliga. Det handlar inte om att alla måste vara sociala. Framtidens intelligens är att alla måste få vara på sina egna villkor, men också att alla är medvetna om att de måste anstränga sig för att vara så skickliga samarbetare som möjligt. Alltså ett lagspel som bygger på olikhet, därför att alla är med i ansträngningen att hålla samman.

## PHILIP RUNSTEN

**JOBB:** Doktor och forskare på Handelshögskolan i Stockholm.

**BRA LEDARSKAP I TRE ORD:** Kunna skörda olikhet.

**STÖRSTA UTMANINGEN FÖR FRAMTIDENS LEDARE:**

Att se och förstå vilket ledarskap som krävs för att kunna mobilisera människor.

# VAD PARTERNA BÖR BISTÅ FÖRETAGEN MED

I samband med de företagsbesök som genomförts och de referensgruppsträffar projektet bjudit in till, har frågan ställts vad de anser att Almega och Ledarna som parter på arbetsmarknaden kan göra eller bistå företagen med. Här är några exempel på de inspel vi fått:

## *Andra sätt att samverka*

- Att de lokala fackliga representanterna är med i utvecklingstänket och vill samverka förutsättningslöst för att hitta lösningar. Arbetsgivare vill inte komma med färdiga lösningar som facken får tycka till om. Dagens utmaningar kräver att jobba fram lösningar tillsammans och att våga tänka nytt och fritt. Allt handlar inte bara om MBL.
- Parterna kan hjälpa till med omvärldsbevakning och partsgemensamma budskap. Våga sticka ut och våga göra gemensamma "statements".
- Stötta lokala klubbar och företrädare så att de förstår den digitala transformationen. Företagen har förståelse för att det kan vara tufft att vara lokalt fackligt förtroendevald, men det är inte alltid de hänger med i den förändring som är nödvändig.
- Skapa en arena där det ges möjlighet till utbyte och utveckling, exempelvis nätverk med relevanta och aktuella frågor.

## *Moderna avtal*

- Vi behöver mer diskussion och debatt om de stora frågorna runt arbetsrätten. Mycket är utformat för den gamla industrin. Digitalisering och ny teknik påverkar arbetsgivarfrågorna i dag.
- Färre kollektivavtal. Avtalsområden smälter samman i dag och det tar inte alltid avtalen hänsyn till. Företagen behöver moderna avtal som hjälper dem att uppnå verksamhetens mål.
- Kollektivavtalen behöver spegla det flexibla arbetslivet. Det är viktigt för att kunna behålla våra medarbetare. Färre kollektiva lösningar och fler lösningar som möter individens behov för att få ihop livspusslet.
- Det är viktigt att de centrala parterna står för de centrala processerna.
- "Var inte så mossiga!"



”

**Var inte så  
mossiga!**

# ALMEGA OCH LEDARNA – PARTER PÅ ARBETSMARKNADEN

Som parter på arbetsmarknaden ligger det i sakens natur att vi ibland möts i förhandlingar med delvis olika ingångsvärden.

Almega, som är en del av Svenskt Näringsliv, är en förbundsgrupp bestående av sju förbund inom tjänstesektorn med 11 000 anslutna medlemsföretag där över en halv miljon människor arbetar inom ett sextiototal olika branscher.

Det som utmärker tjänsteföretag är att de säljer tjänster av olika slag. Det är tjänster mellan människor och kan handla om arkitekter, It-tekniker, personliga tränare, webbutvecklare, fastighetsskötsel, vårdpersonal, utbildningsföretag och skolor. Det är tjänster till svensk industri och kan handla om bevakning, sanering, kundtjänst, rekrytering och IT-support. Det som är gemensamt för dem alla är att det är företag där den största tillgången är de som jobbar i företaget. Medarbetarnas kunskap är den viktigaste resursen i tjänsteföretagen.

Ledarna – Sveriges chefsorganisation är en fristående arbetstagarorganisation med fler än 93 000 medlemmar som är chefer på hela arbetsmarknaden och på alla nivåer.

Ledarna är det enda fackförbundet bara för chefer och erbjuder chefer tjänster som rör både den egna anställningen och utveckling i yrkesrollen som chef och ledare. I syfte att skapa bättre förutsättningar och villkor för chefer, lyfter Ledarna också chefsfrågor i samhällsdebatten. Ledarnas vision är att "Alla har en bra chef".

Som parter på arbetsmarknaden ligger det i sakens natur att vi ibland möts i förhandlingar med delvis olika ingångsvärden. Men framför allt har vi många gemensamma intressen och i grunden en samsyn kring de utmaningar som finns för våra företag och chefer.

Detta är ett skäl till att vi tillsammans genomför olika utvecklingsprojekt. Väl fungerande och konkurrenskraftiga företag är bra för Sverige, för Sveriges chefer och för alla anställda som har en chef.



”

**Väl fungerande och konkurrenskraftiga företag är bra för Sverige, för Sveriges chefer och för alla anställda som har en chef.**





# FRAMTIDENS LEDARSKAP

---

Om företags utmaningar och tankar  
om framtidens ledarskap.

**ledarna** | **almeqa**  
SVERIGES CHEFSORGANISATION Banar väg för tjänsteföretagen

Ledarna • S:t Eriksgatan 26 • Box 120 69, 102 22 Stockholm • 08-598 99 000 • [ledarna.se](http://ledarna.se)

Almeqa • Sturegatan 11 • Box 555 45, 102 04 Stockholm • 08-762 69 00 • [almeqa.se](http://almeqa.se)