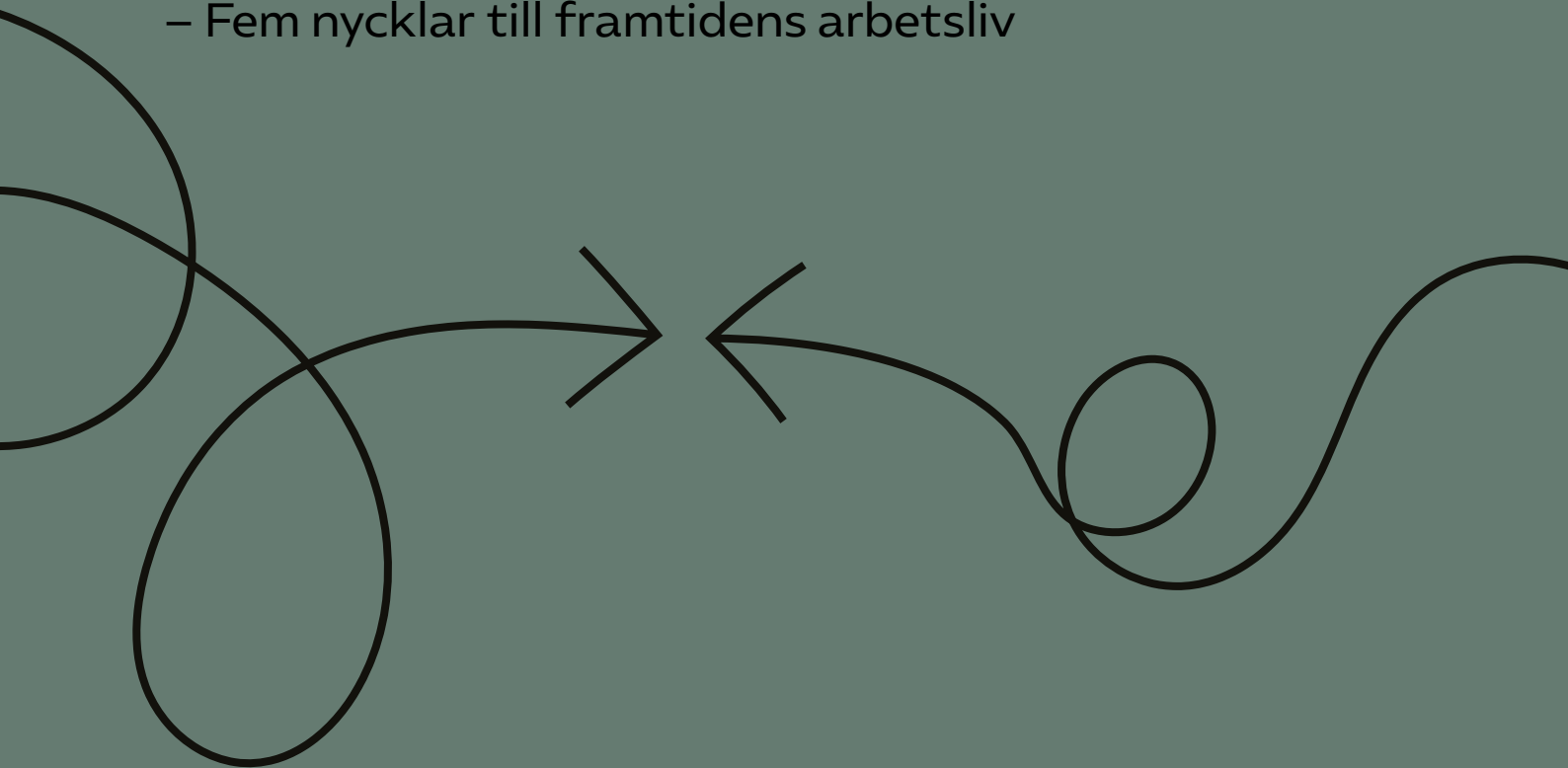


Från fruktkorg till fest, frihet och förnyelse!

– Fem nycklar till framtidens arbetsliv



**Innovationsföretagen –
Vi skapar
möjligheterna**





Innovationsföretagen samlar branschens främsta experter som leder näringslivs- och samhällsutvecklingen genom innovation.

Tillsammans skapar vi det goda samhället genom innovativ design. Hos oss föds idéer som blir världsledande lösningar.

Bli medlem idag!

Läs mer på www.innovationsforetagen.se

Innehåll

Inledning	7
Rapporten i ett nötskal	8
Sju trender som omformar framtidens arbetsliv	9
Nya affärsmodeller, partnerskap och arbetssätt ökar komplexiteten	
– betydelsen av strukturkapital ökar	10
Tredje generationens internet väntar runt hörnet	
– digitalisering och automatisering lägger in en högre växel	12
Ett alltmer personaliserat arbetsliv	
– frigör människors verkliga förmågor	14
Hållbarheten växlar upp	
– 'People, planet and profit' går hand i hand	16
Tilltagande kompetensbrist	
– Utspridd urbanisering och ändrad demografi spär på	18
Allt blir hybrid	
– Organisationer, platser och individers roll ändras i ett uppluckrat arbetsliv	20
Alltmer komplext arbetsinnehåll ändrar kravbilden	
– Wellbeing och flexibilitet grund för ökad produktivitet och attraktivitet	22
Fem utmaningar att ta tag i	24
Utmaning nr 1: Den fasta tillvaron är ett minne blott!	
– Utveckla spelregler där hybridlivet är normen	25
Utmaning nr 2: Utnyttja olikheterna!	
– Utveckla framsynt stöd för ett personligt arbetsliv	27
Utmaning nr 3: På idéfronten intet nytt!	
– Återerövra innovationsfabriken	28
Utmaning nr 4: Sluta lappa och laga!	
– Ta ett samlat grepp och framtidssäkra kompetenssituationen	29
Utmaning nr 5: Fest, frihet och förnyelse!	
– Glöm fruktkorgar och gymkort	31
Om Kairos Future	33
Källor	34

Inledning



Framtidens arbetsliv kommer att utgöras av människor som vill skapa värde tillsammans med andra människor. Men förutsättningarna för detta värdeskapande håller på att förändras. Den här rapporten vill sätta fingret på några av de mest påverkande framväxande trenderna som formar framtidens arbetsliv – med fokus på tjänstemanna-arbetslivet.

I rapporten beskrivs sju trender som med hög sannolikhet kommer utgöra den övergripande riktningen för framtidens arbetsliv. Det handlar om trender som påverkar framtidens värdeskapande. Trender som påverkar kunskapsproduktion, företagens förmåga att bygga strukturkapital, innovationskraften, kompetensbristen samt andra trender av mer omvälvande karaktär.

Utifrån denna utveckling identifierar vi fem utmaningar som Sverige och svenska nyckelaktörer bör ta sig an för att säkerställa framväxten av ett arbetsliv som genererar både goda arbetsvillkor för medarbetarna, innovationslyft hos företag och samhälle samt ny tillväxt och välbefinnande för Sverige som helhet. Innehållet i rapporten är baserat på research och sammanställningar av tidigare undersökningar. Till det har svaren från en enkätundersökning bland Innovationsföretagens medlemmar från våren 2022 tillfogats och inlemmats i analyserna.

Rapporten i ett nötskal

Arbetslivet står inför stora förändringar inför framtiden. Det som driver på är delvis en fortsättning av utvecklingsområden som redan pågått ett tag men där tyngdpunkten håller på att förskjutas till ett nytt normalläge jämfört med det som gällt det senaste kvartsseket. Delvis är det nya områden som driver på förändring i affärsmodeller, organisation, arbetssätt och kompetensbehov.

I grunden växer ett affärslandskap fram som till stora delar är mer komplext än det varit historiskt. Komplexa strategiska partnerskap med delat värdeskapande, otydlig och svårkontrollerad kunskapsproduktion och kraftigt utökat hållbarhetsansvar är några exempel på krafter som driver på komplexiteten.

Pandemin har varit en bidragande orsak till utvecklingen där nya mönster etablerades under kort tid. Det handlar om hybridlivet som inte är något temporärt utan snarare en grundbult i det framtida arbetslivet. Medarbetare kommer i hög utsträckning arbeta från andra platser än kontoret.

Till de som ingår i nyckelresurserna räknas dessutom inte bara de egna medarbetarna utan långtidsinhyrda specialister, samarbetande partnerorganisationer och inhyrd personal. Detta leder till ett mer uppluckrat arbetsliv. Fortfarande saknas dock framsynta spelregler så där behövs ett rejält omtag där hybridlivet är utgångspunkten för lösningarna och inte bara ett lappande och lagande på det etablerade systemets strukturer och villkor. Det handlar om allt från skatte- och arbetsmiljöregler till kultur och ledarskap.

En annan utmaning är återerövrandet av innovationsfabriken, ett område som hos många organisationer gått i stå under pandemin. Som ett led i det måste arbetsgivare hitta väsentligt bättre lockelser för att motivera folk till kontoret. Det krävs fest, frihet och förnyelse snarare än fruktkorgar.

Ett annat område är den fortsatta digitaliseringen som kommer omforma kunskapsarbetet radikalt kommande decennium. AI-baserade lösningar i arbetslivet etableras idag på bred front

och de kommer föra med sig såväl kraftiga produktivitetsökningar som ett förändrat arbetsinnehåll för väldigt många personer på arbetsmarknaden. Dessutom växer tredje generationens internet fram – ibland kallat Metaverse – vilket på sikt kommer omforma all kommunikation och värdeskapande. En försmak kan ses idag bland de yngre generationerna som har en kultur baserad på idéerna bakom Metaverse.

