

# I förändringens riktning

SVERIGES CHEFER OM NULÄGE OCH FRAMTID



**ledarna**

SVERIGES CHEFSORGANISATION



# Innehåll

Förord	<b>5</b>
Introduktion: 5 000 chefer blickar mot framtiden	<b>6</b>
Framtid och förändring ur ett chefsperspektiv	<b>6</b>
Chefer som förändringsspanare	<b>6</b>
Framtidens organisation, arbetsplats och arbetsliv	<b>9</b>
Mer decentraliserade organisationer – myt eller verklighet?	<b>9</b>
Flexibelt arbetsliv	<b>14</b>
Chefsjobbets framtid och framtidens chefsjobb	<b>21</b>
Mer tid på allt – är det hållbart?	<b>22</b>
Utveckling och innovation	<b>24</b>
Från ambition till verkstad	<b>24</b>
Framtida innovation och verksamhetsutveckling	<b>29</b>
Kompetensförsörjning	<b>31</b>
Kompetensbehov och kompetensförsörjning	<b>31</b>
Chefernas egen kompetensutveckling	<b>34</b>
Några avslutande observationer på vägen mot framtiden	<b>37</b>





# Chefer pekar ut riktningen! Tillsammans skapar vi bilden av framtiden.

**En sak nya** chefer väldigt snabbt blir medvetna om är att det enda bestående är förändring. Det kan handla om allt ifrån en förändring i det lilla för en enskild medarbetare till en genomgripande omorganisation eller ett förändrat kundbeteende. Vi vet att chefer och ledare spelar en avgörande roll i den förändring som pågår på arbetsplatser runt om i Sverige. Det kan vara svårt att som enskild chef se åt vilka håll de stora förändringarna rör sig, men ett stort antal berättelser från chefer kan peka ut förändringens riktning. Tillsammans kan vi skapa en bild av framtiden.

**Det här var** utgångspunkten när Ledarna startade arbetet som lett fram till den här Framtidsrapporten 2020; i förändringens riktning. Den baseras på enkät-svar från över 5 000 svenska chefer och är därmed en av de mest omfattande genomlysningar av tillståndet på den svenska arbetsmarknaden som gjorts – och ger ett unikt perspektiv på den pågående strukturomvandlingen.

**Rapporten söker svar** på vilka förändringstrender vi kan se inom organisation, hur man jobbar med innovation samt vilka behov förändringarna ställer på kompetensutveckling nu och framåt. Rapportens författare, forskaren Joakim Wernberg, har analyserat svaren och beskriver en komplex och sammansatt bild av framtiden.

**Av svaren från** cheferna i undersökningen framgår tydliga skillnader i synen på utmaningar och möjligheter, beroende på vilken chefsnivå de svarande befinner sig och i vilken bransch de är verksamma. Men det syns också intressanta likheter.

**När cheferna ska** skatta den mest avgörande framgångsfaktorn så svarar 88 procent organisationskulturen. Det handlar om att skapa gemensamma värderingar, normer och uppfattningar som präglar verksamheten.

**I den allmänna** debatten talas det om allt mer platta strukturer och att vi lämnar hierarkiska organisationer. Denna rapport visar att den här utvecklingen inte är lika självklar överallt. En majoritet av cheferna i undersök-

ningen uppfattar inte alls en pågående förskjutning mot mer decentraliserade och platta ledningsstrukturer.

**Synen på flexibelt** arbete skiljer sig också åt beroende vilken chefsbefattning du innehar och vilken bransch du befinner dig i. Högre chefer anser att flexibelt arbete kommer att öka och har en mer positiv bild av detta. Första linjens chefer tror däremot inte att det kommer öka i samma utsträckning och är mer benägna att anse att ett flexibelt arbetsliv tenderar att öka stressen.

**För att möta** den pågående förändringen så efterlyser cheferna strategier för kompetensutveckling och tydligare successionsplanering. Cheferna ser stora behov av att ge sina medarbetare möjlighet till kompetensutveckling men cheferna efterlyser också möjlighet till egen kompetensutveckling. De betonar särskilt vidareutbildning i ett förändrat ledarskapsansvar.

**En oroande trend** i den här rapporten är att chefernas framtida arbetsbörda kommer att öka både administrativt, strategiskt och inom coaching. Det blir i längden inte ett hållbart ledarskap. Vi vet att ohälsan bland chefer stiger och den trenden måste vändas. Det stärker bilden av att chefer behöver tydligt mandat och tillräckliga resurser för att faktiskt kunna vara chefer och leda den nödvändiga förändringen. En klok och framåtriktad arbetsgivare ger sina chefer dessa förutsättningar.

**Den här rapporten** visar att Sveriges chefer står inför både stora utmaningar och möjligheter.

**Ledarna kommer fortsätta** verka för att Sveriges chefer ska ha de bästa förutsättningarna. Du som chef som är med och skapar framtiden ska via Ledarna ges möjlighet att stärkas och utvecklas i ditt Ledarskap.

**Min förhoppning är** att du som läser den här rapporten drar samma slutsats.



ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE  
LEDARNA – SVERIGES CHEFSORGANISATION

# Introduktion: 5 000 chefer blickar mot framtiden

## Framtid och förändring ur ett chefsperspektiv

**Vill man försöka** förstå framtiden måste man förstå utvecklingen idag och för att förstå utvecklingen idag kan man börja med att fråga de som dagligen hanterar förändringen – chefer och ledare.

**Den pågående strukturomvandlingen** har beskrivits i termer av en ny industriell revolution. Därför är det kanske inte så konstigt att framtidsspaningarna står som spön i backen och konkurrerar om vår uppmärksamhet. Men varifrån kommer egentligen framtiden och vad är det som avgör vilken framtidsspaning som slår in?

**Utvecklingen präglas av** så kallade megatrender som globalisering, urbanisering och digitalisering. Vid en första anblick är det lätt att få intrycket av att dessa trender är någonting som kommer "utifrån" som en kraft som påverkar samhällen, företag och människor, men så är det inte. Megatrender kan istället kanske bäst beskrivas som de minsta gemensamma nämnare som hittas vid närmare titt på vad som förenar den pågående förändringen inom och mellan olika samhällen. Det betyder i sin tur att utvecklingen mot framtiden drivs av vad vi gör idag. Därför är det minst lika viktigt att prata om den pågående förändringen som det är att prata om framtiden. Det vi faktiskt kan veta om framtiden är att den beror på hur nuläget ser ut och vilken riktning den pågående förändringen har.

**Det betyder att** varje framtidsspaning värd namnet måste försöka svara på en till synes enkel fråga: hur ser vägen härifrån dit ut? Det är lätt att beskriva en möjlig framtid, men väldigt mycket svårare att beskriva en trolig framtid. Vad som behövs är en beskrivning av hur nuläget och förändring hänger ihop. Ett sätt att få detta är att undersöka hur förändring går till i de organisationer – så väl företag som offentliga verksamheter – som finns i samhället.

**Även om förändring** sker överallt och hela tiden finns det skäl att särskilt studera organisationer som

företag och myndigheter. En övervägande del av alla ekonomiska aktiviteter i samhället sker inom och mellan olika typer av organisationer och vi lever därmed, med nobelpristagaren Herbert Simons ord, i en organisationsekonomi. Förändringen i organisationer kan dessutom antas vara lite mer trögrörlig än exempelvis förändringen i enskilda individers beteende eftersom en organisation koordinerar en stor mängd människor, men den har samtidigt en potentiellt större påverkan på sin omgivning.

**Organisationer utgör en** central komponent för att beskriva förändringen i ekonomi och samhälle, men organisationer är också långt mer komplexa än de vid första anblick kan tyckas vara. Förändring inom en organisation kan inte reduceras till en beskrivning av hur beslut från ledningsgruppen verkställs på ett sätt som utan avvikelse motsvarar den ursprungliga intentionen. Tvärtom präglas organisationers förändring både av styrning uppifrån och ned (top down) och av anpassning och agerande nedifrån och upp (bottom up).<sup>1</sup> Med andra ord är förändringen resultatet av en växelverkan mellan vad som sker på flera olika nivåer inom organisationen. Det är därför chefer tillsammans befinner sig på förändringens frontlinjer.

### Chefer som förändringsspanare

**Chefer på olika** nivåer i organisationen uppfattar olika aspekter av hur visioner och strategier omsätts i praktisk verksamhet, och hur den interna organisationskulturen påverkas och utvecklas av hur människor gemensamt förhåller sig till formella och informella regler. Tillsammans ger de ett helhetsperspektiv av både nuläget och förändring inom organisationen.

**Den här rapporten** bygger på en undersökning bland 5 000 chefer inom både privat och offentlig sektor som har fått svara på frågor om hur deras arbetsplatser ser ut idag samt hur de tror att organisationen kommer förändras inom de kommande tre åren. Svaren ger ett

1. Hayek, F. A. (1973). Law, legislation and liberty, volume 1: Rules and order (Vol. 1). University of Chicago Press.



unikt och omfattande perspektiv på svensk ekonomi och den pågående strukturomvandlingen, men också en unik möjlighet att se nyanser inte bara mellan offentligt och privat eller olika sektorer utan även mellan olika chefsnivåer inom organisationen.

**Chefernas svar i** undersökningen visar inte nödvändigtvis vilken framtidsspaning som till slut kommer att få rätt, men de ger en viktig indikation om var vi befinner oss idag och vart vi är på väg just nu. Det bör påpekas att alla organisationer inte kommer att förmå att anpassa sig på det sätt som är nödvändigt för den pågående övergripande strukturomvandlingen, men även att all förändring inte alltid i efterhand visar sig

ha varit av godo eller önskvärd. Förändring handlar om anpassning, men det som fungerar för en organisation kanske inte gör det för en annan. Därför finns det inga rätt och fel i chefernas svar, utan bara en reflektion av hur olika organisationer försöker anpassa sig till den förändring som alla andra bidrar till. Rapporten tar inte heller ställning till olika managementteoriernas riktighet eller bäring utan fokuserar på förändring som ett brett fenomen.

**Vad som händer** i våra organisationer spelar en avgörande roll för den pågående strukturomvandlingen och cheferna befinner sig tillsammans mitt i organisationernas pågående förändring.

## Om undersökningen

**Undersökningen genomfördes av** Novus på uppdrag av Ledarna och bygger på webbenkät svar från Ledarnas medlemmar i hela Sverige. Undersökningen genomfördes dels bland ett slumpmässigt urval av Ledarnas medlemmar och dels i Ledarnas Chefspanel. Eftersom svaren i de båda grupperna gav samma utfall så kunde datamängderna slås ihop för att ge en större bas för den fördjupade analysen. Totalt genomfördes 5446 intervjuer. Svaren har viktats för att ge ett representativt resultat på befattningsnivå, privat/offentlig sektor, kön och ålder. Viktningen har endast en marginell påverkan på resultaten. För att validera undersökningsresultaten genomfördes även en reducerad version av undersökningen bland chefer i Novus Sverigepanel. Dessa resultat stämde väl överens med utfallet från Ledarnas medlemmar och chefspanel, vilket styrker slutsatsen att resultaten från Ledarnas undersökning kan anses vara representativa för svenska chefer generellt.

**Undersökningen består av** fyra olika delenkäter med tematiska frågor. Den första behandlar arbetsplatsens organisation och arbetslivets förutsättningar. Den andra verksamhetsutveckling och innovation inom organisationen. Den tredje kompetensförsörjning i form av rekrytering och vidareutbildning. Den fjärde och sista delen är särskilt inriktad på en framtidsfråga som är särskilt aktuell just nu, nämligen artificiell intelligens och framtidens arbete. Denna del presenteras separat i rapporten "AI bortom hypen".<sup>2</sup>

**I respektive del** av undersökningen har cheferna fått svara på frågor om både nuläge inom organisationen och vad de tror om förändringar på det ämnesområdet inom tre år. Att begränsa framtiden till kommande tre år handlar om att undvika att respondenterna frikopplar framtiden från nutiden. Även om det kan låta som en kort tidshorisont kan det vara svårt nog att med någon precision avgöra vad som händer även på tre års sikt.

2. Wernberg, J. (2019). AI bortom hypen – 5 000 chefer om AI-användningen i svenska företag och organisationer. Rapport från Ledarna 2019.



# Framtidens organisation, arbetsplats och arbetsliv

## Mer decentraliserade organisationer – myt eller verklighet?

**Samtidigt som organisationers** agerande gentemot omvärlden spelar en central roll för den pågående strukturomvandlingen, är den interna förändringen inom organisationerna avgörande för deras framtida agerande. Hur kommer framtidens arbetsplatser att se ut, och vad betyder det för framtidens chefsjobb?

**En återkommande förutsägelse** som bland annat gjordes av framtidsforskaren Alvin Toffler redan på 1970-talet är att organisationer kommer att bli allt mer löst sammanhållna och decentraliserade i sin styrning i framtiden.<sup>3</sup> Toffler använder sig av begreppet ad-hoc-rati för att beskriva organisationers övergång från en uppdelning av arbete i statiska och rutinbaserade funktioner till en mer obeständig uppdelning i tillfälliga och i allt högre grad autonoma projektgrupper. I sin spaning betonar han till exempel den då begynnande framväxten av chefer som specialiserar sig på projektledning, vilket motsvarar den idag vanligt förekommande titeln projektledare. I linje med detta har även organiseringen och utformningen av team blivit en allt mer aktuell fråga på många arbetsplatser.<sup>4</sup>

**En annan, liknande** beskrivning av utvecklingen kommer från sociologen Manuel Castells. Han skrev i mitten på 00-talet om hur företag sedan 1980-talet har genomgått en transformation som bland annat präglas av flexibla produktionsprocesser, ökat medarbetarinflytande bland annat i kvalitetskontroll (Toyotaismen) samt en övergång från vertikala byråkratier till mer horisontellt organiserade verksamheter.<sup>5</sup> Utifrån detta prognostiserar Castells en framtid med fler små och medelstora organisationer sammankopplade i tekniska, ekonomiska och sociala nätverk som är så komplexa att de inte varit möjliga utan den digitala informationstekniken.