Ytterligare en utmaning är skiftet från kollektiva synsätt till genuint personaliserade möjligheter. Kunskapsproduktion utgörs till stor del av individers tanke- och kommunikationsförmågor. Ett datadrivet arbetsliv ger möjlighet till genuint individbaserade lösningar som frigör enskilda medarbetares bästa sidor. Men då krävs både utnyttjandet av data samt en vilja och mod att bejaka de inre resorna – både hos medarbetare, chefer och organisationer. Då kan ett verkligt frigörande kraftfullt arbetsliv ta fart bortom den konformitet som ofta präglat tillvaron historiskt.

Sju trender som omformar framtidens arbetsliv

Arbetslivet förändras både snabbt och långsamt. Att det finns tillgängliga tekniska lösningar betyder inte att allt sker över en natt. Den kulturella trögheten och anpassningen hos människor och organisationer går ofta långsamt men har samtidigt en kraftigt omvälvande kraft när det väl händer. I rapporten pekar vi på sju sådana trender som håller på att forma morgondagens arbetsliv.



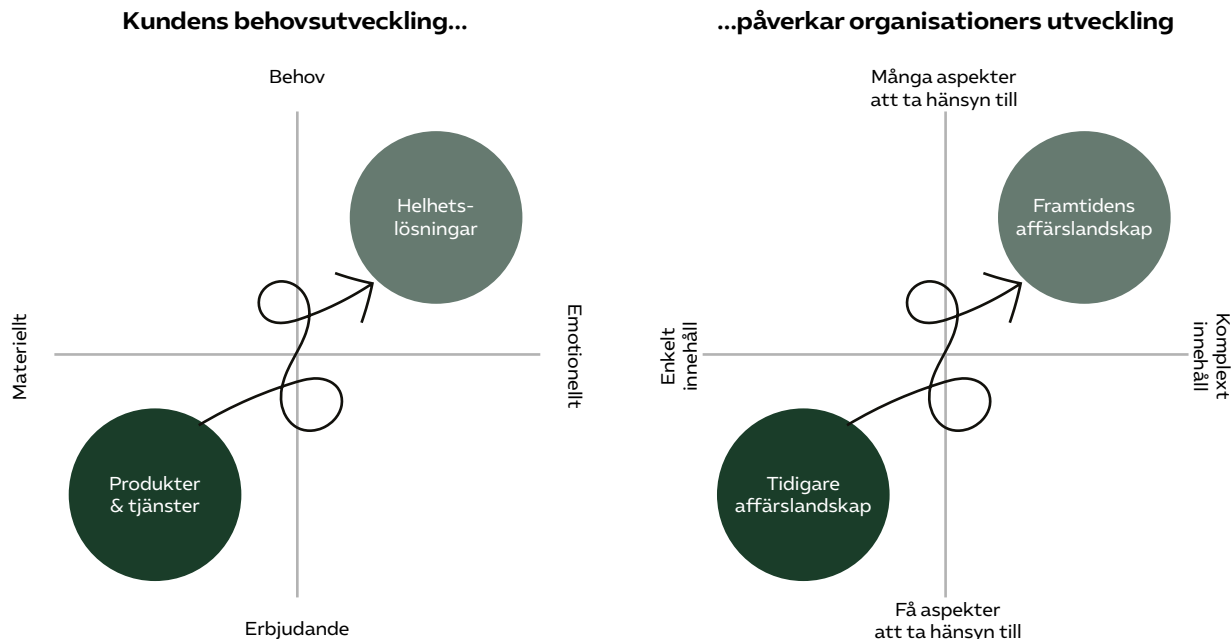
Nya affärsmodeller, partnerskap och arbetssätt ökar komplexiteten

–betydelsen av strukturkapital ökar

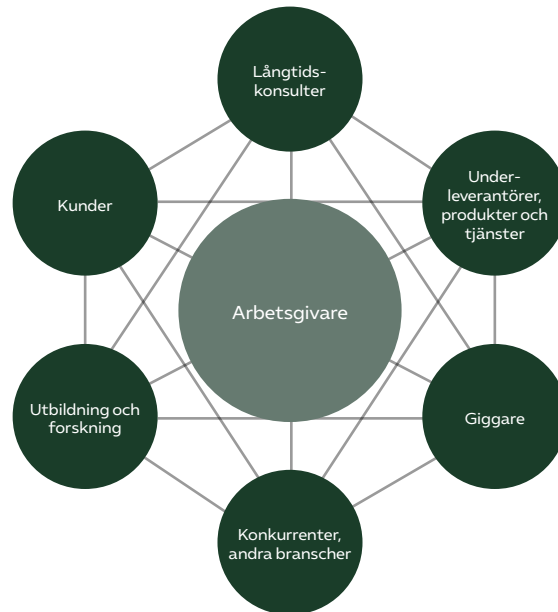
Dagens företag lever i en värld som i mångt och mycket är betydligt mer komplex och svårnavigerad än tillvaron var bara för ett tiotal år sedan. Utöver det faktum att sådant som brukade uppfattas som sällanhändelser och undantagsfall numera tycks vara ett nytt normalläge (ständigt är det något onormalt som en pandemi, ett Ukrainakrig, en Brexit eller hack i försörjningskedjorna) så genomgår många branscher omvälvande

förändringar. Åtta av tio ledare menar att världen förändras allt snabbare¹, och att framtiden blir allt svårare att förutse i takt med att osäkerheterna ökar. Den osäkra grundsituationen gör att det inte räcker med att återbruka de instrument och lösningar som fungerade väl i stabila tider. I stället gäller det att se över sin egen verktygslåda och säkerställa att organisationen och det egna ledarskapet har rätt instrument

för att hantera genuina osäkerheter. Nya aktörer med andra typer av affärsmodeller och erbjudanden äntrar marknaden. Kundcentrerad tjänstefiering och prenumerationbaserade erbjudanden ('garanterat rent och fint' snarare än 'städning en gång i veckan') samt lösningar där digitala plattformar utgör grunden har på kort tid omformat många branscher i grunden.



Förflyttning av kundefterfrågan och tillhörande affärslandskap.
Källa Kairos Future 2022.



Denna utveckling har gett ett behov av närmare samarbeten. Det har blivit allt svårare att klara sig ensam. Idag inser många aktörer att ett förändrat affärslandskap kräver nya lösningar vilket i sin tur kräver nya partnerskap och arbetssätt. Idag är det t ex vanligt att underleverantörer snarare är partners som är djupt involverade i den beställande organisationens verksamhet än upphandlade att bara "göra sin sak". En konsult kan driva frågor tillsammans med underleverantörer, driva förändringsarbetet i kundorganisationen eller utveckla nästa generations produkter för kundens räkning och en frilansare kan genomföra studier tillsamm-

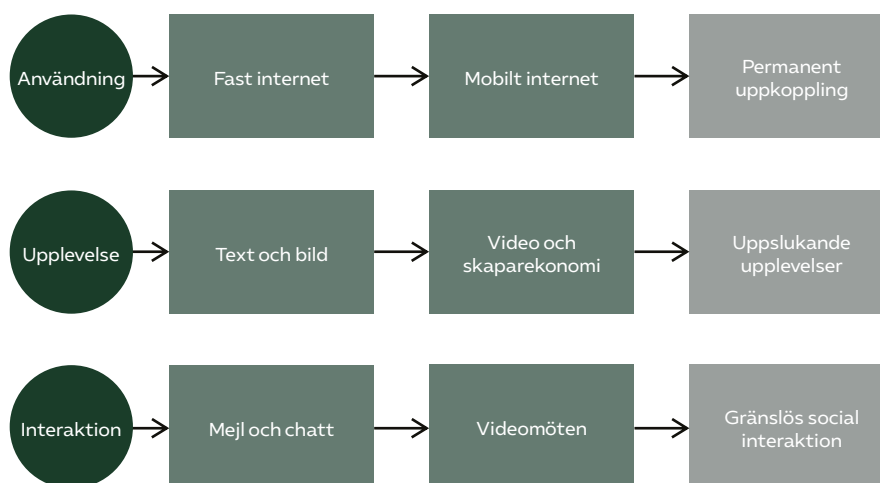
ans med en fakultet vid ett lärosäte för beställarens räkning.

De komplexa partnerskapen är än mer komplicerade när det gäller innovations- och utvecklingsarbete. Inte sällan sker de inom ramen för samarbete mellan enskilda företag, akademien, utvecklingsmyndigheter och branschorganisationer. Plattformen för de här samarbetena har på senare år gått från akademi, näringsliv och myndighet (s k triplehelix) till att idag även involvera andra aktörer (s k pentahelix). För framtidens arbetsliv innebär det att både arbetsgivare och arbetstagare behöver navigera i ett alltmer komplext nätverk av både uppgifter, aktörer och tjänstemodeller.

Hela den här utvecklingen leder till ett ökat behov av att få ordning på strukturkapital och olika former av "infrastruktur" för att hantera strukturkapitalsfrågor. Inte minst för att bli mindre beroende av enskilda nyckelpersoner samt hålla koll på läget i alla nätverk och samarbeten som företagen är involverade i. Det blir än mer angeläget i takt med att produktionen inte bara sker med egna anställda utan ofta involverar konsulter och inhyrd arbetskraft. Då krävs att även deras förehavanden och förhållanden inlemmas i 'strukturkapitalinfrastrukturen'.

Tredje generationens internet väntar runt hörnet

–digitalisering och automatisering lägger in en högre växel



Digitaliseringen håller på att i grunden förändra det tjänstemannabaserade arbetslivets VAD, HUR, VAR och av VEM. Inte minst håller automatiseringen av kunskapsproduktion på att växa upp till en helt ny nivå. AI-drivna Robotic Process Automation ändrar arbetsinnehållet där de repetitiva uppgifterna inledningsvis automatiseras för att i kommande faser även bidra till att många kreativa uppgifter kan utföras helt och hållet av algoritmer eller i varje fall med kraftfullt stöd av dessa. Fram växer ett självgående nätverkssamhälle där människans roll och efterfrågad kompetens förändras.

En annan lite mer undanskymd trend som kommer omforma grunden för hela vardagslivet, inklusive arbetslivet, på lite sikt är framväxten av tredje generationens internet, ibland kallat Metaverse. Det är ett ständigt uppkopplat sammanvävt användargenererat Internet. Mycket talar för att det som sker kommer transformera människors liv på samma sätt som den mobila uppkopplingen och apparna gjort det under 2010-talet².

Basen utgörs av två saker: Dels så kallade 'non-fungible tokens' (NFT:er) som är blockkedjebase-

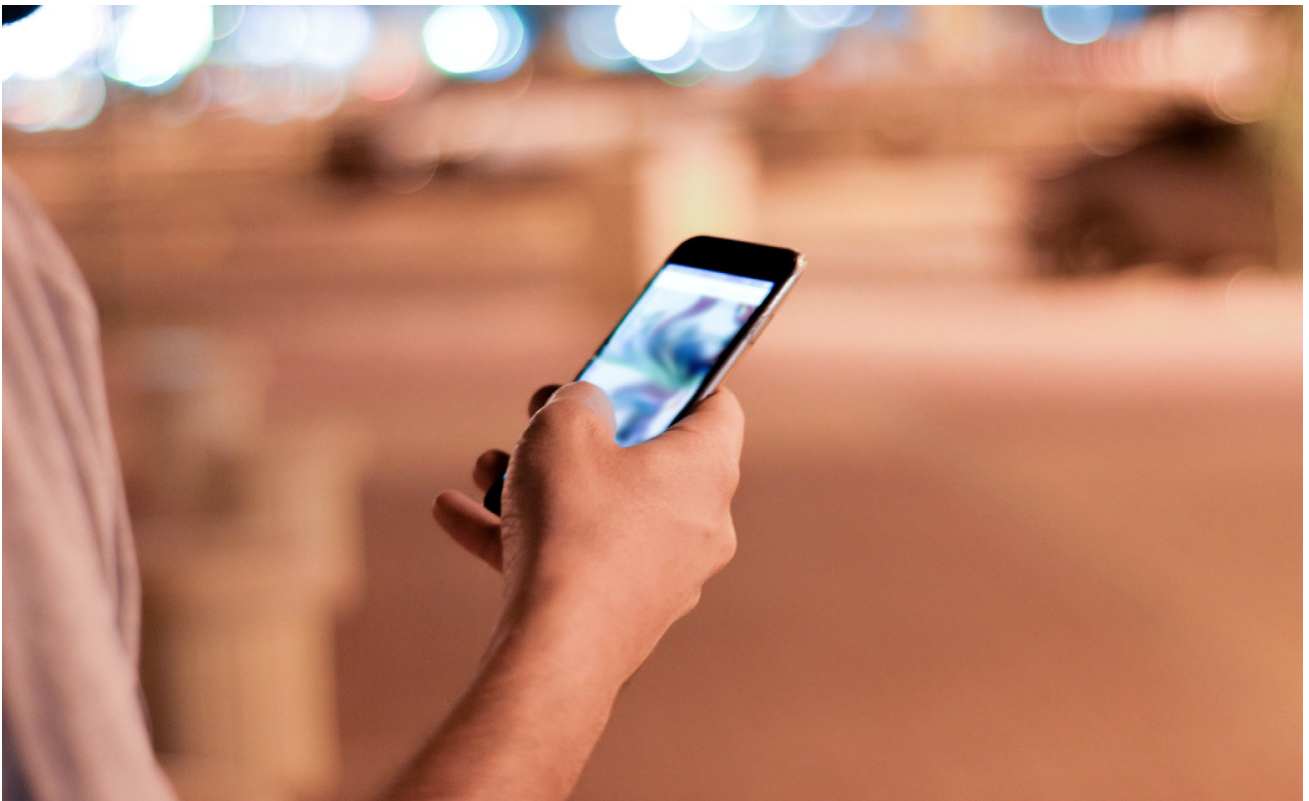
rade digitala certifikat för digitalt ägande, dels DAO-lösningar ('decentralized autonomous organization') vilket kan beskrivas som digitala system som möjliggör smarta kontrakt vilka kan ersätta mänskliga överenskommelser. En annan grundbult är framväxten av ett internet som inte är beroende av enskilda apparater eller enheter likt mobiler och datorer. Istället håller det på att skapas en värld där allt och alla alltid är permanent och enkelt uppkopplade. Oberoende av vilken enhet som används.

Innehållsmässigt är detta ett internet där de unga generationerna Z och Alpha till stora delar redan befinner sig. Det handlar om uppslukande upplevelser där dagens kreativa skaparekonomi med dominerande videoformat och interaktiva onlineupplevelser är det normala för konsumenter och medborgare (dagens TikTok är en försmak av det som väntar). En annan grundbult är utvecklin-

gen av den sociala interaktionen. Kroppsspråk, gester, och annan mer subtil kommunikation tar större plats. Detta kan ske i VR-plattformar, enklare videokonversationer eller konventionella avатарer av den sort som funnits i spelvärlden i årtionden. Även om detta inledningsvis främst kommer röra den privata konsumtionen så lär det inom kort ha stor påverkan på arbetslivet. Likt tidigare gener-

ationer av internet inneburit radikal förändring av arbetslivet – från mail och web till LinkedIn och plattformsbaserade algoritmlösningar.

Framtidens arbetsliv formas alltså både av web 3.0 och av AI-baserade lösningar som RPA och GTP3-tjänster som radikalt effektiviserar kunskapsproduktion.



Ett alltmer personaliserat arbetsliv

–frigör människors verkliga förmågor

Allt sedan Frederick Taylors idéer om vetenskaplig arbetsdelning (scientific management), dvs möjligheten att förbättra produktivitet genom att vetenskapligt mäta, övervaka och följa upp information från produktionsmiljöerna har detta varit en av grundbultarna i det moderna arbetslivet. Att leda utan vettiga Key Performance Indicators är väldigt svårt för moderna kunskapsorganisationer.

I takt med att allt fler arbetsuppgifter blir automatiserade och komplexitetsgraden i det mänskliga arbetet ökar utmanas dock KPI:erna. Värdet av det verkliga värde som medarbetarna skapar är ofta svårsmätbart. Illa designade KPI:er riskerar därmed att skapa strukturer som motverkar människors motivation att utföra uppgifter eller utveckla kompetenser som inte passar inom ramen

för systemet. En del pratar därför om att arbetslivet är på väg mot 'peak mätbarhet'. I linje med detta växer också en tydlig trend – Performance Management (PM) – fram bland många företag där OKR:er (Objectives and Key Results) står i fokus. Det handlar om ett skifte mot mindre detaljstyrning av arbetets "hur" och mer fokus på mål och resultat. Ett intressant exempel är Siemens som





i sin nya arbetspolicy går mot både mer distansarbete och mot nya former av ledning och utvärdering: från "tid spenderad på kontoret" till "resultat av arbetet"³.

Men mätandet i arbetslivet är knappast över. Snarare ger den digitala utvecklingen möjligheten till ett mer personaliserat arbetsliv – från likriktande underordning till frigörande samordning. Alla digitala stödsystem som idag är kärnan i moderna organisationer – från system för innovation, produktion, kommunikation och försäljning till stödsystemen för ekonomi till HR och juridik – genererar en aldrig sinande mängd data. Rätt använt kan de forma gemensamma insikter som kan lyfta den samlade produktionsförmågan och produktiviteten till helt nya nivåer. Redan idag visar det sig att företag som är genuint datadrivna är mångdubbelt mer lönsamma än företag som har en skeptisk inställning till nyttjandet av digital data⁴.

Framtidens arbetsliv lär präglas av samma slags utveckling som skett inom konsumtionslandskapen. Idag är personaliserade konsumtionserbjudanden en svårundviklig verklighet, dvs människors konsumtionsval baseras på algoritmanalyser av deras tidigare konsumtion och preferenser. Troligen väntar en parallell till detta inom arbetslivet där möjligheterna till ett mer personaliserat arbetsliv tar form. Rätt använt kan detta skapa ett arbetsliv där medarbetarnas individuella förmågor och personliga preferenser kommer till sin rätt på ett helt annat sätt än idag. Inte minst om de integreras med organisationens och övriga kollegors. Exempelvis kan en morgontrött prokastrinerande individ få det stöd den behöver för att på bästa sätt fungera medan kollegorna får ett annat stöd utifrån deras personligheter samtidigt som systemet håller samman de personliga profilerna med övriga produktionssystem via gemensamma 'metasystem'.

Fel använt blir det ännu ett hämmande system. Redan idag växer det fram lösningar⁵ som mäter produktivitet hos sina anställda genom övervakning av hur deras datorer används genom en AI-baserad molnlösning. I den sämsta av världar leder det till ett nytt övervakningssamhälle liknande det 'social credit'-baserade system som finns i dagens Kina. Det finns alltså anledning att lyfta ett varningens finger.

Utöver de rent etiska aspekterna med ett datadrivet arbetsliv kan utvecklingen leda till frigörande av människors resurser på ett genuint individuellt sätt. Blir det däremot övervakning riskerar likställandet av produktivitet med aktivitet bromsa upp utvecklingen och förhindra arbete mot viktiga mål och resultatbaserade arbetssätt. Därför gäller det att tidigt skapa sig en bild av utvecklingen och sätta "spelregler" som både lyfter företagen och samtidigt gynnar individerna.