**Både Castells och Toffler** menar att övergången mot en mindre centraliserad organisationsstyrning drivs på av ökad utvecklingstakt och växande osäkerhet om utvecklingens framtida riktning, vilket ställer krav på organisationens anpassningsbarhet. Denna typ av argumentation bygger på antagandet att en centraliserad ledningsstruktur först måste samla in information om förändringsbehov och därefter kommunicera ut centralt fattade beslut om förändring, medan delarna i en mer decentraliserad ledningsstruktur kan anpassa sig löpande till de signaler de uppfattar från omgivningen. Man skulle kunna formulera avvägningen mellan centralisering och decentralisering i termer av informationshantering. En centraliserad ledningsstruktur kan behålla en hög grad av kontroll över information om vad som händer internt i organisationen, medan en decentraliserad ledningsstruktur kan reagera snabbare på signaler i form av information som är extern för organisationen.

**Det går att** hitta flera exempel på organisationer som har haft en uttalad strategi för att decentralisera sin ledningsstruktur, men även företag som använt digital teknik för att öka centraliseringen i organisationsstyrningen på ett sätt som tidskriften *The Economist* har kallat "digital taylorism".<sup>6</sup>

**Det finns inget** givet svar på hur avvägningen mellan centralisering och decentralisering i organisationers ledningsstruktur bör se ut. Det finns inte heller någon entydig definition av hur centralisering eller decentralisering går till. Det kan handla om kvalitativa dimensioner i ansvarsfördelningen, men även om mer kvantitativa mått som förhållandet mellan antalet chefer och antalet medarbetare.<sup>7</sup> Entreprenören och författaren Safi Bahcall menar att sökandet efter "rätt" antal medarbetare per chef är som att fråga en massa människor vilken som är den optimala temperaturen på

3. Toffler, A. (1971). *Framtidschocken*, Albert Bonniers Tryckeri, Stockholm, Sverige.

4. Se exempelvis <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

5. Castells, M. (2010). *The rise of the network society*, Wiley-Blackwell, UK.

6. <https://www.economist.com/business/2015/09/10/digital-taylorism>

7. Davison, B. (2003). Management span of control: how wide is too wide? *Journal of Business Strategy*, 24(4), 22-29.

te. Om hälften föredrar varmt te och hälften föredrar iste kommer genomsnittsvaret vara att rumstempererat te är bäst, men ingen vill dricka det.<sup>8</sup> Fler medarbetare per chef kan bidra till mer eget ansvar bland medarbetare, men det kan också leda till påfrestningar på chefen. Fler medarbetare per chef kan bidra till mer eget ansvar bland medarbetare, men det kan också leda till påfrestningar på chefen. Ett mindre antal medarbetare per chef möjliggör en ökad grad av kontroll och styrning, men riskerar samtidigt att motverka egna initiativ och innovation från medarbetare. Med andra ord är avvägningen mellan centralisering och decentralisering, eller hierarkiska och platta organisationer, en fråga både om antalet chefer och hur arbets- och ansvarsfördelningen ser ut i praktiken.

**Hur ser det** då ut i svenska företag och organisationer? Cheferna i Ledamas undersökning fick svara på frågor om hur centraliserad och hierarkisk ledningsstrukturen på deras arbetsplats är idag och om de tror att ledningsstrukturen kommer att bli mer decentraliserad och platt inom tre år (se Figur 1A–1B). Resultatet visar att nästan hälften av respondenterna, 47 procent, anser att deras arbetsplats har en centraliserad och hierarkisk ledningsstruktur idag och att en nästan lika stor andel, 44 procent, inte tror att ledningsstrukturen kommer att bli plattare inom tre år. Det är viktigt att påpeka att chefernas olika arbetsplatser kan skilja sig mycket åt och vad en chef uppfattar som hierarkiskt kan en annan uppfatta som platt, men vad resultatet däremot tydligt visar är att cheferna tvärtemot många framtidsspaningar inte uppfattar någon tydlig trend mot plattare organisationer.

**Bryts svaren ned** på olika sektorer och på de som instämmer respektive inte instämmer i ovanstående frågor framträder flera tydliga skillnader (se Figur 1C). Chefer inom byggindustrin tillhör de som i minst utsträckning upplever sina arbetsplatser som hierarkiska och centraliserade, men de är också bland dem som i minst utsträckning håller med om att utvecklingen går mot plattare organisationer. Chefer inom kunskapsintensiv tjänstesektor beskriver även de i lägre utsträckning sina arbetsplatser som hierarkiska. Till skillnad från cheferna inom byggindustrin tror de i högre grad på plattare ledningsstrukturer i framtiden. Chefer inom tillverkningsindustrin uppfattar tvärtom sina arbetsplatser i högre grad som hierarkiska och är mindre benägna att tro på plattare ledningsstruktur inom tre år.

**Det finns också** tydliga skillnader mellan små och stora organisationer. Chefer i mindre organisationer är mindre benägna att beskriva sina arbetsplatser som centraliserade och hierarkiska, men däremot finns det väsentligt mindre skillnad mellan dem när det kommer till utvecklingen mot plattare organisationer. Det är bara cheferna i organisationer med färre än tio anställda som signifikant avviker från genomsnittet genom att i högre utsträckning tro på en utveckling mot plattare organisationer.

**I frågeställningarna och** redovisningarna i figurerna används generellt begreppet "sektorer" för till exempel tillverkningsindustri, byggindustri etc. Sektorsuppdelningen i figurerna gör inte skillnad på offentlig och privat sektor, men om man tittar specifikt på denna uppdelning finns det tydliga skillnader med avseende på organisationsstyrning. Chefer i offentlig sektor är väsentligt mer benägna att beskriva sin arbetsplats som hierarkisk än chefer i privata företag (53 respektive 43 procent) och beskriver i mindre utsträckning utvecklingen som en decentralisering mot plattare ledningsstrukturer (17 respektive 20 procent). Dessa skillnader kan sannolikt till viss del förklaras av skillnaden mellan offentlig förvaltning och myndighetsstyrning jämfört med privat näringsliv.

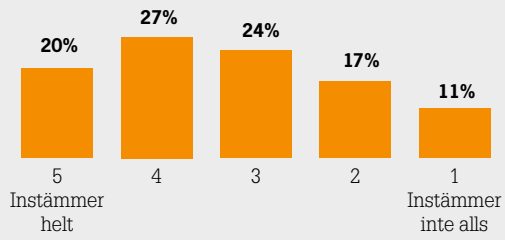
**Det finns också** en tydlig skillnad mellan chefer på olika nivå inom organisationerna. Högre chefer och chefer på ledningsgruppsnivå upplever i mindre utsträckning ledningsstrukturen som hierarkisk (41 respektive 29 procent) och tror mer på en utveckling mot plattare ledningsstrukturer (21 respektive 23 procent). Mellanchefer och första linjens chefer upplever istället i högre grad sina arbetsplatser som hierarkiska (46 respektive 51 procent) och är mindre benägna att tro på utvecklingen mot platta organisationer (20 respektive 17 procent). Detta är på många vis förväntade skillnader eftersom första linjens chefer och mellanchefer upplever, begränsas av och förhåller sig till den hierarki som finns på ett mer påtagligt vis i det dagliga arbetet än högre chefer och chefer på ledningsgruppsnivå.

**Det kanske viktigaste** övergripande resultatet som framkommer är dock att en majoritet av cheferna i undersökningen inte uppfattar en pågående förskjutning mot mer decentraliserade och platta ledningsstrukturer. Det betyder dock inte att de inte uppfattar en förändring eller behov av förändring i sina organisationer, tvärtom. När cheferna i undersökningen fick svara på

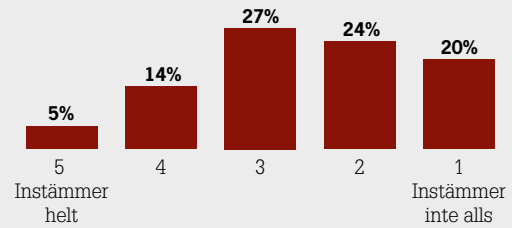
8. Bahcall, S. (2019). *Loonshots: How to Nurture the Crazy Ideas That Win Wars, Cure Diseases, and Transform Industries*, St Martins press, New York, USA.

**1A**

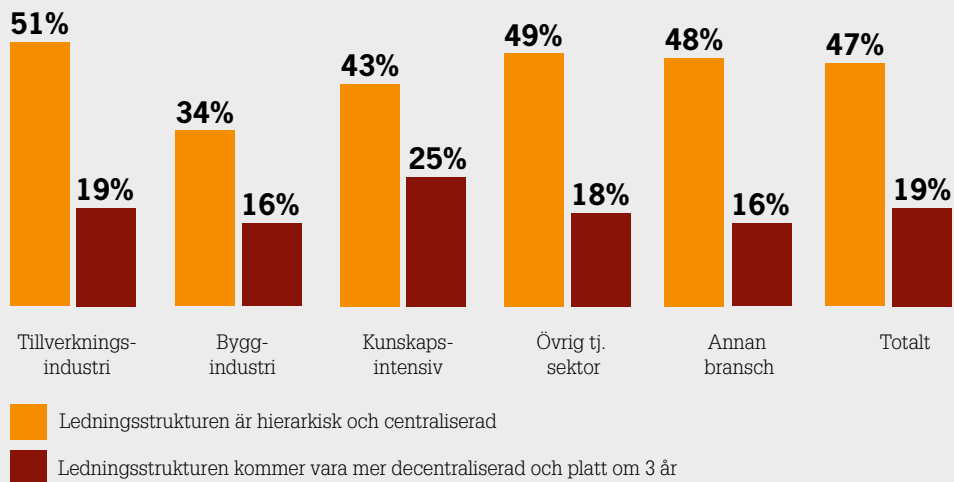
Ledningsstrukturen är centraliserad och hierarkisk

**1B**

Ledningsstrukturen kommer att bli plattare inom 3 år

**1c**

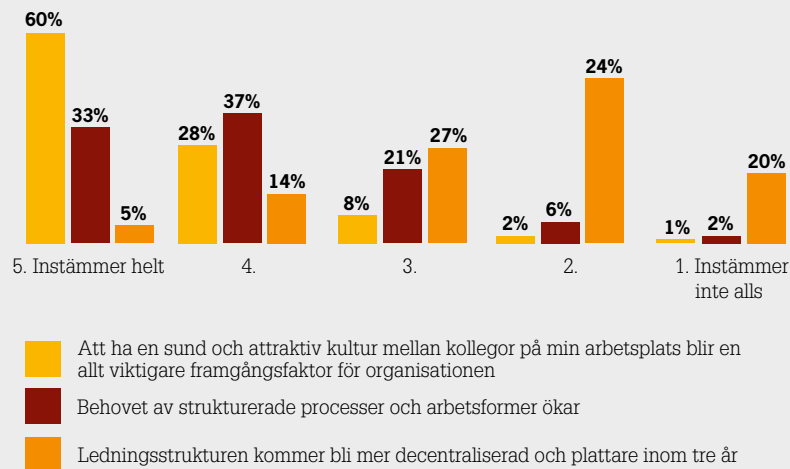
Ledningsstrukturer per sektor



A portrait of a middle-aged man with short, graying hair and a well-groomed beard. He has bright blue eyes and is smiling warmly at the camera. He is wearing a light blue denim button-down shirt over a white t-shirt. He is holding a white tablet computer in front of him with both hands. The background is a blurred indoor setting, possibly an office or a modern workspace, with a long, glowing light fixture visible in the upper right. A large, semi-transparent red circle is overlaid on the lower-left portion of the image, containing white text.

”Tvärtemot många framtidsspaningar uppfattar inte cheferna någon tydlig trend mot plattare organisationer.”

## Olika typer av organisationsförändring



frågor om behovet av strukturerade arbetsprocesser och betydelsen av organisationskultur framträder en mycket mer nyanserad bild av utvecklingen (se Figur 2).

**Samtidigt som en** övervägande majoritet av cheferna inte är övertygade om utvecklingen mot plattare ledningsstrukturer instämmer 70 procent helt eller delvis i att det behövs mer strukturerade processer och arbetsformer på deras arbetsplats. Det betyder inte nödvändigtvis att arbetet ska ordnas mer hierarkiskt eller centraliserat, men däremot att det behövs tydliga strukturer att förhålla sig till. Detta återspeglar den kvalitativa aspekten av avvägningen mellan centralisering och decentralisering. Det är möjligt att människor har mer frihet att styra sitt arbete idag än vad de hade på 1980-talet och att organisationer behöver bli mer anpassningsbara, men med den utvecklingen kommer också ett behov av gemensamma spelregler på arbetsplatsen. En platt organisation är inte detsamma som en hierarkilos organisation, men chefer tycks vara mer måna om spelregler än om hierarkier på sina arbetsplatser.

**88 procent av** cheferna instämmer i att organisationskulturen kommer att bli en allt viktigare framgångsfaktor för deras organisationer. 60 procent instämmer helt i påståendet. Även om ledningsstruktur, arbetsformer och organisationskultur kan vara svåra att helt skilja åt på en arbetsplats är det mycket tydligt att cheferna i undersökningen tror att den framtida utvecklingen kommer att präglas av arbetsformer och

kultur före formella hierarkier. Det finns åtskilliga managementfilosofier och böcker som betonar värdet av kultur, med det gemensamt att kultur bara kan påverkas indirekt av organisationsledningen.<sup>9</sup> Safi Bahcall, som skrivit om vad som gör organisationer innovativa, ställer sig dock kritisk till att lyfta fram kultur utan att också ta hänsyn till vad han kallar struktur, det vill säga de formella institutioner och regelverk på arbetsplatsen som sätter spelregler inom vilka en kultur kan växa fram.<sup>10</sup> Det tycks stämma väl överens med chefernas samlade perspektiv.

**En jämförelse mellan** olika sektorer visar signifikanta skillnader mellan kunskapsintensiv tjänstesektor och tillverkningsindustri. Chefer i tillverkningsindustrin prioriterar strukturerade arbetsprocesser i högre grad än chefer i kunskapsintensiv tjänstesektor (72 respektive 64 procent) medan förhållandet är det omvända i prioriteringen av organisationskultur (85 respektive 92 procent).