Hållbarheten växlar upp

– 'People, planet and profit' går hand i hand

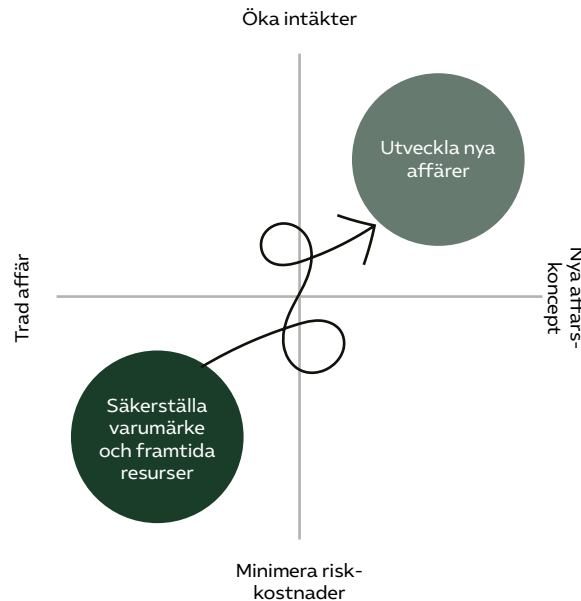


Ökade hållbarhetsambitioner är den på senare år kanske starkast växande megatrenden i samhället. Den är i dag på de flesta ledningsgruppers bord som en strategisk framtidsfråga både i näringslivet och i offentliga organisationer. Inte minst får FN:s 17 globala utvecklingsmål ständigt ökad relevans och inflytande. Ökade ambitioner att klara av de långsiktiga klimatutmaningarna märks i reellt ökade baskrav från kunder, arbetstagare, myndigheter och upphandlare. Hållbarhet är inte längre något som kan skötas med vänster hand när lusten faller på - idag krävs

engagemang och en medveten hållning i hållbarhetsfrågorna. De tränger djupare in i verksamheterna samtidigt som de breddas och omfattar allt fler områden. Idag pratar man inte längre om lönsamhet och hållbarhet - utan snarare om lönsam hållbarhet och hållbar lönsamhet. Detsamma gäller förväntningarna på ett hållbart arbetsliv.

En del tvekar inför hållbarhetsutvecklingen då kostnaderna initialt riskerar att öka men att inte hantera frågan riskerar istället den framtida ekonomiska överlev-

naden. Den som inte helhjärtat satsar på hållbarhet lär snart bli klassad som irrelevant för såväl kunder och anställda som för finansiärer. Inte minst EU ('Green deal' och 'Fit-for-55'-strategi) och finanssektorn (ökande ESG-krav) driver kraftfullt på utvecklingen just nu. I detta ingår såväl de "gröna" hållbarhetsfrågorna som andra aspekter av hållbarhet. Såväl antikorruption som de facto förbud mot finansiering av miljöskadlig verksamhet håller på att bli den nya verkligheten. I både närtid och på sikt kommer det finnas mer pengar att



Rörelsen från hållbarhet som varumärkesfråga till att utgöra grunden för framtidens affärer.
Källa Kairos Future 2022.

hämta för företag som vill söka affärsmöjligheter i det nya uppväxlade hållbarhetslandskapet.

Hållbarhetslandskapet blir också snabbt alltmer komplext. Längre har många organisationer främst fokuserat på att skapa hållbarhet i den egna verksamheten vilket också inkluderat frågor om hållbart arbetsliv. Idag finns det tydliga tecken på att det inte räcker – hållbarhetsansvaret håller på att utökas, såväl för medarbetarna som för hela kedjan från underleverantörer och hela vägen fram till slutkonsument., dvs företag förväntas ta ansvar för sina produkter och tjänster inte bara från ax till limpa utan från "utsäde till uppäten brödbit".

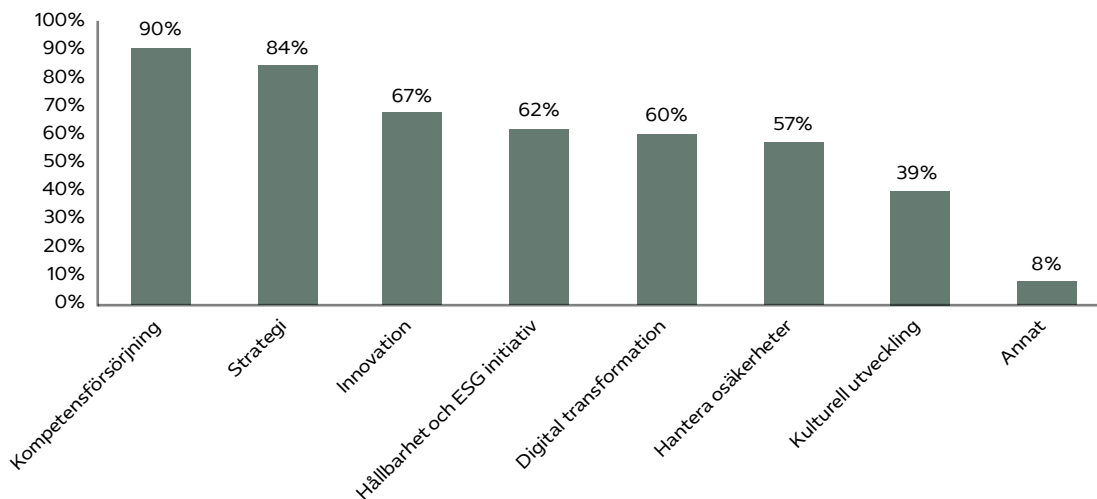
Flera signaler pekar också på att ansvaret för medarbetarna på samma sätt håller på att sträcka sig bortom den fysiska arbetsplatsen/kontoret. Pandemin satte frågan i blyxtbelysning inför framtiden. Har arbetsgivare ansvar för medarbetarnas välmående även när de arbetar hemifrån? Svaren har länge varit lite diffusa men Arbetsmiljöverket kom med nya direktiv vintern 2021 där de pekar på att arbetsgivarens ansvar utanför kontoret gäller säkerhet och hälsa men inte den fysiska utformningen.

En växande trend är alltså att frågan om ett hållbart arbetsliv. Den håller på att utökas till ett

ansvar för medarbetare även när de inte är på kontoret samt alla anställda hos underleverantörer och den personal som hanterar ens produkter/ tjänster i tredje led. Det handlar både om anställdas välmående och konkret om hur de tar sig till och från arbetet. Ska de dagliga pendlingsresorna räknas in i företagets miljöräkenskaper, dvs inte bara de tjänsteresor som ingår i arbetet? Den frågan bubblar idag och om svaret blir att alla företag i framtiden förväntas inkludera detta i hållbarhetsredovisningen lär frågan om hemarbete komma i en ny dager.

Tilltagande kompetensbrist

–Utspridd urbanisering och ändrad demografi spär på



Kompetensförsörjning viktigaste strategiska prioritering på 3-5 års sikt.
Källa: Innovationsföretagen våren 2022

Enligt Svensk Näringsliv kommer det saknas ca 300 000 yrkesutbildade år 2035⁶. Detta beror dels demografiska svängningar men det drivs även på av att för få utbildar sig inom de kunskapsområden som arbetsmarknaden efterfrågar. Tre av fyra svenska arbetsgivare upplever att det är svårt att hitta rätt kompetens⁷. Samtidigt har många företag gjort uppsägningar under pandemin på grund av minskade orderingångar, och nu visar det sig svårt att återanställa de som tidigare fick lämna verksamheten.

Redan innan pandemin präglades stora delar av den svenska arbetsmarknaden av en ökande kompetensbrist. Det här märks inte minst bland Innovationsföretagens medlemmar som i en enkätundersökning våren 2022 uppger att kompetensförsörjning är den enskilt viktigaste frågan för dem de kommande åren.

En annan utveckling som spär på kompetensbristen är det ökande beroendet av enskilda nyckelmedarbetare som kan hantera den ökande komplexiteten

i värdeskapandet och förmågan att navigera bland strategiska partnerskap. Och det är väl känt att alla personer inte har samma förmåga att klara av detta. En studie från McKinsey visar att de mest effektiva personerna i "enkla" yrken är dubbelt så produktiva som medelkollegan. I yrken med hög komplexitet är skillnaden åtta gånger så stor! Den här utvecklingen spär på kompetensbristen – ju mer komplexa uppgifter som ska utföras desto färre personer är det som egentligen platsar oavsett formell utbildning. Risken är stor

att framtiden kommer föra med sig långt fler konflikter inom företag, organisationer och team när de ökande skillnaderna i produktivitet mellan personer blottläggs.

En annan trend som kommer påverka kompetenssituationen är den förändrade urbaniseringen. Sedan 2015 har Sveriges största städer negativa inrikes flyttnett-on. Istället har de större region-städerna växt tillsammans med kransbygderna kring storstäderna. Den verkligt nya trenden är dock den markanta ökningen av flyttande till charmiga småstäder på fem-tio mils pendlingsavstånd från storstäderna. Det ger nya pendlingsmönster och en ny inställning till arbetsplatsen där daglig närvaro på kontoret inte längre är en självklarhet. Det innebär i sin tur att de lokala arbetsmarknaderna (LA-region-erna) håller på att utökas och bli mer diffusa än de varit historiskt.

En tredje faktor som spär på kompetensbristen är demografisk. Mängden unga vuxna som

efter utbildning antrar arbetsmarknaden kommer att minska påtagligt under tjugotalet. Medan den familjebildande generationen i trettioårsåldern är den i särklass mest talrika generationen i Sverige har det inte varit så få personer i tjugooårsåldern här i landet på över sjuttio år. Det handlar om generation Z, personer födda mellan 1995-2005. Det betyder att nytillskottet av ung arbetskraft och andelen potentiella talanger kommer bli betydligt mindre under överskådlig tid.

Med detta i åtanke blir det allt viktigare för arbetsgivare att förstå vad som attraherar generation Z, samt vad som får dem att stanna kvar på en arbetsplats.

Sammantaget pekar detta på att kompetensbristen kommer att tillta kommande år. De ökande kraven i arbetslivet spär på vilka som platsar samtidigt som demografi och nya pendlingsmönster ändrar förutsättningarna att få tag på rätt kompetens.



Allt blir hybrid

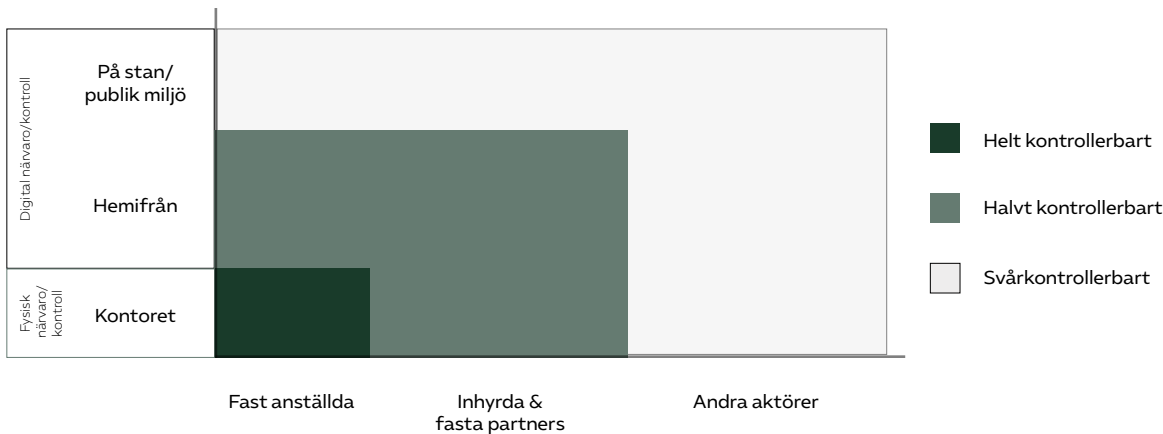
–Organisationer, platser och individers roll ändras i ett uppluckrat arbetsliv

Ett av dagens modeord är begreppet "hybrid. Det används på allt från elbilar, handelslösningar och träningsformer till arbetsplatser och ledarskap. praktiken handlar det om lösningar som inte väljer mellan det ena eller andra utan tvärtom hanterar "både och". Inom arbets-livet håller en rad olika områden på att bli 'hybrid' vilket skapar mer uppluckrade och svåröverblickbara gränser.

Det första området handlar om att allt fler anställda väljer själva var de vill utföra sitt arbete. När folk arbetar från kontoret, hemifrån eller från ett lokalt co-working-utrymme/café blir det allt mindre tydligt vad som utgör en arbetsplats och när arbetsgivarens ansvar börjar och slutar. Efter pandemin är många arbetsgivare ivriga att samla medarbetarna på kontoret igen – men medarbetarna är desto mindre ivriga. Flera storföretag har

efter pandemin etablerat permanenta policyer som låter anställda jobba från valfri plats upp till två-tre dagar i veckan⁸. De arbetsgivare som försöker tvinga sina medarbetare tillbaka till kontoret har ofta gått bet. Inte minst tappar företag som har antagit policyer om att alla ska arbeta på kontoret till 100% medarbetare i en högre utsträckning än konkurrenterna.





Framtidens arbetsplats i ett uppluckrat arbetsliv?
Källa: Kairos Future

Det andra området handlar om vem som ingår i organisationen? Dagens organisationer består av anställda, långtidskontrakterade konsulter, 'giggare' och andra parter luckrar upp gränserna och hybrider kring vem som egentligen ingår i firman hamnar i fokus. Detta medför nya utmaningar för ledarskapet, men också för utformningen av lagar och regler som ger bättre stöd åt såväl arbetstagare som arbetsgivare.

Ett tredje hybridområde är vem som driver arbetsplatsfrågorna. Formellt sett är det arbetsgivaren men i praktiken har det ansvaret luckrats upp och idag pockar många olika typer av aktörer på att få vara en del av lösningen. Exempelvis håller fastighetsägare på att erbjuda lokaler som "garanterar välmående" och Facilities Management (FM) aktörer är idag inte bara utförande utan även rådgivande, dvs de erbjuder ett

strategiskt partnerskap där de via en hybridlösning hanterar allt som har med en fungerande arbetsplats att göra.

Ett fjärde område som luckrats upp är gränsen mellan medarbetare och chefer. Sedan flera år tillbaka är en av de starkaste arbetslivstrenderna självledarskap. Alltså konsten att själv kunna ta ansvar för sin arbets-situation. Det innebär en hybrid mellan medarbetare och chefer där en uppluckring sker kring ledarskap och ansvarsfördelning.

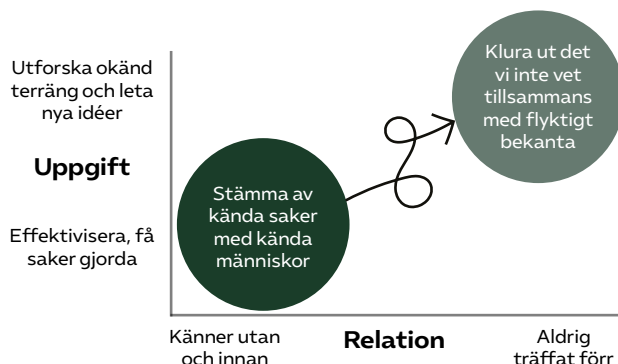
Ett femte område är uppluckringen av gränsen mellan yrkesroll och privatperson. Framsynta arbets-givare vet att högpresterande medarbetare inte kan hanteras som maskiner. Istället växer insikten om att arbetsgivare måste stötta medarbetarna på djupet för att på så sätt skapa en högpresterande organisation.

Ett exempel på detta är Spotify som 2018 lanserade sitt 'Heart & soul - mental health initiative', vilket består av allt från online-resurser till workshops och grupp-samtal för att stötta anställda i resan mot välmående, självledarskap och högre effektivitet⁹. Men när arbetsgivare önskar att anställda ska arbeta med sig själv för att skapa en bättre prestation passeras gränsen mellan individens yrkesroll och privatpersonens egen inre sfär. Det här väcker en mängd följdfrågor. Alltifrån etiska till praktiska. Ett exempel är huruvida medarbetarna ska förmåns-beskattas om arbetsgivaren kräver personlig terapi i syftet att öka företagets gemensamma prestation?

Hela trenden med hybrider och ökad uppluckring väcker en mängd frågor för framtiden arbetsliv. Vem gör vad i arbetsplatsrummet? Var går gränser för ansvar, rättigheter och skyldigheter?

Alltmer komplext arbetsinnehåll ändrar kravbilden

–Wellbeing och flexibilitet grund för ökad produktivitet
och attraktivitet



Skiss över förskjutningen över framtidens arbetsplatsmöten.
Källa: Senab 2018

Omvärlden förändras i allt snabbare takt, ny teknik både utvecklas och etableras och skillnaderna i individers produktivitet tycks öka. Allt detta driver på det faktum att arbetsuppgifternas generella komplexitet ökar, vilket får stora konsekvenser för framtidens arbetsliv, framför allt vad gäller arbetsuppgifter och hur de utförs.

Det alltmer komplexa arbetsinnehållet innebär växande krav på förmågor att snabbt skaffa sig överblick i svårnavigerade miljöer. Rent praktiskt kräver det bred generalistförmåga med fokus på förståelse för samband mellan olika arenor och logiker än kvalificerad specialistkunskap inom

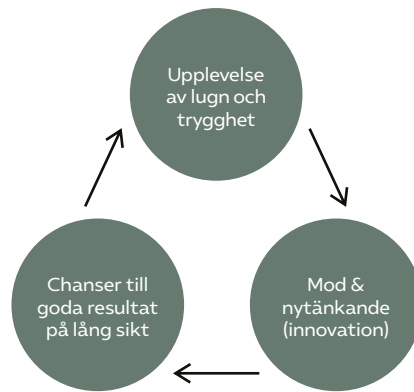
smala områden. Därför kommer en central förmåga i framtidens arbetsliv handla om förmågan att tänka utforskande och nyfiket.

Som nämnts tidigare kommer framtiden innebära att människor och maskiner/ digitala lösningar kommer samarbeta i alltmer komplexa system. Men i takt med att alltmer komplexa uppgifter utförs av maskiner/"robotar" ökar de egenskaper i betydelse som som handlar om 'generaliserad intelligens' – förmåga till problemlösning, abstrakt tänkande och kritiskt reflekterande. Samt hantera mellanmännisklighet. När dagens chefer ombeds reflektera över detta menar de på att för-

mågan att 'motiviera och inspirera medarbetare' är det område som de tror blir det mest värdefulla att satsa på härnäst¹⁰.

Utvecklingen driver också på i en riktning mot ett mer relationsintensivt arbetsliv. Allt mer värde skapas i samverkan med andra människor – både kända och halvkända. Inte minst förmågan att hantera de senare kommer vara centralt i framtidens arbetsliv. I en rapport från Senab¹¹ 2018 illustreras t ex utvecklingen kring framtidens arbetsplatsmöten med följande schematiska bild.

Men det är inte bara arbetsgivarnas krav på medarbetarnas förmågor som växer. På en arbets-



Trygghets- och innovationsspiralen. Spirlen kan vara nedåtgående (pilarna symboliserar då en minskning) eller uppåtgående (pilarna symboliserar då en ökning).
Källa: Kairos Future 2022

marknad där konkurrensen om högattraktiva arbetstagare ökar måste arbetsgivare ta hänsyn till de allt högre, och förändrade, krav som ställs. Två faktorer som växer i relevans i detta sammanhang, och som idag är svåra att särskilja från varandra, är flexibilitet och välmående på jobbet.

Flexibilitet handlar i stor utsträckning om att själv få välja arbetsställe. Det är en aspekt som blir allt viktigare i valet av arbetsgivare. Detta har länge varit känt när det gäller den yngre generationen¹², men efter coronapandemin har det kommit att omfatta människor i alla ålderskategorier¹³. Flexibilitet har helt enkelt blivit employer branding – ett sätt att attrahera och behålla talanger, vilket inte minst illustrerar värdet av ökad flexibilitet för arbetstagare.