**Det finns också** vissa skillnader mellan chefer på olika nivåer i organisationerna. Mellanchefer prioriterar både strukturerade arbetsformer och kultur något högre än första linjens chefer. Chefer på ledningsgruppsnivå svarar i högre utsträckning att kultur kommer att spela en viktig roll för deras organisationers framtida utveckling (93 procent jämfört med genomsnittet på 88 procent).

**Ett sätt att** läsa chefernas svar är att organisationer visst behöver bli mer anpassningsbara, men att det inte

9. Se exempelvis: Bock, L. (2015). Work Rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead. John Murray, UK. eller Coyle, D. (2018). The culture code: The secrets of highly successful groups. Bantam.

10. Bahcall, S. (2019). Loonshots: How to Nurture the Crazy Ideas That Win Wars, Cure Diseases, and Transform Industries, St Martins press, New York, USA



bara handlar om deras hierarkiska struktur. Organisationsforskaren Mats Alvesson skiljer på tre typer av organisationsstyrning: byråkratisk styrning av beteenden och procedurer, resultatbaserad styrning baserat på utfallsindikatorer samt kulturstyrning med betoning på att etablera gemensamma värderingar, uppfattningar och normer som guidar verksamheten.<sup>11</sup> Även om Alvesson påpekar att kombinationer av de olika styrformerna är vanliga är det också tydligt att byråkratisk styrning lämpar sig bättre för statiska och rutinbaserade uppgifter medan kulturstyrning och viss mån även resultatstyrning ger en mer anpassningsbar organisation.

**Vad cheferna sammantaget** beskriver är i allt väsentligt en förändring inom deras organisationer som inte bara handlar om styrningen uppifrån och ned (top-down) utan också nedifrån och upp (bottom up).

## Flexibelt arbetsliv

**Parallellt med den** organisatoriska utvecklingen på arbetsplatsen förändras också förutsättningarna för när, var och delvis också hur människor arbetar. Vi ser en framväxt av vad som inom arbets- och organisationspsykologin beskrivs som det gränslösa arbetet, det vill

säga att uppdelningen mellan arbetsliv och privatliv blir allt mindre tydlig.<sup>12</sup> Historiskt har det ofta varit nödvändigt att reglera arbete i tid och rum för att människors arbetsuppgifter varit direkt eller sekventiellt beroende av varandra, men med utvecklingen av informationstekniken är det inte längre lika självklart för alla typer av arbetsuppgifter.

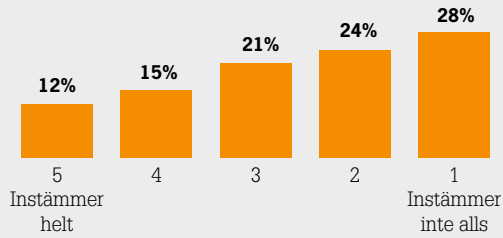
**Det gränslösa arbetet** är förhållandevis ovanligt och även det arbete som kan anpassas i tid och rum verkar vara ojämnt fördelat på arbetsmarknaden. Detta bekräftar när cheferna får svara på frågor om förekomsten av flexibelt arbete, det vill säga möjligheten att anpassa arbetsplats eller arbetstid individuellt. Till att börja med fick cheferna ta ställning till två påståenden om å ena sidan det på deras arbetsplats var vanligt med arbete på distans eller att personal anpassar sina arbetstider och å andra sidan att flexibelt arbetsliv med distansarbete var omöjligt på deras arbetsplats (se Figur 3A-3B). Svartsfördelningen för de två påståendena är nästintill identisk, men korrelationen mellan dem är låg vilket betyder att det finns stora skillnader mellan arbetsplatser. 70 procent av de som instämmer helt eller delvis i att flexibelt arbete är vanligt på deras arbetsplats instämmer inte riktigt eller inte alls i att flexibelt arbetsliv med distansarbete skulle vara omöjligt på deras arbetsplats. Delar av skillnaderna framkommer om man bryter ned

11. Alvesson, M. (2013). Organisation och ledning: Ett något skeptiskt perspektiv. Studentlitteratur AB.

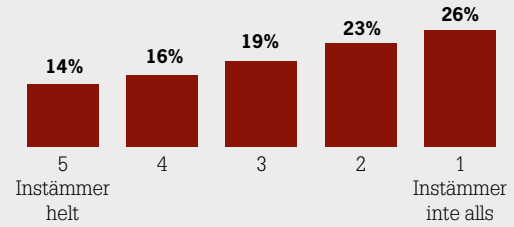
12. Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel. Natur & Kultur.

**3A**

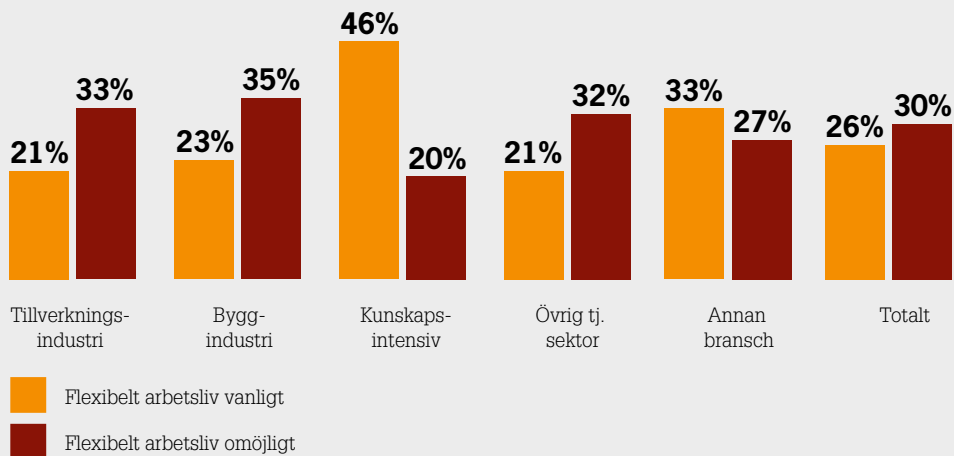
Det är vanligt att personal arbetar på distans eller anpassar sina arbetstider på min arbetsplats

**3B**

Ett flexibelt arbetsliv med distansarbete och individuellt anpassade arbetstider är omöjligt på min arbetsplats

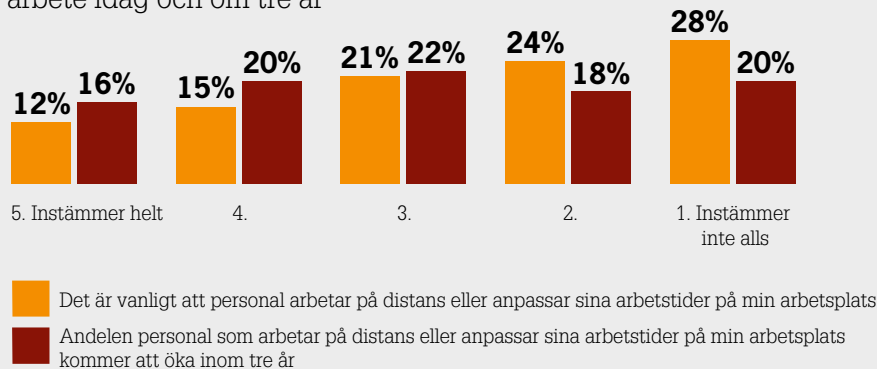
**3c**

Förutsättningar för flexibelt arbetsliv per sektor



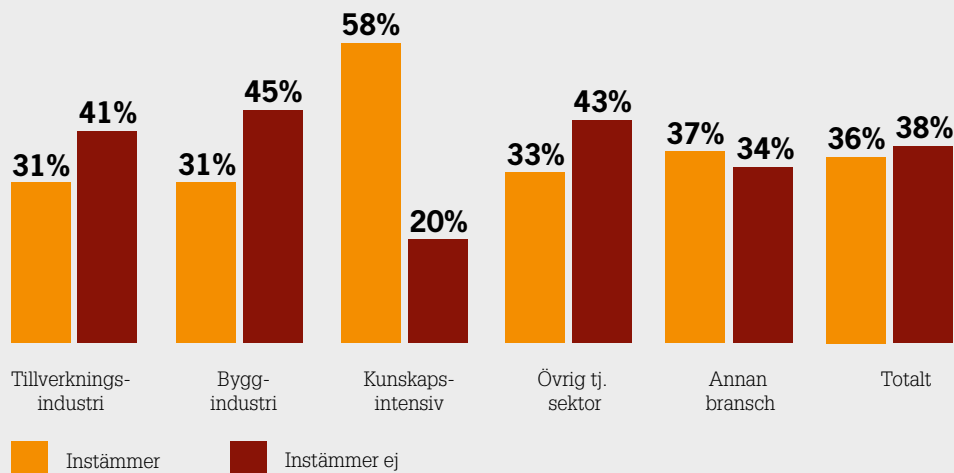
4A

## Flexibelt arbete idag och om tre år



4B

## Flexibelt arbete idag och imorgon per sektor



svaren på olika sektorer (se Figur 3C), men det finns även skäl att tro att det finns stora skillnader inom olika sektorer.

**Skillnaderna mellan sektorerna** påminner bitvis om skillnaderna i hur hierarkisk ledningsstrukturen uppfattas av cheferna, men inte helt. Chefer i byggindustrin, tillverkningsindustrin och i övrig tjänstesektor upplever i högre grad att flexibelt arbete är omöjligt, medan chefer i kunskapsintensiv tjänstesektor i större utsträckning svarar att det är vanligt förekommande.

**Samtidigt tror cheferna** i något högre utsträckning på en måttlig ökning i flexibelt arbetsliv inom tre år. Jämförs de chefer som uppfattar att flexibelt arbete är vanligt idag med andelen som tror att flexibelt arbete kommer att öka inom tre år är det något fler (nio procentenheter) som instämmer och något färre

(14 procentenheter) som inte instämmer i att flexibelt arbete kommer att bli vanligare (se Figur 4A).

**Det är dock** viktigt att påpeka att marginellt fler chefer tror att det flexibla arbetet inte kommer att öka (38 procent) än som tror att det kommer att göra det (36 procent). Cheferna förutspår med andra ord ingen distansarbetsrevolution inom den närmsta framtiden.

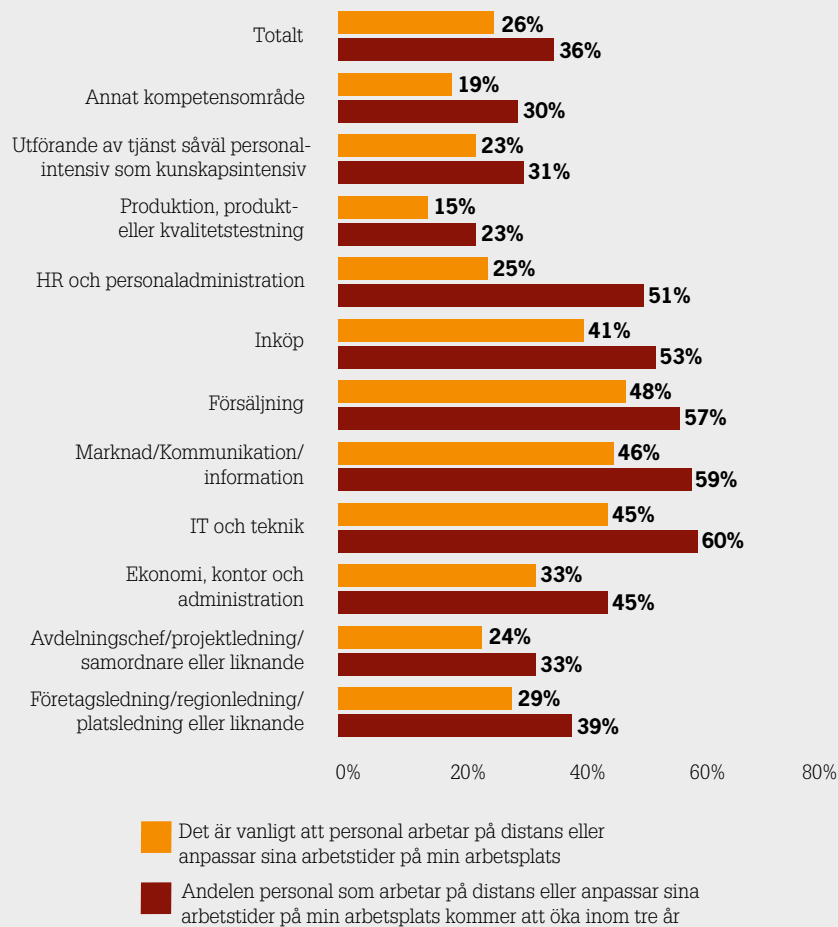
**Även här finns** tydliga skillnader mellan sektorer (se Figur 4B). Det är endast inom kunskapsintensiv tjänstesektor och kategorin övriga branscher som andelen chefer som tror att flexibelt arbete kommer att öka är större än de som inte gör det.

**Skillnaderna mellan sektorer** bekräftas åtminstone delvis om resultatet istället brytes ned på olika typer av avdelningar eller kompetensområden (se Figur 5).<sup>13</sup>

13. Här används de delgrupper som blev tillräckligt stora för att återge resultat med tillräcklig statistisk signifikans.



## Flexibelt arbete inom olika kompetensområden



Det är företrädesvis chefer inom kunskapsintensiv tjänstesektor som uppger att andelen flexibelt arbete kommer att öka i framtiden, medan chefer inom mer produktionsnära funktioner eller linjeverksamhet tror mindre på en ökning och i större utsträckning uppger att flexibelt arbete är omöjligt. Sammantaget pekar resultaten på att skillnaderna i arbetsförhållanden kommer att öka både mellan sektorer och inom enskilda arbetsplatser, vilket ställer nya krav både på organisationen och ledarskapet.

**Det är viktigt** att påpeka att ett mer flexibelt arbetsliv inte bara handlar om minskad extern styrning av arbetstid eller arbetsplats, utan också om en organisatorisk förändring som överför mer ansvar på individen. Det ansvaret kan i sin tur leda till ökad stress, särskilt om organisationens övriga funktioner och ramverk inte är anpassade till den ökade flexibiliteten.<sup>14</sup> Mer än fyra av tio chefer (42 procent) uppger att ett mer flexibelt arbetsliv

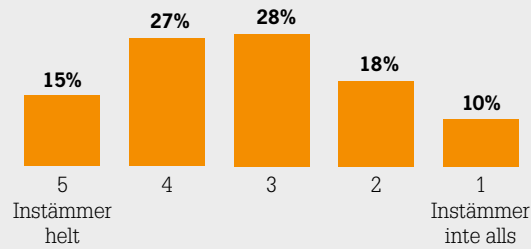
leder till ökad stress på arbetsplatsen (se Figur 6A). Uppfattningarna skiljer sig åt på sektorsnivå (se Figur 6B), vilket också talar för att vissa typer av organisationer är bättre anpassade till ett flexibelt arbetsliv, både med avseende på organisation och typen av arbetsuppgifter, än andra. Chefer inom kunskapsintensiv tjänstesektor är minst benägna att hålla med om att flexibilitet leder till stress. Det kan även påpekas att de äldre cheferna i undersökningen i högre utsträckning än de under 44 års ålder upplever att flexibilitet leder till stress.

**Bryts frågorna om** flexibelt arbetsliv ned på olika chefsnivåer framträder ett relevant mönster. Chefer högre upp i organisationen uppger i högre utsträckning att flexibelt arbete är vanligt förekommande samt att andelen flexibelt arbete kommer att öka i framtiden, men uppfattar i lägre grad att flexibelt arbete kan leda till stress (se Figur 7).

14. Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel. Natur & Kultur.

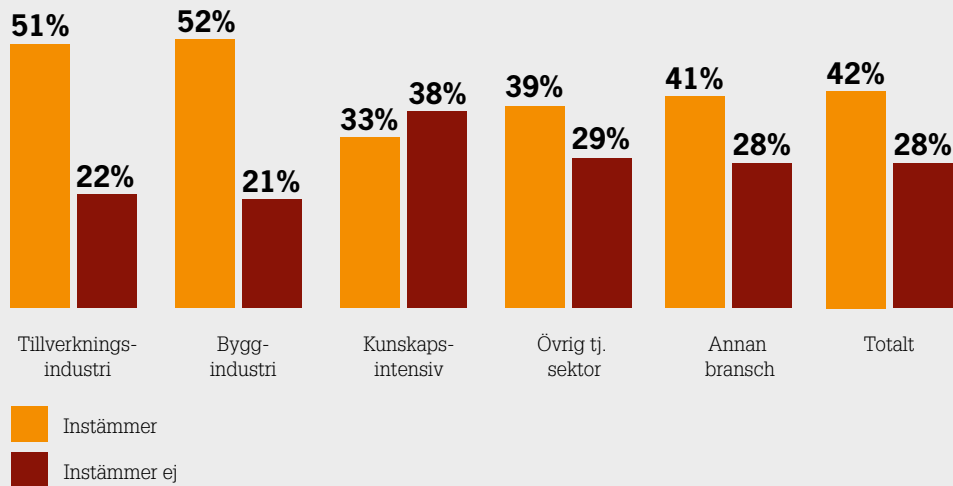
6A

Leder flexibelt arbetsliv till stress?



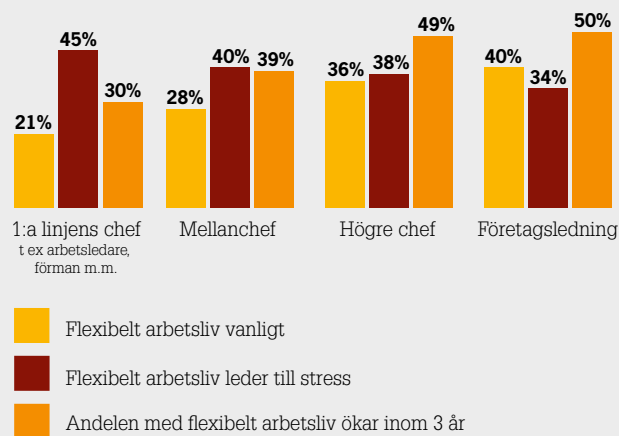
6B

Stress över flexibelt arbetsliv per sektor



7

Uppfattningar om flexibelt arbetsliv per chefsnivå



**Det tycks alltså** finnas en grundläggande menings- skillnad mellan å ena sidan första linjens chefer och mellanchefer, och å andra sidan högre chefer och chefer på ledningsgruppsnivå. En tolkning av detta är att högre chefer och ledningsgrupper tenderar att göra en mer opti- mistisk bedömning av flexibiliteten i organisationen och samtidigt inte se så stora risker med sådan flexibilitet. Det är kanske inte helt förvånande att deras perspektiv skiljer sig åt på detta vis. Cheferna på ledningsgruppsnivå är de som ofta har mandat och överblick att kunna föränd- ra och anpassa organisationens ramverk och regler.

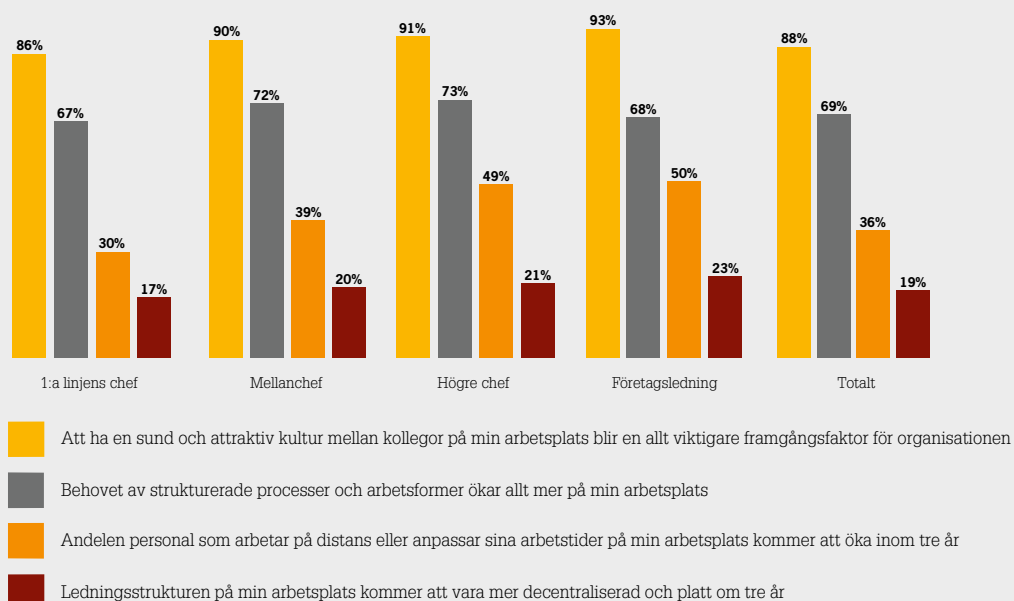
**Det flexibla arbetslivets** framtid hänger ihop med hur organisationer och arbetsplatser förändras. Ett flexibla arbetsliv och en mer decentraliserad orga- nisation kan tyckas gå hand i hand, men de samman- tagna resultaten talar för att varken det ena eller det andra ökar med någon inbyggd självklarhet, eller att en ökning alltid är önskvärd. Tvärtom kan det behövas avvägningar mellan till exempel å ena sidan en god arbetsplatskultur och strukturerade arbetsprocesser och å andra sidan ett flexibelt arbetsliv. Det är svårare att skapa eller upprätthålla en sammanhållen kultur om människor sällan är på samma plats, och samtidigt ökar behovet av strukturerade arbetsprocesser om människor i samma verksamhet arbetar på olika tider och platser – än mer så om det finns betydande skillnader i arbete,

arbetsätt och rutiner som påverkar förutsättningarna för ett flexibelt arbetsliv mellan avdelningar och grupper på samma arbetsplats. Framtidens arbetsplats kommer att präglas av dessa avvägningar och det innebär utma- ningar för cheferna, men det är också en anledning att fråga sig hur väl rådande lagar och regelverk är anpassa- de till dessa förändringar. Det var på sätt och vis mycket enklare när så gott som allt arbete inom ett företag eller en organisation var tvunget att ske på samma plats och under samma tider för att verksamheten skulle kunna koordineras. Nu måste vi i högre grad fråga oss vad som menas med arbetsplats och arbetstid eller arbetsformer.

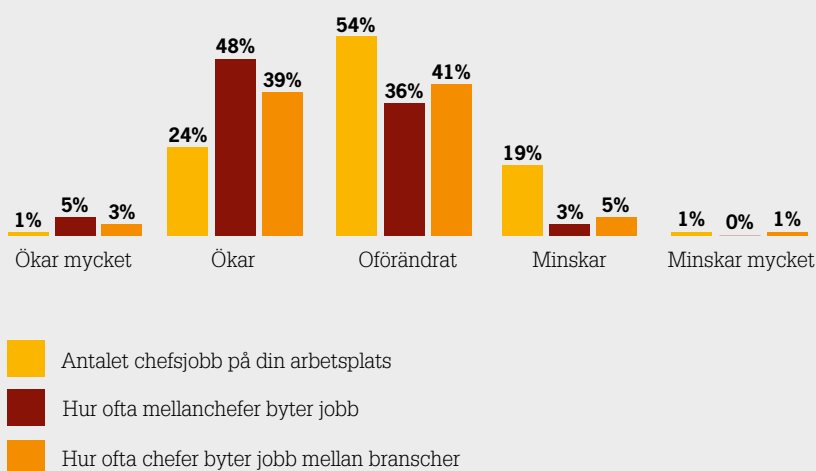
**Chefernas sammanlagda svar** om förändringar i ledningsstruktur och arbetsformer ger en indikation om var de kollektivt uppfattar att förändringsbehovet är som störst. Den bild som framträder är anmärk- ningsvärt samstämmig mellan chefer på olika nivå i organisationerna (se Figur 8). Tyngst väger frågan om arbetsplatskulturen, följt av behovet av strukturerade processer, arbetslivets flexibilitet i form av distansarbete och anpassade arbetstider, och till sist organisationens ledningsstruktur. Detta signalerar en tydlig förväntan på att framtidens arbetsplats och arbetsliv kommer att se annorlunda ut, men kanske inte på det sätt som många framtidsspaningar om platta hierarkier och distansarbete har gjort gällande.

8

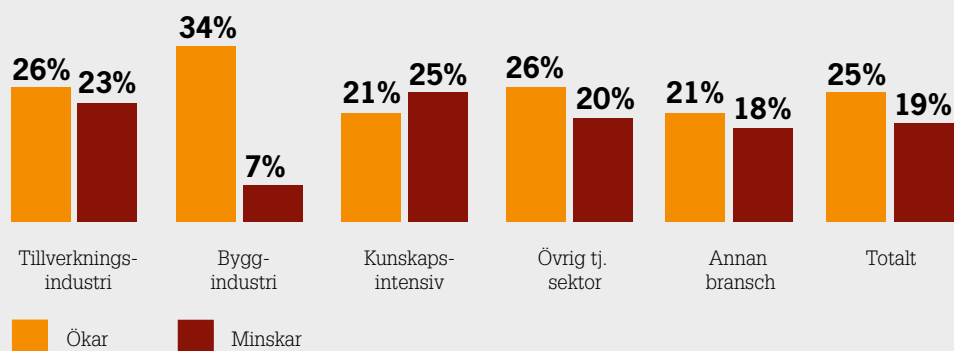
## Hierarki - Struktur - Kultur



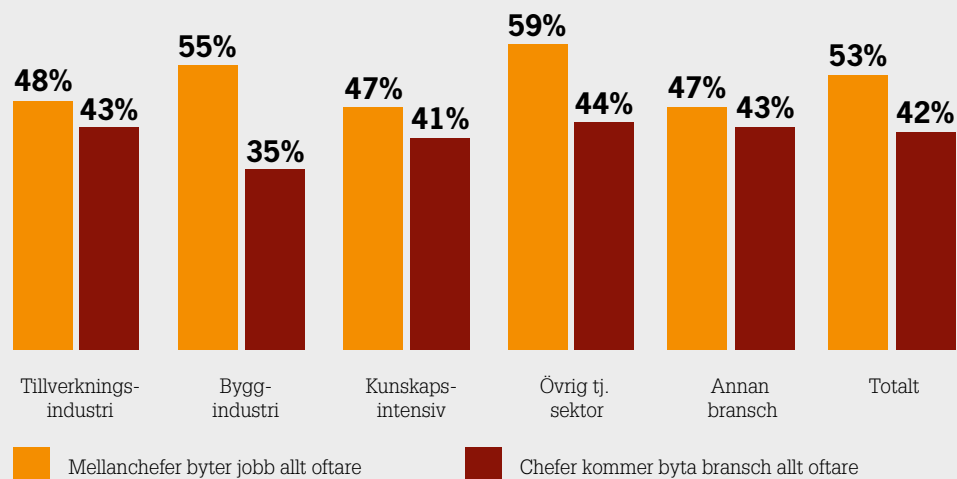
## Chefsjobbens framtid och framtidens chefsjobb



## Hur förändras antalet chefsjobb på min arbetsplats inom tre år?



## Hur förändras frekvensen i jobb- och branschbyten inom tre år?





## Chefsjobbets framtid och framtidens chefsjobb

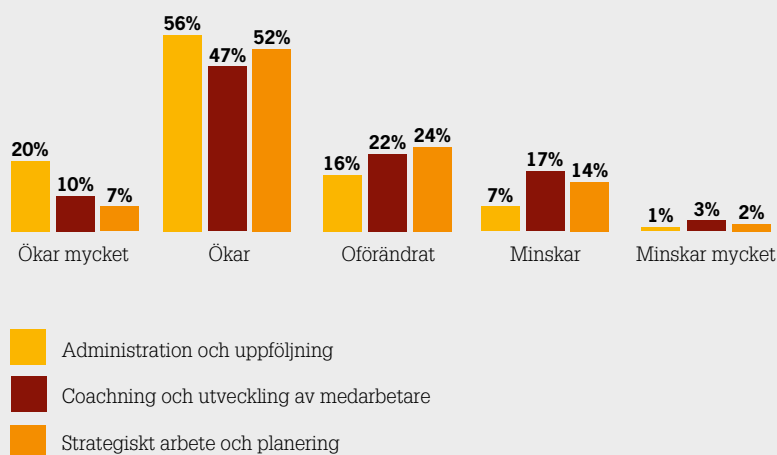
**När man talar** om framtidens arbete och arbetsplatser är det också relevant att fråga sig hur utvecklingen påverkar chefsjobben. Det är lätt att vid en första anblick få intrycket att många framtidsspaningar om plattare organisationer eller ett mer flexibelt arbetsliv och distansarbete skulle betyda att chefsens roll blir mindre viktig, men det håller inte cheferna i undersökningen med om. De fick svara på hur de bedömer att antalet chefsjobb på sina arbetsplatser kommer att förändras inom tre år samt hur frekvensen för mellancheferers jobbyten och chefers branschbyten kommer att utvecklas (se Figur 9).