Ett annat område är välmåendefaktorn. Längre var det synonymt med fruktkorgar, träningskort och fredagsfika. På senare tid har detta byggts på med införandet av

system för välmåendemätning av arbetsplatser och kontorsmiljöer (ex Fitwell). Men nu växer en trend där 'aspekten välmående' går betydligt djupare än så. Utgångspunkten är behovet av helhetssyn kring företagets viktigaste produktionsmedel – de kunskapsgenererande medarbetarna. I en tid med extremt höga krav på ständiga prestationer pekar ledarskaps- och organisationsforskning på vikten av att väva samman mentala, emotionella och relationella aspekter. Nu ställs krav på trygghet förknippat till relationer på arbetsplatsen och organisationens kultur. De flesta medarbetare förväntar sig en arbetsgivare som är omtänksam och omhändertagande¹⁴. De vill kort sagt känna att det finns en chef som bryr sig på riktigt.

Det här pekar på den bubblande trenden kring psykologisk trygghet. Det handlar om insikten om att för att människor ska fungera i en högprestationsmiljö måste

det vara okej att visa sig sårbar på jobbet, att ta risker och göra fel, utan att följden blir konkreta eller subtila reprimander¹⁵. Förutom att bidra till välmående visar flera studier att psykologisk trygghet bidrar till att stärka organisationers innovationsförmåga¹⁶. Logiken är att psykologisk trygghet främjar mod och nytänkande, som är själva grundstenarna för innovation. En intern undersökning på Google visade att psykologisk trygghet till och med var den enskilt viktigaste faktorn för högpresterande och innovativa team¹⁷.

Mycket talar alltså för att geografisk autonomi plus ärliga och varma relationer på arbetsplatsen blir alltmer centralt i valet av arbetsgivare. I en värld där rätt kompetens är en bristvara bör organisationer således se över hur man kan strukturera arbetssätt och arbetsuppgifter, samt utveckla organisationens kultur, för att bättre kunna svara på de allt högre krav som ställs.

Fem utmaningar att ta tag i

Trenderna ovan visar att arbetslivet står inför skiften som påverkar det i grunden, inte minst för tjänstemannaroller av olika slag.

Det här behöver adresseras i god tid. Inte minst eftersom det svenska välståndet och tillväxten bygger på högt deltagande i arbetslivet samt en ständig förmåga att utveckla värdeskapandet och produktiviteten så att Sverige, trots delvis höga lönelägen, kan vinna fördelar på den globala marknaden. Och om det framgångsreceptet ska fortsätta leverera behöver de förändringar som håller på att växa fram tas på allvar redan nu och med dem som grund ta fram framtidssäkrade strategier som säkerställer framgångsrika svenska företag och en än mer väl fungerande offentlig sektor. De strategierna behöver ta hand om fem utmaningar.



Utmaning nr 1:

Den fasta tillvaron är ett minne blott! – Utveckla spelregler där hybridlivet är normen

Både geografiska och organisatoriska gränser kommer att vara suddiga och i ständig förändring. Detta medför ett växande behov av nya verktyg för att stötta samarbeten och arbetsflöden. De organisationer som klarar denna övergång bäst är de som tar sig an utmaningen med en ödmjuk inställning – man vet att rådande organisationsstruktur kan komma att förändras snabbt. Man lyssnar på sina anställda samtidigt som man investerar i infrastrukturer som stöttar ett mer uppluckrat arbetsliv¹⁸. Samtidigt finns en risk att många etablerade aktörer tar sig an detta med tanken att endast behöva modifiera existerande system eftersom en mer omfattande ombyggnad är komplex och krävande. Men risken är stor att med en sådan utgångspunkt kommer lösningarna bli halvhjärtade och präglas av "lappa och laga" snarare än att var genuint framtidsorienterade. Utgångspunkten för att hantera utmaningarna bör vara att se till deras samlade effekter på framtidens tjänstemannaroll och kunskapsintensiva företag och

utifrån detta ta fram en samlad plattform för spelregler för framtidens arbetsmarknad. Exempel på delfrågor som bör adresseras är:

Utgå från att hybrid är det nya normala

Ett hybridliv som också innefattar arbetslivet har snabbt etablerat sig som det nya normala och inte undantag för några få individer. Enligt många underökningar bland arbetsgivare och arbetstagare tycks de flesta vara överens om att sikta på att ha folk på plats 2-3 dagar i veckan. Ett annat tecken på att hybridlivet håller på att få fäste är att hälften av ledarna på högsta ledningsnivå¹⁹ säger sig vara öppna för att rekrytera medarbetare som arbetar en stor del av tiden på distans trots erfarenheterna av att det är mycket svårare att onboarda sådana personer till den egna organisationen. Det är ett verkligt skifte på gång och hybridlivet måste vara utgångspunkten för formandet av spelregler, kultur etc kring framtidens arbetsliv för tjänstemän. Att fortsätta lappa och laga på det gamla systemet lär

inte hjälpa till att förlösa ett framtida arbetsliv där kreativitet och holistisk syn står i centrum.

Men, även om distansarbetet tilltar kommer få arbetsgivare vilja göra sig av med kontoret. Tvärtom är kontorets fysiska utformning viktigare än någonsin. Morgondagens kontor kommer som nämnt behöva en ny nivå av teknisk infrastruktur för att hantera hybridlivet men det kommer också behöva utformas för nya typer av arbetsuppgifter. Bra teknikstöd överallt kommer bli ett grundkrav. Det pratas mycket om behovet av kreativitet och innovation men få kontorslösningar har tidigare skapats för att fullt ut stödja den funktionen av ett kontor. Vi ser att de frågorna diskuteras alltmer just nu, inte minst växer funderingarna kring vad kontoren egentligen ska bidra med. Vilken slags produktivitetsökning skall kontoren stödja? Vilka aspekter skall ett fysiskt kontor ge som inte en digital tillvaro mäktar med?



En utmaning för ett kommande hållbart arbetsliv är att få det fysiska rummet att fungera i en hybridtillvaro. Det som går förlorat i ett arbetsliv bestående av fulltecknade effektiva möten är utrymmet för det nödvändiga småpratet och den positiva överhörningen. Alltså det som snappas upp i mellanrummet på ett kontor. Inte bara vid kaffemaskinen utan också vägen fram till den. Blicken på kollegans skrivbord som visar vad denne håller på med och hälsningen vid mötet med en kollega i korridoren. En utmaning är att lösa kedjan 'från störning till överhörning till enstöring'. Det handlar om att säkerställa kontorslösningar och tillhörande digitala strukturer som undviker störande kollegor och samtal samtidigt som de möjliggör positiv överhörning. Och gärna automatiskt fångar idéer som tänks...

Modernisera skattelagstiftningen kunskapsarbete

Dagens ekonomiska regelverk utgår från att kunskapsproduktion sker på givna platser vid givna tidpunkter trots att de flesta inser

att så inte är fallet. Det behövs därför en modernisering av skattesystemet som utgår från att människor arbetar och genererar värde oavsett var de befinner sig utan att de riskerar förmånsbeskattning för att arbetsgivare premierar kreativt tänkande som sker utanför den traditionella arbetstiden/-platsen.

Dessutom skulle det behöva ske en radikal omläggning av hur investeringar i FoU hanteras. Idag är systemet alldeles för stelbent och baseras på traditionell industriell tillverkning snarare än modern kunskapsproduktion.

Ett annat angränsande område är utmaningen att hantera den alltmer gränsöverskridande situationen mellan vad som är arbetsgivarens intresse och individens intresse. Trenden kring psykologisk trygghet håller på att ta plats bland framsynta arbetsgivare och i dess kölvatten väcks en rad frågor varav en del är ersättningsbaserade frågor som dagens skatteregler och uttolkande myndigheter riskerar att besvara på ett sätt som kväver intentionerna med trenden.

//

Skattereglerna måste förenklas och Skatteverket måste förstå att de har en annan roll när det gäller FoU avdraget där dessa pengar ska ut och göra nytta, nu ser man mer det som att det är deras roll att spara pengarna till annat.

Citat från Innovationsföretagen medlemsenkät 2022

Utmaning nr 2:

Nyttja olikheterna! – Utveckla framsynt stöd för ett personligt arbetsliv

Utveckla spelregler och stöd för ett datadrivet personaliserat arbetsliv med ständig uppkoppling

Såväl dagens formella spelregler som företagskulturer är ofta dåligt anpassade till det gränsöverskridande flexibla arbetsliv som håller på att ta form, ofta på medarbetarnas villkor och preferenser.

Till de kommer det nya arbetslivet i allt högre utsträckning också ha mängder med digitala datadrivna system i bakgrunden. System som ger möjlighet till väsentligt mer personliga lösningar i arbetslivet. Samtidigt håller en tredje generationen av internet på att ta form vilket ytterligare kommer ge grund för ett genuint personaliserat arbetsliv på ett helt annat sätt än förr.

Den här utvecklingen har stor potential att frigöra människors resurser på ett väldigt bra sätt men den nya situationen kommer också leda till en stor mängd nya frågor och utmaningar, från etiska

dilemman till praktiska frågor om arbetstid, arbetsmiljö och skatteregler. För att inte hamna i bakvatten redan i inledningen av utvecklingen bör är därför behovet stort av att inte bara anpassa de gamla systemen på marginalen utan ta ett samlat grepp om hur ett framtida arbetsliv kan frigöras för att fullt ut dra nytta av flexibiliteten och den kreativitet som kan skapas med ett bättre personligt anpassat arbetsliv. Det är en svår utmaning men att vänta med att adressera den gör inte saken lättare.

Släpp medarbetarna loss, det är vår – bejaka den inre resan

En central del i framtidens arbetsliv är självledarskap och förmågan att skapa psykologisk trygghet på arbetsplatsen. Det kräver i sin tur ett modigt och tryggt sammanhållande ledarskap.