**Resultatet visar att** var fjärde chef förväntar sig att antalet chefer på deras arbetsplats kommer att öka. Detta resultat ger en ytterligare indikation på att cheferna inte tror på decentralisering och platta hierarkier i bemärkelsen att antalet cheftitlar i organisationen skulle minska. En mer försiktig tolkning är att cheferna också förväntar sig att antalet anställda ska öka så att chefstätteten förblir oförändrad, men det indikerar fort-

farande inte någon de facto minskning av andelen chefer. Ännu mer övertygade är cheferna om att omsättningen på mellanchefer kommer att öka samt att branschbyten blir vanligare. Resultatet ligger i linje med tanken om att chefsrollen håller på att bli en mer renodlad profession i sin egen rätt med branschöverskridande karriärvägar.

**Bryts resultaten ned** på sektorsnivå finns det tydliga skillnader i förväntningarna på framtida chefsjobb på arbetsplatsen (se Figur 10A). Inom byggsektorn tror flest på ökat antal chefsjobb, vilket kan förklaras av förväntningar på att sektorn ska expandera ytterligare. Bara i kunskapsintensiv tjänstesektor tror fler att antalet chefsjobb kommer att minska snarare än att öka. Det finns vissa skillnader i förväntan på jobb- och branschbyten mellan olika sektorer, men mönstret är i stort sett detsamma (se Figur 10B). Chefer i byggindustrin tror i minst utsträckning att de kommer att byta bransch oftare i framtiden.

Vad framtidens chefer lägger sin arbetstid på



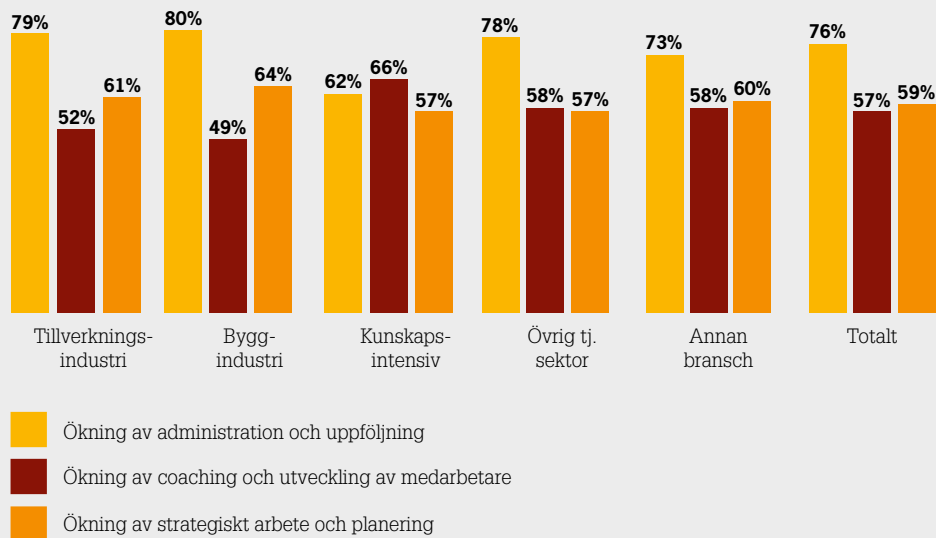
## Mer tid på allt – är det hållbart?

**Om antalet chefsjobb** ökar följer frågan: Vad jobbar framtidens chefer med? Respondenterna i undersökningen fick ta ställning till hur mängden tid som chefer lägger på administration och uppföljning, coachning och medarbetarutveckling samt strategiskt arbete och planering kommer att förändras kommande tre år (se Figur 11A). Det är slående att för samtliga tre kategorier av arbetsuppgifter förväntar sig mer än hälften av cheferna att mängden tid som läggs på uppgiften i fråga kommer att öka.

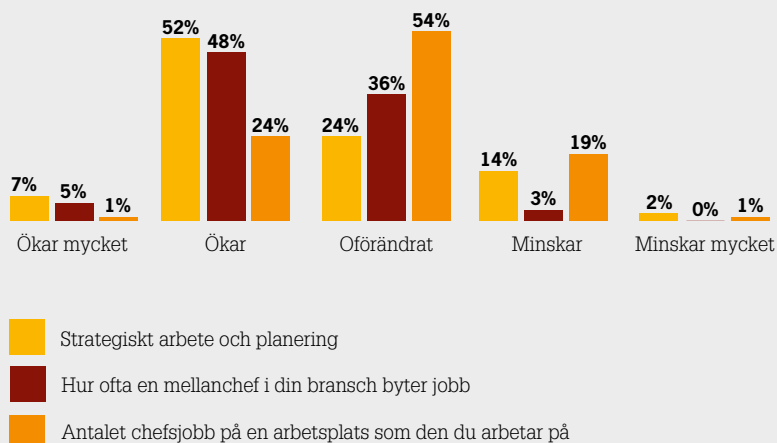
**Om man antar** att de tre kategorierna tillräckligt väl täcker in chefernas olika arbetsuppgifter kan detta resultat försiktigt tolkas på två olika vis. Antingen innebär det att chefsjobbet kommer att bli mer specialiserat och att chefer kommer att inrikta sig på en av de olika kategorierna, eller så uppfattar cheferna att de kommer att förväntas göra mer av allt – vilket även med en väsentlig arbetseffektivisering är en utmaning (dessutom förväntas tiden som läggs på administration och uppföljning också att öka). Även om resultatet bryts ned på olika sektorer är det tydligt att den förväntade arbetsbördan växer (se Figur 11B). Administrativa uppgifter är den typ av arbete som flest förväntar sig en ökning av, utom i kunskapsintensiv tjänstesektor där marginellt fler tror på en ökning av coachning och medarbetarutveckling.

**Chefernas beskrivning av** chefsjobbets framtid riskerar att utmynna i en ekvation som inte går ihop. Andelen respondenter som bedömer att chefer kommer att behöva arbeta mer med strategi, men också administration och coachning, är nästan lika stor som andelen som tror att personalomsättningen på mellancheferjobb kommer att öka, vilket försvårar långsiktigheten i arbetet (se Figur 12). Dessutom är andelen som tror att antalet chefsjobb kommer att öka väsentligt mindre än både andelen som tror på ökad arbetsbörda och andelen som tror på ökad omsättning på mellanchefer. Detta talar för att chefernas framtidsprognos innebär en rejäl omorganisering av det arbete (de arbetsuppgifter) som ingår i chefsjobben. Det skulle kunna ske genom att alla chefers arbetsuppgifter prioriteras om på ungefär samma vis, eller genom att skillnaden mellan olika chefsjobb ökar genom arbetsdelning och specialisering vertikalt per sektor eller horisontellt baserat på olika typer av chefsfunktioner. En fråga som behöver ställas är hur förändringen av chefsjobben påverkar organisationer och avgränsningar i ansvar och befogenheter på arbetsplatsen.

## Chefernas arbetstidsförändring per sektor



## Chefernas framtida arbetsbörda



# Utveckling och innovation

## Från ambition till verkstad

**Utveckling och innovation** kan låta som självklart uppskattade delar i vilken organisation som helst, men är sällan enkelt.<sup>15</sup> Utveckling och innovation är nödvändigt för att många organisationer ska kunna anpassa sig till sin omvärld och behålla sin konkurrenskraft, men kan samtidigt uppfattas som ett hot mot organisationen eftersom de handlar om att göra saker på nya sätt eller göra annorlunda saker – det är obeväntat och därför svårt.<sup>16</sup> Den utveckling som sker kan betraktas som ett slags experimenterande på samhällsnivå, men det består i grund och botten av utvecklings- och innovationsarbete inom många enskilda organisationer.<sup>17</sup> Vad det egentligen handlar om är att olika organisationer har varit olika framgångsrika i att använda befintliga resurser för att skapa konkurrensfördelar. Innovation är nära besläktat med den anpassningsbarhet som ofta åberopas i framtidsspaningar om plattare organisationer och arbetsformer som behandlades i föregående kapitel

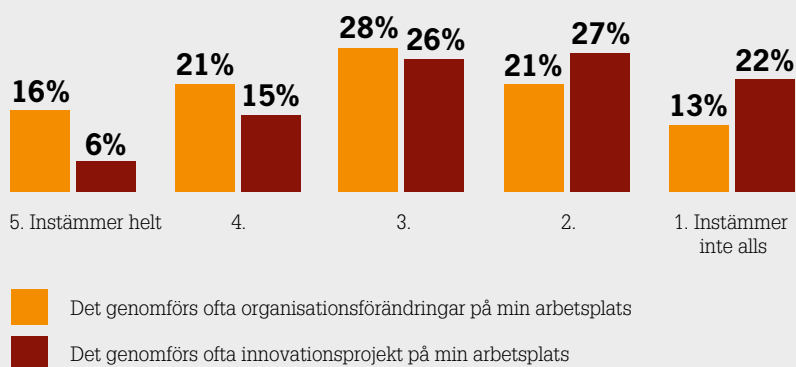
**Mot denna bakgrund** är det relevant att fråga sig hur innovativa cheferna i denna undersökning upplever att deras arbetsplatser egentligen är. De fick inlednings-

vis ta ställning till hur vanligt förekommande det är med å ena sidan organisationsförändringar (vilket antas vara som mest inkrementell utveckling) och å andra sidan innovationsprojekt (som antas medföra mer omfattande förändring) på deras respektive arbetsplatser (se Figur 13).

**Det är inte** förvånande att organisationsförändringar är mer vanligt förekommande än innovationsprojekt, men det är ändå strax över 20 procent av cheferna som håller med om att det ofta eller ganska ofta genomförs innovationsprojekt på deras arbetsplatser. I en undersökning som Tillväxtverket genomförde 2017 uppgav 44 procent av företagen att de utvecklat och sålt nya eller väsentligt förbättrade varor eller tjänster under de senaste åren, vilket kan betraktas som indikator på innovationsorienterad verksamhet.<sup>18</sup> Medan Tillväxtverkets mått är resultatorienterat (lanserade produkter eller tjänster) ger chefernas svar ett mer organisatoriskt eller processorienterat perspektiv på innovationsklimatet på arbetsplatsen. Dessutom undersöker Tillväxtverket företag medan denna undersökning fokuserar på individer. Detta till trots är det relevant att konstatera

13

Organisationsförändringar och innovationsprojekt




15. Andersson, M., Johansson, B., Karlsson, C., & Löf, H. (Eds.). (2012). Innovation and growth: from R&D strategies of innovating firms to economy-wide technological change. Oxford University Press.

16. Se exempelvis: <https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures> och Rehn, A. (2010). Farliga idéer: När det opassande tänkandet är din värdefullaste resurs. Stockholm: Book House Editions.

17. Klepper, S. (2015). Experimental capitalism: The nanoeconomics of American high-tech industries. Princeton University Press.

18. Tillväxtverket (2017). Företagens villkor och verklighet (Huvudrapport), rapport 0232: <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/publikationer/publikationer-2017/2017-09-27-foretagens-villkor-och-verklighet-2017.html>



A photograph of a woman with blonde hair and glasses smiling warmly at a man. The woman is wearing a light blue blazer over a white blouse with a colorful polka-dot pattern. The man is wearing a light blue shirt and glasses, and is looking towards the woman. The background is softly blurred, suggesting an office or meeting environment.

”Drygt 20 procent  
av cheferna uppger  
att ofta genomförs  
innovationsprojekt på  
deras arbetsplatser.”

att cheferna ger en bitvis mer försiktig indikation om hur innovationsklimatet i svenska företag och organisationer ser ut. Det bör också påpekas att knappt hälften av cheferna (49 procent) inte instämmer i påståendet och därmed indikerar att innovation inte är en vanligt förekommande del av verksamheten, vilket ligger i linje med Tillväxtverkets resultat (56 procent).

**På sektorsnivå är** organisationsförändringar vanligast i tillverkningsindustrin och övriga personalintensiva tjänstesektorer medan innovationsprojekt är vanligast i kunskapsintensiv tjänstesektor (se Figur 14A). Inom byggindustrin är det en förhållandevis få chefer som uppger att varken organisationsförändringar eller innovationsprojekt är vanligt förekommande.

**Bryts resultatet istället** ned på olika chefsnivåer framgår det att högre- och ledningsgruppsnära chefer i högre grad upplever att organisationen är innovativ och i mindre utsträckning upplever att man ofta genomför organisationsförändringar (se Figur 14B). En möjlig tolkning är att det som ledningsgruppen uppfattar som innovation upplevs som organisationsförändringar när det väl realiseras bland första linjens- och mellanchefer, men det visar i så fall fortfarande på en markant skillnad i hur innovativ eller anpassningsbar man upplever att organisationen är.

**För att ge** en bättre bild av vad som driver organisationernas utvecklings- och innovationsbenägenhet fick cheferna ta ställning till en rad följdfråganden om sina arbetsplatser. Det framgår då att 45 procent av cheferna tycker att medarbetare uppmuntras att ta egna initiativ till verksamhetsutveckling och innovation, men 38 procent svarar också att det inte finns någon tid för sådana initiativ (se Figur 15). Dessutom är det bara 17 procent av cheferna som håller med om att förändringar som organisationsledningen beslutar om är väl förankrade på arbetsplatsen.

**Det tycks alltså** finnas ett glapp dels mellan intentionen att främja innovation och de praktiska förutsättningarna som innebär att den löpande verksamheten har företräde, och dels mellan första linjens- och mellanchefer respektive högre- och ledningsnära chefer. Innovationsklimatet på en arbetsplats är i allra högsta grad beroende av hur incitamentsstrukturen ser ut. Det är en sak att uppmuntra medarbetare till att ta initiativ till verksamhetsutveckling och innovation, men

förutsättningarna och incitamenten för att realisera den viljan behövs också. Författaren och entreprenören Safi Bahcall beskriver detta som en balans mellan dragningskraften mot å ena sidan innovativa och utvecklande projekt och å andra sidan interpolitik för att säkerställa sin egen position och kanske avancera inom organisationen.<sup>19</sup> Att få människor att våga satsa på nya idéer, menar Bahcall, handlar inte bara om organisationskultur, utan även om konkreta strukturer som ständigt måste anpassas efter organisationens storlek och förutsättningar. Det är värt att påminna om att en av organisationens främsta styrkor ligger i dess förmåga att koordinera många människor som tillsammans kan lösa större och mer komplexa problem än vad de hade kunnat på egen hand.<sup>20</sup>

**Bryts svaren ned** på sektorsnivå består mönstret mellan uppmuntran, tidsbrist och bristande förankring, men med vissa skillnader mellan olika branscher (se Figur 16A). Fler chefer i kunskapsintensiv tjänstesektor upplever att medarbetare uppmuntras att ta initiativ till verksamhetsutveckling eller innovationsprojekt, och en något mindre andel upplever att tidsbrist hindrar sådana initiativ. Chefer i denna grupp är också de som i störst utsträckning upplever att organisationsledningens förändringsarbete är förankrat på arbetsplatsen.

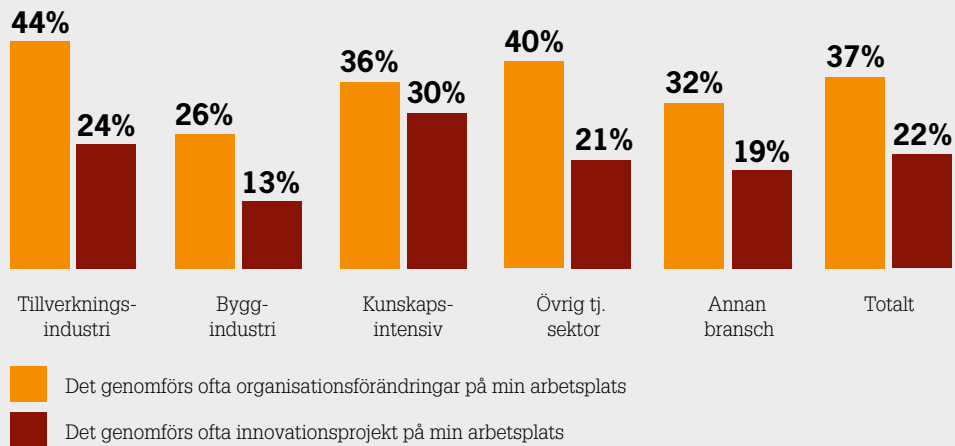
**Uppdelat på chefsnivå** framgår att högre- och ledningsgruppsnära chefer i större utsträckning tycker att medarbetare uppmuntras att ta initiativ till verksamhetsutveckling och innovationsprojekt, men i lägre grad upplever att tidsbrist förhindrar sådana initiativ – medan uppfattningarna är de motsatta bland första linjens- och mellanchefer (se Figur 16B). Dessutom finns det en markant skillnad (24 procentenheter) i hur verksamhetsledning och första linjens chefer upplever att ledningens förändringsarbete förankras på arbetsplatsen. Precis som i tidigare avsnitt visar detta på ett glapp mellan chefsnivåerna, men i detta fall får det en väldigt praktisk påverkan på organisationens förmåga att förändras och innovera. Det saknas en intern koordination i förändringsarbetet, särskilt i de organisationer där medarbetare på alla nivåer uppmuntras att bidra till verksamhetsutvecklings- och innovationsprojekt. Det är sannolikt en förlust för såväl den enskilda organisationen som för samhällsekonomin i ett mer långsiktigt perspektiv.

19. Bahcall, S. (2019). *Loonshots: How to Nurture the Crazy Ideas That Win Wars, Cure Diseases, and Transform Industries*, St Martins press, New York, USA

20. Hidalgo, C. (2015). *Why information grows: The evolution of order, from atoms to economies*. Basic Books.

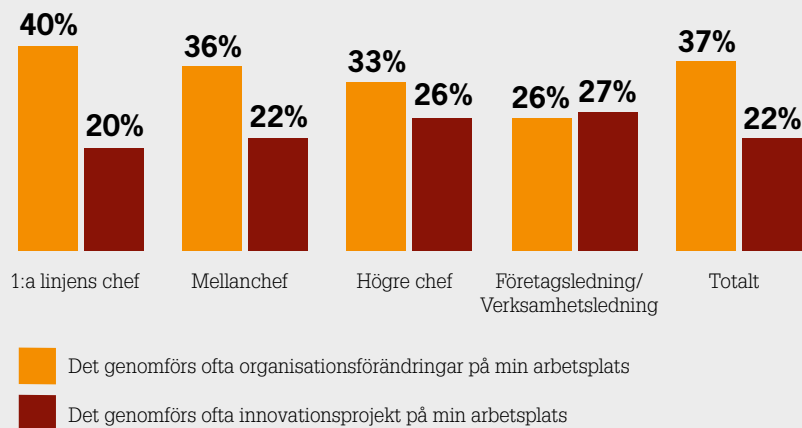
14A

## Organisationsförändring och innovation per sektor



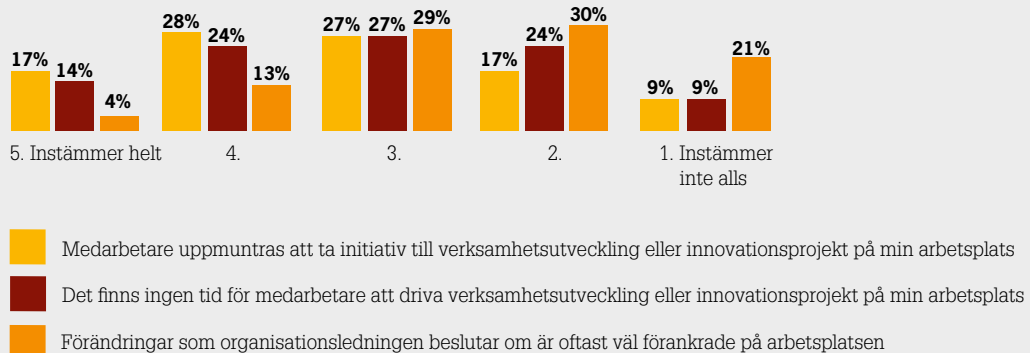
14B

## Organisationsförändring och innovation per chefsnivå



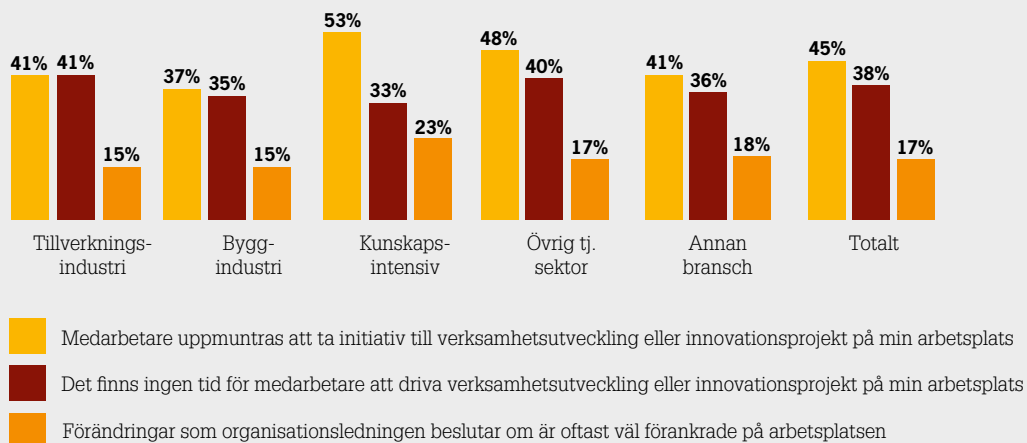
15

## Innovationskraft i teori och praktik



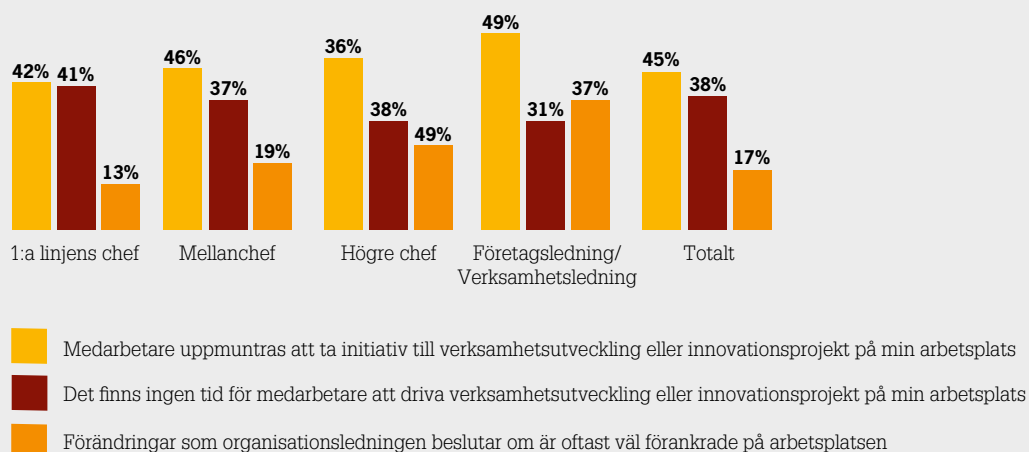
16A

## Förutsättningar för innovation per sektor



16B

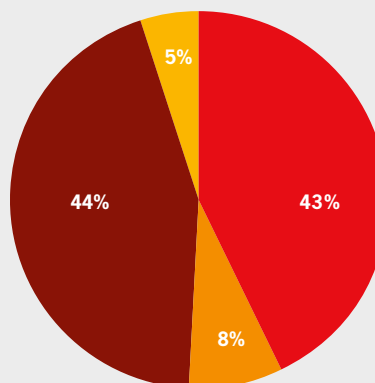
## Förutsättningar för innovation per chefsnivå



17

## Hur tror du att behovet av verksamhetsutveckling och innovation på din arbetsplats kommer att ha förändrats om tre år?

- Man kommer att lägga mer tid och resurser på verksamhetsutveckling och innovation på min arbetsplats om tre år
- Man kommer att lägga mindre tid och resurser på verksamhetsutveckling och innovation på min arbetsplats om tre år
- Man kommer att lägga ungefär samma tid och resurser på verksamhetsutveckling och innovation på min arbetsplats om tre år
- Vet inte



# Framtida innovation och verksamhetsutveckling

**43 procent av** cheferna tror att verksamhetsutveckling och innovation kommer att öka i framtiden, medan 44 procent tror att det kommer ske i samma grad som idag och endast 8 procent svarar att det i framtiden kommer läggas mindre tid på utveckling och innovation än idag (se Figur 17). Deras uppfattning ligger i linje med en omfattande forskningsstudie som visar att innovationsproduktiviteten i stora delar av den amerikanska ekonomin sjunker samt att anledningen till att innovationstakten upprätthålls är att det investeras mycket mer arbetstid i utvecklings- och innovationsarbete än det tidigare gjort.<sup>21</sup> På liknande vis menar författarna Fredrik Erixon och Björn Weigel att innovationstakten i näringslivet hämmas av att företag i högre grad försvarar befintliga produkter och affärsmodeller än konkurrerar om och med nya innovationer.<sup>22</sup>

**Mönstret består om** svaren bryts ned på sektorsnivå, med undantag för chefer inom kunskapsintensiv tjänstesektor som i högre grad tror att mer tid kommer att ägnas åt utveckling och innovation, samt byggindustrin där flest chefer tror att man kommer lägga ungefär samma tid på utveckling och innovation (se Figur 18A). Skillnader mellan olika chefsnivåer visar att en större andel av de högre cheferna bedömer att mer tid läggs på utveckling och innovation i framtiden (se Figur 18B). Det bidrar till att ytterligare bekräfta det behov av koordinering mellan olika nivåer i organisationerna som lyftes fram i föregående avsnitt.

**Drivkrafterna och källan** till innovationsarbete kan också komma utifrån, genom så kallad öppen innovation.<sup>23</sup> Till exempel har flera välkända konsumentvaruföretag använt sig av crowdsourcing i sitt produktutvecklingsarbete.<sup>24</sup> Det innebär att företagen på olika vis bjuder in och uppmuntrar kunder, forskare eller människor i allmänhet till att på olika vis bidra till

utvecklingsarbetet. Inom offentlig sektor motsvaras crowdsourcing kanske närmast av s.k. innovationsupphandling som tillåter eller uppmuntrar nya eller innovativa lösningar i upphandlingsprocesser.<sup>25</sup> En annan typ av externaliserad eller öppen innovation är innovationspriser eller innovationstävlingar där en problemägare utlyser en prissumma för att lösa ett på förhand definierat problem.

**I svenska företag** och organisationer tycks dock utvecklings- och innovationsarbetet främst skötas internt eller kanske med hjälp av inhyrda konsulter. Bara 11 procent av cheferna uppger att deras organisationer uppmuntrar innovation från externa aktörer genom innovationstävlingar, innovationsupphandling eller liknande tjänster (se Figur 19).