Självledarskap innebär i praktiken förmåga att bygga kunskap om

sitt inre, och att kunna påverka sina tankar och sitt sätt att agera och kommunicera ut i världen²⁰. De organisationer som aktivt arbetar med detta och lyckas skapa en ändamålsenlig kultur i en alltmer relationsintensiv tillvaro ökar företagets innovationsförmåga och gemensamma prestation. Även arbetstagarna har dubbel glädje av detta visar flera forskningsstudier. Såväl den individuella prestationen som det egna välmåendet på jobbet ökar^{21 22}. Detta bygger i sin tur på ett ledarskap med förmåga att lyssna och en inställning av att misstag är mänskligt och dessutom utvecklande.

Från ett organisationsperspektiv handlar det också om förmågan att ge utrymme för personer som kommer med jobbiga invändningar som inte sällan rymmer de sanningar som behöver höras trots att de stör den vanliga produktionen. Det kräver i sin tur ett tryggt och modigt ledarskap som släpper fram och bejakar de annorlunda idéerna.

Utmaning nr 3:

På idéfronten intet nytt! – Återerövra innovationsfabriken

Den nya normaliteten där självvalt hemarbete är en grundbult innebär utmaningar för organisationers innovationsförmåga. Detta är en dubbel utmaning med tanke på att vikten av förnyelse tilltar givet hur affärslandskapen utvecklas. Därför behöver innovationsfabrikerna återerövas.

Hemarbetets hämmande effekt på innovation

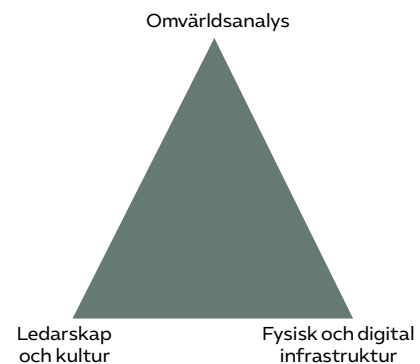
En tredjedel av de tillfrågade respondenterna i en undersökning bland Innovationsföretagens medlemmar våren 2022 svarar att säkerställandet av hög innovationsförmåga kommer vara den tredje största utmaningen i framtidens arbetsliv²³. Samtidigt visar studier²⁴ som genomfördes under slutet av pandemin att innovationsarbetet var den enskilda produktionsfaktor påverkades mest negativt under pandemin. I många organisationer visade det sig bli, om inte tvärstopp så i alla fall, en kraftig inbromsning av innovationsarbetet. En huvudorsak till detta visar sig vara bristen på spontan interaktion samt frånvaron av den dynamik som skapas när folk sitter i samma fysiska rum jämfört med hur det är vid ett

Teamsmöte. Det finns visserligen exempel på organisationer som med hjälp av väl förberedda och ledda digitala processer hållit liv i innovationsarbetet, men de tillhör undantagen. I arbetet att återerövra innovationsförmågan i en digitaliserad värld blir en viktig nyckel att säkerställa att individer kan kommunicera med varandra på ett sätt som främjar den kollektiva kreativiteten.

Innovation blir viktigare på alla nivåer

I en värld där förändringstakten ökar blir det allt viktigare att odla den organisatoriska förmågan till kreativitet och nytänkande. Idag räcker det inte att ha en ledning som är bra på att tänka nytt – i en alltmer komplex värld behöver man samla gemensam kraft för att hantera de förändringar som pågår. Fler hjärnor är helt enkelt bättre än få. De som lär ha störst konkurrensfördelar i framtiden är således med stor sannolikhet de som utformar organisation som främjar innovation hos alla anställda.

Vikten av att återerövra och höja innovationsförmågan får därmed implikationer för såväl ledarskapet



Tre grundstenar för innovation i det hybrida arbetslivet.
Källa: Kairos Future 2022.

som kulturen och den digitala och fysiska infrastrukturen. Ledarskapet behöver säkerställa att man har en fungerande strategi på alla plan – som inte bara bygger på att efterfråga nytänkande av organisationen, utan fokuserar på att skapa bra förutsättningar för att en kreativ kultur ska kunna frodas. Det gäller att skapa sig en djup förståelse av hur innovationsmekanismer fungerar, både i individer och i nätverk, och anpassa organisationen därefter. En viktig del i detta arbete blir även att säkerställa att man arbetar med regelbunden omvärldsanalys, vilken bör ligga till grund för utformandet av organisationens strategi.

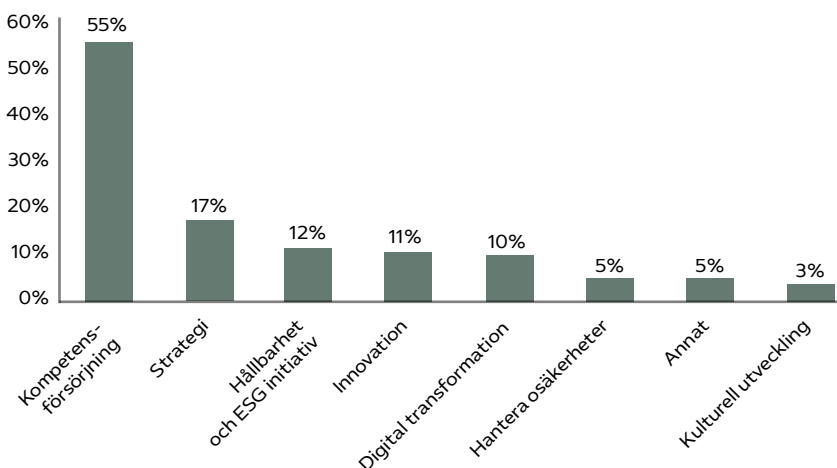
Utmaning nr 4:

Sluta lappa och laga! – Ta ett samlat grepp och framtidssäkra kompetenssituationen

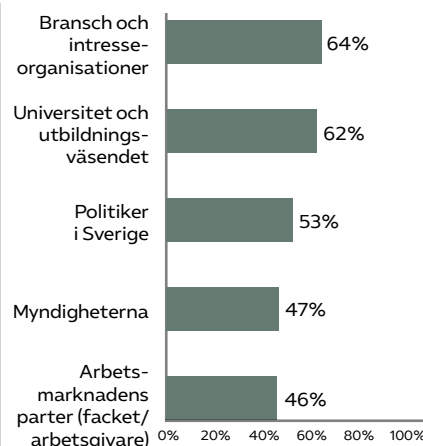
För kunskapsorganisationer som i princip helt och hållet har de anställda medarbetarna som enda egentliga produktionsresurser är framsynta lösningar på kompetensbristen en överlevnadsfråga. Kompetensbrist är också den i särklass största utmaningen framöver enligt Innovationsföretagens medlemmar. Det är också den mest förekommande kärnan i företagens strategier på tre till fem års sikt.

Även andra undersökningar pekar på samma sak. Bristen på kompetens hindrar såväl tillväxt som innovation i Sverige. Därför är det läge

för att även här ta ett samlat grepp om situationen och se bortom alla särlösningar som präglar dagens situation – ett läge där de flesta inblandade aktörer vill väl och kanske till och med har ambitioner att framtidssäkra systemet men det i praktiken ofta strandar vid att det egna ansvaret är begränsat och att man därmed inte kan göra mer än vad som ryms inom dagens ramar. När Innovationsföretagens medlemmar ombeds beskriva vilka nyckelaktörer som främst har ett ansvar för att lösa framtidsfrågorna ser listan ut som följer.



Andel av Innovationsföretagens medlemmar som svarat att det är kärnan i deras strategi på frågan om hur viktiga följande strategiska prioriteringar är för deras organisation de kommande 3-5 åren



Svaren på frågan till Innovationsföretagens medlemmar kring i vilken utsträckning de anser att lösningarna på framtidsutmaningarna ligger hos följande aktörer (se ovan)

Det är alltså branschorganisationer samt universitet och utbildningsväsendet som hamnar i topp. Samtidigt skiljer sig inte ansvaret mellan aktörerna åt på ett markant sätt vilket talar för att det är läge att ta ett rejält samlat grepp om kompetenssituationen genom att inte adressera den styckevis utan istället arbeta fram en samlad kompetensstrategi för "AB Sverige". Allt i syfte att lyfta landet och att säkerställa att den kompetens finns på plats som behövs för att

säkra tillväxt och innovationsförmåga. Exempel på faktorer som bör innefattas i en sådan samlad kompetensplattform är följande områden:

Universiteten och utbildningssystemet behöver skifta fokus?

Motsättningen mellan att högre utbildning ska ge "färdig" arbetskraft eller ligga till grund för vidare akademisk forskning är väl känd och belagd. Arbetsgivare vill helst ha nyutexaminerade anställda som är produktiva från dag ett medan universiteten ofta hävdar att det är arbetsgivarnas ansvar att se till att den goda grund studenterna fått under utbildningstiden förädlas den första tiden i arbetslivet där träning kring vad som krävs i ett arbetsliv blir en av huvudingredienserna.

Men konflikten ovan är endast en sida av myntet. Mindre fokus har hittills legat på balansen i innehållet i utbildningarna. De är



Erbjud utbildningar mer praktiskt förankrade i yrket. Mer relevant praktik för att snabbare komma ut i yrkeslivet

Citat från Innovationsföretagen medlemsenkät 2022

ofta väldigt fokuserat på att ge nöd-vändiga teoretiska kunskaper och endast i mindre utsträckning vävs faktorer som handlar om vikten av att fungera i ett väl fungerande arbetsliv in. Redan under utbildningstiden bör också fokus öka på att träna studenterna på att klara av ett relationsintensivt högprestationsbaserat arbetsliv i väsentligt högre utsträckning än idag. Det skulle ge både bättre individuellt välmående för studenterna under studietiden samt bättre förutsättningar för arbetsgivare att skapa god produktionsmiljö – för både individen, arbetsgivaren och samhället som helhet.