**Cheferna fick också** frågan om deras arbetsplatser ägnar sig åt organiserad omvärldsbevakning, det vill säga att samla in information om omvärlden och pågående trender för att på så vis hänga med i utvecklingen. Det visar sig vara betydligt vanligare och en dryg tredjedel av cheferna uppger att det finns en funktion för omvärldsbevakning på deras arbetsplats. Jämförs olika sektorer är det tydligt att chefer i kunskapsintensiv tjänstesektor i högre grad förutser att mer tid och resurser kommer att läggas på verksamhetsutveckling och innovation, samt uppger att man bedriver både organiserad omvärldsbevakning och öppen innovation. Chefer i kunskapsintensiv tjänstesektor och i tillverkningsindustrin uppger i något större utsträckning att de ägnat sig åt öppen innovation, medan chefer i andra branscher i lägre utsträckning förutser ökad satsning på verksamhetsutveckling och innovation, eller ägnar sig åt organiserad omvärldsbevakning och öppen innovation.

21. Bloom, N., Jones, C. I., Van Reenen, J., & Webb, M. (2017). Are ideas getting harder to find? (No. w23782). National Bureau of Economic Research.

22. Erixon, F., & Weigel, B. (2016). The innovation illusion: how so little is created by so many working so hard. Yale University Press.

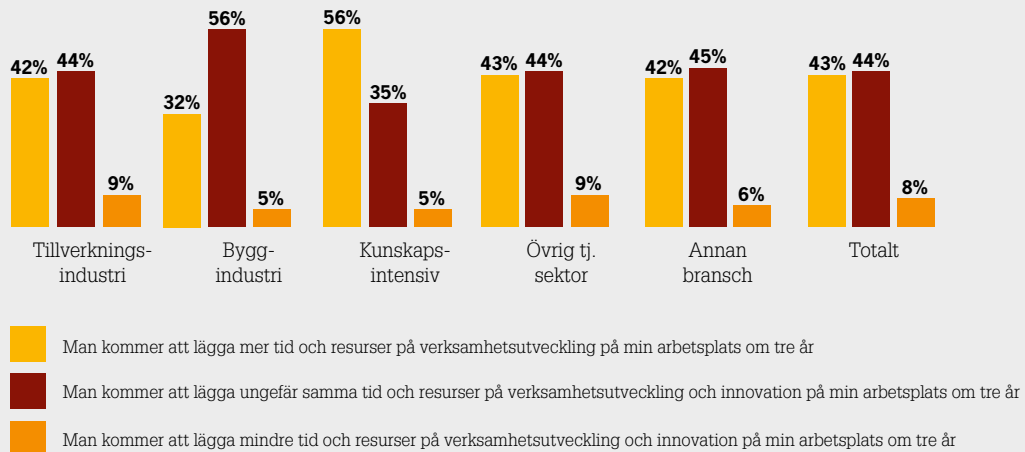
23. Remneland, B. (2012). Öppen innovation. Liber AB.

24. Se exempelvis: <https://blog.innocentive.com/2013/10/18/5-examples-of-companies-innovating-with-crowdsourcing> och McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. WW Norton & Company.

25. <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/omraden/dialog-och-innovation/innovation+upphandling/>

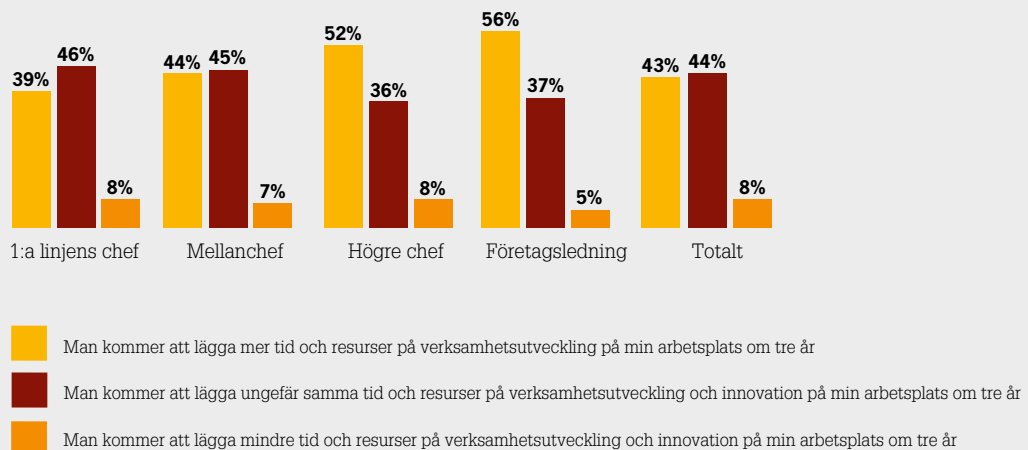
18A

## Framtida innovationsbehov per sektor



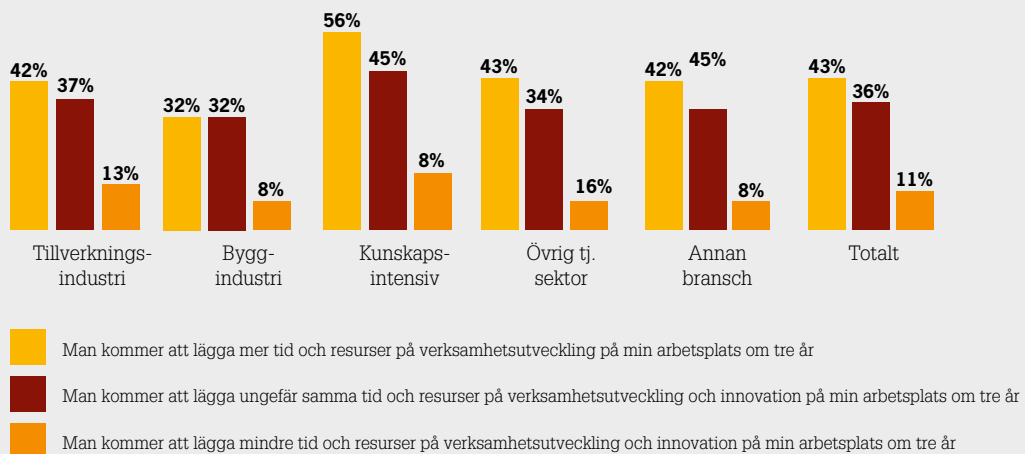
18B

## Framtida innovationsbehov per chefsnivå



19

## Innovationsbehov och nya verktyg



# Kompetensförsörjning

## Kompetensbehov och kompetensförsörjning

**Kompetensförsörjning är en** aktuell och allt mer kritisk fråga inom såväl offentlig sektor som privat näringsliv. Enligt uppskattningar från Sveriges Kommuner och Regioner (då SKL) kommer det, givet dagens organisation och arbetssätt, att behövas över en halv miljon nya medarbetare i välfärden fram till år 2026 på grund av pensionsavgångar och ökade behov.<sup>26</sup> Och Ledarna har påvisat att sex av tio chefer är över 45 år och 23 procent över 55, varav många kommer att gå i pension under de närmaste 10-20 åren.<sup>27</sup> Enligt Tillväxtverket är tillgång till arbetskraft ett av de största tillväxthindren för svenska företag och behovet tycks ha ökat särskilt mycket bland små och medelstora företag.<sup>28</sup>

**Parallellt med behovet** av arbetskraft växer det nu också fram en bred diskussion om vikten av så kallat livslångt lärande för att människor ska kunna upprätthålla aktuell och relevant kompetens på arbetsmarknaden i takt med den tekniska utvecklingen. Det handlar inte enbart om formell utbildning, utan även om ökat behov av anpassning och flexibilitet till förändrade krav i arbetslivet. För att få en helhetsbild av hur kompetenskraven förändras – inte bara kraven för att få ett jobb utan också vad som krävs under ett helt arbetsliv samt vilka krav som ställs på organisationers kompetens – är det därför viktigt att knyta ihop de här två olika frågorna: rekryteringsbehov och utvecklingsbehov.

**Kompetensförsörjning består av** åtminstone två komponenter: anskaffning genom rekrytering och utveckling genom vidareutbildning eller träning. Det finns därmed en avvägning att göra mellan behovet av att utöka arbetskraften och att kompetensförädla arbetskraften. Detta blir delvis tydligt när företag får precisera vad det är som saknas när de letar efter ny arbetskraft. I en undersökning från Företagarna uppgav flest företag att de två främsta hindren för rekrytering var att hitta rätt erfarenhet (76 procent) samt rätt egenskaper och attityd (75 procent), medan betydligt färre anger utbildningsbakgrund (51 procent) eller specifika kompetenser (49 procent) som det främsta hindret.<sup>29</sup>

**Cheferna spelar en** nyckelroll i kompetensförsörjningen på flera olika vis. För det första är chefer rekryterare som anställer personal och ofta ansvarar för kompetensutveckling. För det andra är rekryteringen av chefer central för hur arbete organiseras och utförs på en arbetsplats. För det tredje behöver chefer kompetensutveckling såväl kopplat till sitt ledarskap som till verksamheten. Hur ser då cheferna i denna undersökning på kompetensförsörjningen på deras arbetsplatser?

**Ungefär hälften (49** procent) av de tillfrågade cheferna instämmer helt eller delvis i att det finns ett stort behov av nyrekrytering av personal med nya kompetenser på deras arbetsplatser, medan drygt var femte chef inte instämmer (se Figur 20A). Vidare anser 45 procent av cheferna att rekryteringsbehovet kommer att öka inom tre år, medan 22 procent inte håller med. Sammantaget ser emellertid cheferna ett ännu större behov av vidareutbildning av befintlig personal. 65 procent av respondenterna instämmer helt eller delvis med att det finns ett stort vidareutbildningsbehov idag och 57 procent tror att det behovet kommer att öka inom tre år (se Figur 20B). Om man jämför chefernas uppfattningar är det tydligt att de är mer överens om behovet av vidareutbildning, både idag och i framtiden, än vad de är om rekryteringsbehovet. Sammantaget visar detta på ett omfattande behov av lärande på organisationsnivå. Äldre chefer upplever i mycket större utsträckning än de yngre (yngre än 44 år) att vidareutbildningsbehovet kommer att öka inom tre år.

**Delar man upp** svaren framträder en viss variation mellan sektorer (se Figur 21), men det är tydligt att störst andel av cheferna i samtliga branscher uppfattar ett behov av vidareutbildning av befintlig personal. Det visar sig dessutom att cheferna i hög grad vet vilken kompetens som skulle behöva rekryteras, men upplever att de inte lyckas attrahera sökande med den kompetensen. Det kan å ena sidan tolkas som en indikation på ett tydligt matchningsproblem i linje med tidigare undersökningar, men det kan också tolkas som en konkretiserad efterfrågan på vidareutbildningsinsatser och successionsplanering inom organisationen.

26. SKL (2018). Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden – Rekryteringsrapport 2018: [https://webbutik.skl.se/shop?funk=visa\\_artikel&artnr=7585-6100](https://webbutik.skl.se/shop?funk=visa_artikel&artnr=7585-6100)

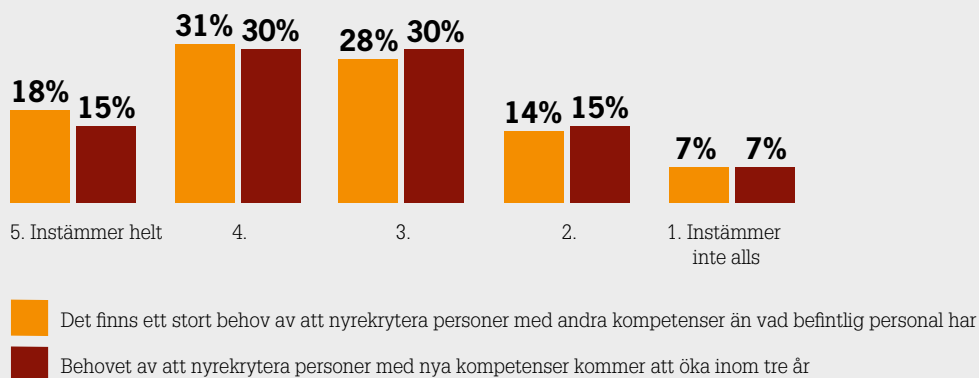
27. Ledarna (2016). Att leda mot framtiden – Ledarnas framtidsrapport 2016: <https://www.ledarna.se/4ac134/globalassets/dokument/framtidsrapport-2016.pdf>

28. Tillväxtverket (2017). Företagens villkor och verklighet (Huvudrapport), rapport 0232: <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/publikationer/publikationer-2017/2017-09-27-foretagens-villkor-och-verklighet-2017.html>

29. Företagarna (2016). Det är attityden, dumborn: <https://www.foretagarna.se/politik-paverkan/rapporter/2016/det-ar-attityden-dumborn/>