Underlätta för invandrad arbetskraft med eftersökt kompetens att få tillgång till den svenska arbetsmarknaden

Det är uppenbart att det kommer vara svårt att lösa kompetensbristen med enbart personer födda i Sverige. Istället behövs en väsentligt högre ambition att underlätta för specialistkompetens att komma till landet samt att utveckla snabbvägar för utbildad arbetskraft som redan finns i landet men som saknar nödvändig verifiering av den utbildning de genomgått. Det här borde vara en enkel åtgärd som mer handlar om ambitioner och handlingskraft hos berörda myndigheter och politiker.

Även SFI-utbildningarna och andra åtgärder som riktar sig till invandreares möjligheter att komma in i det

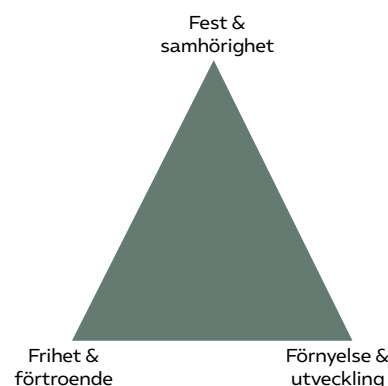
svenska samhället bör anpassas för olika invandrade målgrupper så att utbildad arbetskraft får tillgång till en svensk språkkontext som är relevant för deras tänkta framtida arbetsliv.

Ta en för laget: Upphandlare och beställare av tjänster bör se till att det ges utrymme att träna upp nya förmågor.

Många gånger är dagens upphandlingar så prispressade att det ges väldigt lite utrymme för såväl innovation och förnyelse som för upplärning av nya förmågor. Det finns helt enkelt inte plats för medarbetare som inte är hundra procentiga från dag ett. För att säkerställa att nya innovativa lösningar och idéer som kommer med nya medarbetare samt att snabbt få mindre erfarna personer att snabbstarta sin karriär och få tillgång till bra lärmiljöer borde därför upphandlare antingen ställa krav på att personer som är nya i yrket skall tas med vid leveranserna eller ge dedikerat utrymme i upphandlingarna för att det ska finnas utrymme för den som vill ta med nyanställda personer med vetskap om att den lokale beställaren kanske blir tillfälligt besviken om den hellre sett en lösning med de mest erfarna personerna hos leverantören. Ytterst sett handlar det om att få, om ens någon, i dagsläget är beredda att ta en för laget, dvs ge tillfälligt avkall på sin egen effektivitet för att Sverige som helhet ska kunna investera in lärandet av ny arbetskraft.

Utmaning nr 5:

Fest, frihet och förnyelse! – Glöm fruktkorgar och gymkort



Det framtida arbetslivet lockande "treenighet"?

En viktig nyckel till att locka människor tillbaka till kontoren ligger i ordentligt genomtänkta kontorsinfrastrukturlösningar för en hybridtillvaro (rumsutformning, möblering och tekniskt stöd). Men minst lika viktigt blir även hur livet på kontoret leds. Kanske ligger slentriananvändandet av kontoren bakom oss och i stället väntar ett mer medvetet sätt att driva kontoren.

Det kan handla om att möta en allmän längtan tillbaka till kontorets stimulans, eller en saknad av det lilla extra – arbetet hemma kanske fungerar bra och är effektivt, men frukostbuffén

tillsammans med kollegorna varje morgon är en guldkant på vardagen som nu fallit bort och minskar känslan av samhörighet och mening. Framtidens kontor måste på olika sätt vara rejält lockande för att medarbetarna ska vilja jobba där. Om individens kostnad för att bege sig till kontoret utgörs av en timmes pendling och lägre produktivitet ska det uppvägas av att vara en miljö som ger utbyte och energi, oavsett individuella skillnader i vad som stimulerar.

En förebild som en del lyfter fram är Trinity Collage vid Cambridge. Det är det enskilda universitet som har hållbarhet flest Nobelpristagare

under alla år. En del av deras framgångssaga handlar om att de har ett genomarbetat system för middagar på campus, både inom och mellan fakulteterna. Det går att boka in sig på olika middagar och vid dem sker det sedan ett utbyte av idéer och tankar bortom den vardagliga lunken. Detta system sneglar allt fler på idag och kanske är det medveten festfixning som är en av nycklarna till ett hållbart arbetsliv och en framgångsrik kontorsanvändning framtiden. Inte bara vid julfesten en gång om året utan som en metafor för det regelbundna livet på kontoret.

1. Tänk "fest och samhörighet"

Livet på kontoret måste locka folk att komma dit. Både de distans-
törstande medarbetarna, nya
talanger och strategiska partners
som ska bidra till de egna framgån-
garna. Som ledare bör man utgå
från att man måste ordna stim-
ulerande middagar (metaforiskt)
snarare än samvaro korta stunder
vid kaffemaskinen.

2. Tänk "frihet och förtroende"

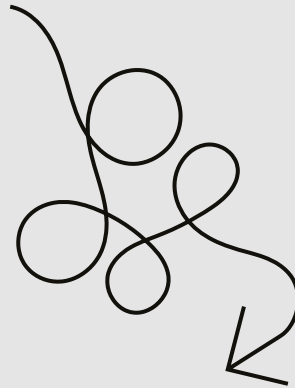
Framtidens arbetsliv kommer kräva
att ledare och medarbetare in än
högre grad kan leda sig själva.
Där de är. Det kommer i sin tur
kräva frihet och förtroende från
ledare och chefer. Det kommer
kräva förmåga att ge frihet utan
att släppa folk fritt. Det kommer
kräva ett ledarskap som finns som
en trygg hamn.

3. Tänk "Förnyelse och utveckling"

Vikten av innovation och öppenhet
för nya vägar är helt fundamental
i tider av stor osäkerhet. Det är lätt
att tappa bort detta och vilja krypa
ner i ett tryggt hörn när vindarna
blåser. Men den som bäst stimu-
lerar förnyelse är de som tar störst
språng framåt under en stormig tid.
Med rätt strategi och ledarskap
i botten.



Om Kairos Future



Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Genom trend- och omvärldsanalys, innovation, strategi och mjukvarustöd för AI-driven analys, omvärldsbevakning och innovation, hjälper vi våra kunder att omsätta de stora sammanhangen till konkret handling. Kairos Future grundades 1993, vårt huvudkontor finns i Stockholm och vi har egna kontor eller samarbetspartners över hela världen.

För mer information, se www.kairosfuture.com eller kontakta oss:

Kairos Future
Box 804
101 36 Stockholm
Besöksadress: Västra Järnväggsgatan 3
08-545 225 00
info@kairosfuture.com
www.kairosfuture.com

Källor

- 1 EGN Leadership Report 2021
- 2 Jonsson Åsa, Metadigitaliseringen – Om den nya Cyberrymden, April 2022
- 3 <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-establish-mobile-working-core-component-new-normal>, Hämtad juni 2021
- 4 Biznode, Dags att trappa upp – Sju steg till en datadriven organisation som ledningen måste ta, 2019
- 5 Exempel erbjuder Prodoscore sådan mjukvara
- 6 Svenskt Näringsliv, 2021. Företagens engagemang gör yrkesutbildningen bättre.
- 7 ManpowerGroup, 2021. Stor kompetensbrist i Sverige – trots hög arbetslöshet. <http://insikt.manpowergroup.se/stor-kompetensbrist-i-sverige-trots-hog-arbetsloshet>.
- 8 EGN Leadership Report 2021
- 9 <https://lifeatspotify.com/diversity-equity-impact/mental-health>, Hämtad maj 2022
- 10 EGN Leadership Report 2021
- 11 Morgondagens möten. Senab, 2018
- 12 Molander, Rikard. Kairos Future. Morgondagens medborgare – Generation Z och den värld de ärver, 2021
- 13 Hallman, D. M., Januario, L. B., Mathiassen, S. E., Heiden, M., Svensson, S., & Bergström, G. (2021). Working from home during the COVID-19 outbreak in Sweden: effects on 24-h time-use in office workers. BMC public health, 21(1), 1-10.
- 14 Molander, Rikard. Kairos Future. Morgondagens medborgare – Generation Z och den värld de ärver, 2021
- 15 Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: a meta-analytic review and extension. Personnel Psychology, 70(1), 113-165.
- 16 Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. 1999;44(2):350-383. doi:10.2307/2666999
- 17 Project Aristotele, <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>, Hämtad maj 2022.
- 18 EGN Leadership Report 2021
- 19 EGN Leadership Report 2021
- 20 Yadav, Manshi; Kumar Mischra, Sunil, Self-leadership as a tool for enhancing performance at Workplace, November 2019, GIS-Business, 14(6):76-88
- 21 Cha, E, S; Faison Hewlin, P; Morgan Roberts, L, mfl, 2019. Being Your True Self at Work: Integrating the Fragmented Research on Authenticity in Organizations, Academy of management, <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0108>
- 22 Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. 1999;44(2):350-383. doi:10.2307/2666999
- 23 Enkätundersökning för Innovationsföretagen, Kairos Future, 2022
- 24 Microsoft, Boston Consulting Group, KRC Research: <https://news.microsoft.com/europe/features/flexible-ways-of-working-are-here-to-stay-finds-new-european-research-with-leaders-focused-on-maintaining-culture-and-innovation/>, hämtad maj 2022

Innovationsföretagen är en bransch- och arbetsgivarorganisation som representerar innovativa företag inom den kunskapsintensiva tjänstesektorn. Förbundet har cirka 780 medlemmar och omfattar drygt 40 000 anställda.

Vårt uppdrag är att skapa förutsättningar för en världsledande arkitekt- och ingenjörnbransch.

www.innovationsforetagen.se

|  | Innovationsföretagen