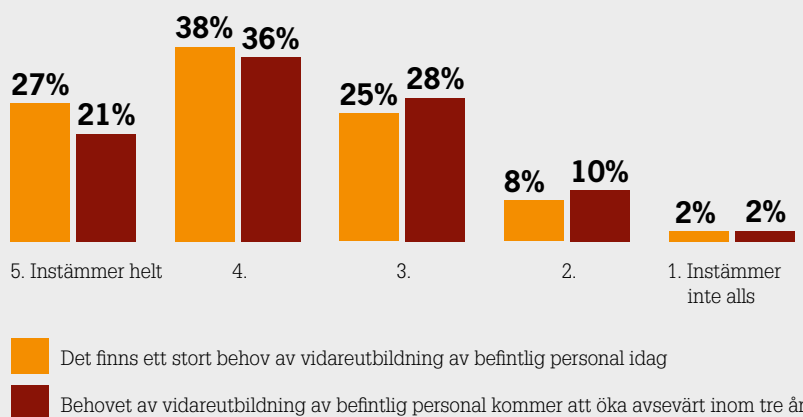
20A

## Nyrekryteringsbehov idag och om tre år



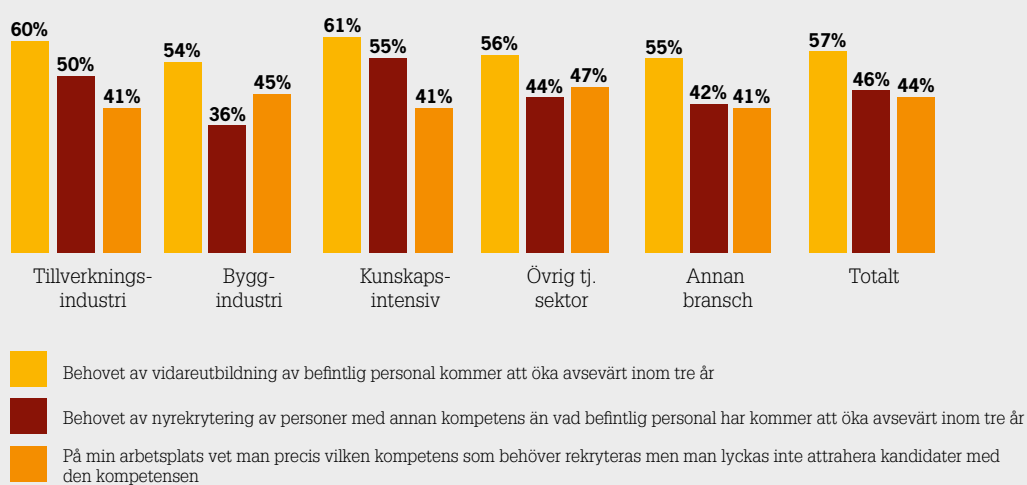
20B

## Kompetensutvecklingbehov idag och om tre år



21

## Variation i kompetensbehov per sektor





**När cheferna svarar** på hur den interna organisationen för kompetensförsörjning ser ut framgår det att planering för att ersätta och utveckla kompetens, exempelvis i samband med att en medarbetare slutar, är något som ofta saknas (se Figur 22). 53 procent av cheferna instämmer inte i påståendet att det finns en tydlig plan för hur kompetens ersätts om någon slutar på deras arbetsplats, medan endast 20 procent instämmer i påståendet. 44 procent av respondenterna svarar att det finns en tydligt strukturerad rekryteringsprocess som alla följer och 40 procent svarar att det finns planer för varje medarbetares kompetensutveckling, medan 28 respektive 33 procent inte instämmer. Sammantaget tycks det som om många arbetsplatser arbetar aktivt med rekrytering till och utveckling inom individuella arbetsroller, men väsentligt färre har en plan för hur arbete kan omorganiseras och arbetsroller kan utvecklas när personal slutar eller kompetensbehovet förändras. Det handlar på sätt och vis om skillnaden mellan individernas kompetens och organisationens samlade kompetens.

**Vikten av successionsplanering** och andra åtgärder för att organisera arbetet och utveckla kompetens förtydligas vid en jämförelse med personalomsättning (se Figur 23). Medan i genomsnitt var fjärde chef anser att personalomsättningen på deras arbetsplats är hög är det bara var femte chef som svarar att det finns en plan för hur kompetens ersätts när någon slutar. Delas svaren upp på olika sektorer framgår att det upplevda glappet mellan personalomsättning och successionsplanering är störst inom tillverkningsindustrin (åtta procentenheter) och övrigs tjänstesektorer (sju procentenheter) och minst inom kunskapsintensiv tjänstesektor. Även om det upplevda glappet kan uppfattas som förhållandevis litet är det värt att påpeka att successionsplanering och långsiktig kompetensförsörjning att döma av tidigare svar kommer i framtiden att spela en stor roll även inom organisationer med mindre personalomsättning.



## Chefernas egen kompetensutveckling

**För att ytterligare** nyansera behovet av kompetensutveckling bland medarbetare fick cheferna i undersökningen svara på hur viktiga olika typer av vidareutbildning är på deras arbetsplats – vidareutbildning för att kunna behålla befintliga arbetsuppgifter, fördjupning för specialister, kompetensbreddning samt ledarskapsutbildning (se Figur 24).

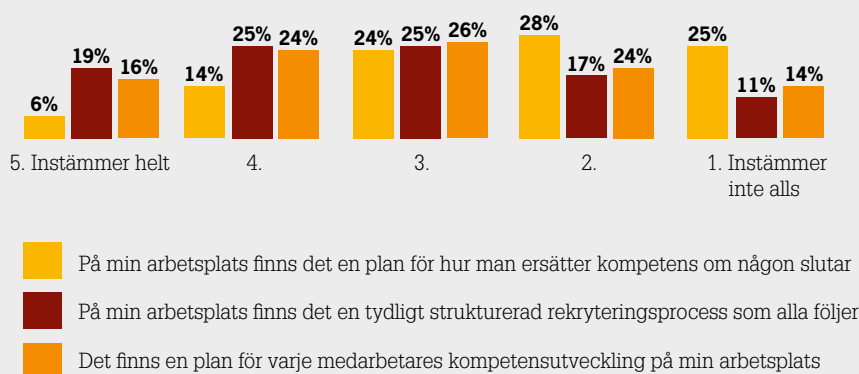
**Viktigast anser cheferna** att det är med vidareutbildning inom ledarskap. Tre av fyra (74 procent) betonar vikten av ledarskapsutbildning, vilket föranleder en fördjupning om hur cheferna ser på chefers kompetens. När det gäller andra typer av arbetsuppgifter lyfter något fler chefer fram breddningskompetens än specialisering. Samtidigt bör det understrykas att nästan hälften av respondenterna (47 procent) anger att vidareutbildning för att medarbetare ska kunna hänga med i utvecklingen och behålla sina befintliga arbetsuppgifter är viktigt eller mycket viktigt.

**När cheferna får** frågor om chefskompetens visar det sig att det inte bara är vidareutbildning för blivande chefer de efterlyser. Tvärtom anser tre av tio (31 procent) att chefer på deras nivå generellt saknar tillräcklig kompetens för jobbet (se Figur 25). Då ska man komma ihåg att var fjärde chef tror att antalet chefsjobb på deras arbetsplats kommer att öka samt att en övervägande majoritet tror att arbetsbördan för varje chef kommer att öka i framtiden (avsnitt Mer tid på allt – är det hållbart?). Hälften av cheferna (51 procent) tror dessutom att behovet av vidareutbildning bland chefer kommer att öka markant inom tre år.

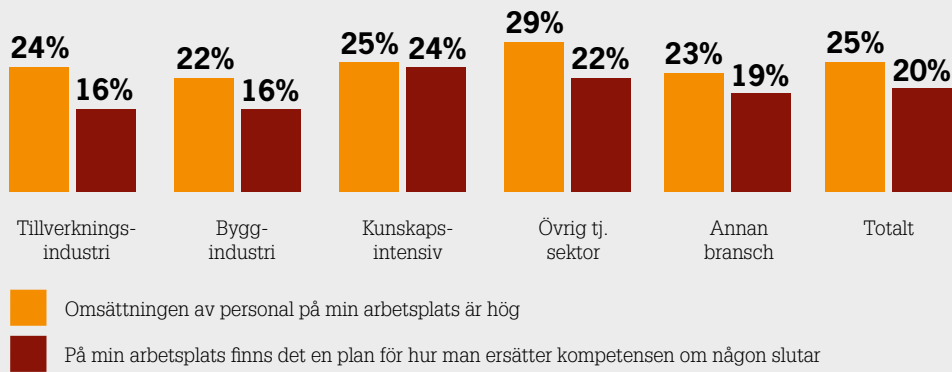
**Det är vidare** anmärkningsvärt att skillnaderna i svar mellan olika branscher och chefsnivåer är så gott som obefintliga, vilket betyder att de är överens om att chefers kompetensutveckling spelar en avgörande roll i framtidens kompetensförsörjning.

22

### Förutsättningar för kompetensförsörjning



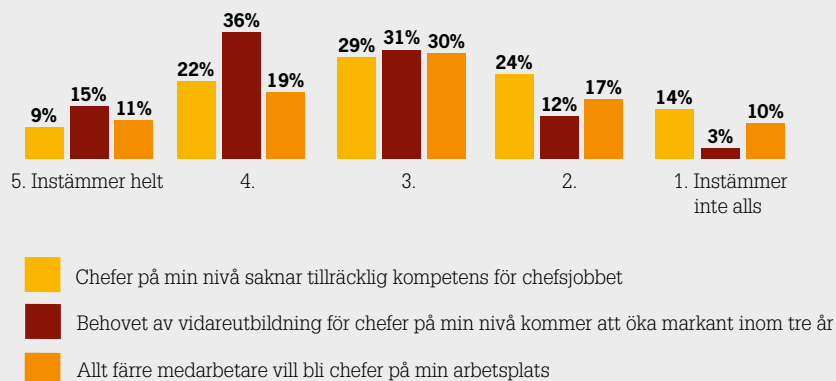
## Successionsplanering



## Vidareutbildningsbehov



## Chefskompetensbehov





# Några avslutande observationer på vägen mot framtiden

**När man talar** om framtiden är det enklare att beskriva en slutdestination än en utgångspunkt och en riktning, men fördelen med den krångligare beskrivningen är att man utifrån den kan utvärdera många olika slutdestinationer istället för att bara föreställa sig en enda. Denna rapport, och undersökningen som den bygger på, har inte haft till syfte att beskriva en slutdestination, utan tvärtom att peka ut många olika riktningar, avvägningar och möjliga målkonflikter på väg mot framtiden. Eftersom rapporten utforskar en öppen frågeställning – hur ser framtidens organisationer, arbetsplatser och arbetsliv ut? – är det möjligt att dra delvis olika slutsatser från resultatet, men här fokuseras på implikationer med direkt bäring på chefsjobben, dels på organisationsnivå och dels på samhällsnivå.

**En första slutsats** är att sanningen ligger långt ifrån både dystopiernas och utopiernas överdrifter. Framtidens arbetsplats kommer att vara mer flexibel och annorlunda organiserad än vad den är idag, men det handlar om en gradvis utveckling snarare än en revolution om vi ska tro cheferna. När ett urval om drygt 1000 respondenter fick rangordna vilka av de övergripande organisatoriska frågorna i undersökningen som skulle ha störst påverkan på deras arbetsplats kommande tre år prioriterade tre fjärdedelar (73 procent) kompetensförsörjning, följt av behovet av en sund organisationskultur (47 procent) samt ökad stress och psykisk ohälsa (44 procent). Detta är frågor som gör sig särskilt påmind i en bredare strukturomvandling.

**Att döma av** chefernas svar är förändringen snarare gradvis och långsam än snabb och disruptiv.

**En utmaning många** chefer tycks stå inför är att leda och koordinera arbete i en grupp där olika individer har olika grader av flexibilitet i sitt arbete och som sällan eller aldrig befinner sig på samma plats. En gradvis förändring utmanar också vår bild av vad som betraktas som rättvist eller normalt på jobbet.

Är det till exempel rättvist att en person befinner sig på kontoret mindre än andra eller till och med lägger färre timmar på arbetet än andra, men ändå presterar samma resultat? Med detta i åtanke bör man ta första linjens- och mellanchefernas oro för stress i samband med ett mer flexibelt arbetsliv på allvar. Det handlar inte minst om en stress som följer av att gamla regelverk tillämpas på nya arbetsförhållanden. Flexibilitet kan vara både bra och dåligt beroende på vilken kontext den tillämpas inom.

**Det är i** ljuset av detta förståeligt att chefer på alla nivåer i så hög grad prioriterar en sund organisationskultur i kombination med strukturerade processer och arbetsformer. En sund organisationskultur kan bidra till att hålla ihop en organisation med flexibelt arbete och distansarbete, i avsaknad av strikt styrning av arbete i tid och rum, men kan aldrig helt ersätta behovet av formella strukturer för att koordinera arbetet. Chefernas prognoser för arbetsliv och arbetsplatsens organisation målar en bild av en organisation som inte nödvändigtvis är plattare i bemärkelsen att det finns färre chefer, men som är mer löst organiserad eller mer anpassningsbar.

**Detta ligger i** linje med vad Laszlo Bock, som utvecklat mycket av Googles HR-arbete, beskriver som organisationens frihetsgrad.<sup>30</sup> Enligt Bock kan organisationer med såväl låg som hög grad av frihet vara framgångsrika, men organisationens struktur måste vara sammanhängande. En arbetsplats som erbjuder anställda frihet, men använder regelverk som förknippas med en hög grad av arbetsstyrning, får inte nyttan av vare sig det ena eller det andra. Men det är precis vad som händer om nya, mer flexibla arbetsformer introduceras ovanpå gamla regelverk. Det blir dessutom en ännu större utmaning om arbetsformerna varierar mer mellan avdelningar och individer. För att etablera en hög frihetsgrad behövs sannolikt också en välfungerande organisationskultur.

30. Bock, L. (2015). Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead. Twelve.

**Bocks observation går** igen i chefernas svar angående innovation. Enligt cheferna uppmuntras anställda ofta att ta initiativ till verksamhetsutveckling eller innovationsprojekt, men samtidigt uppger cheferna att tiden för att faktiskt arbeta med sådana initiativ ofta saknas. Resultatet blir ett slags tom frihet och en potential som är svår eller omöjlig att realisera. Då misslyckas avvägningen mellan individers incitament att lägga mer tid på interpolitik respektive nya innovativa projekt, och fler arbetar för att bevara snarare än att utveckla organisationen och dess verksamhet.<sup>31</sup> Allt detta betyder emellertid att avvägningen mellan kultur och struktur är allt annat än enkel, och att cheferna kan spela en avgörande roll i att hitta rätt balans i varje enskild organisation.

**Det framgår från** undersökningens resultaten att kompetensförsörjning spelar en viktig roll för många organisationers utveckling idag och kommer att fortsätta göra det i framtiden. Vad som också blir tydligt är chefernas egna kompetensbehov för att hantera organisationer i förändring. Knappt en tredjedel av respondenterna tycker att chefer på deras nivå generellt saknar tillräcklig kompetens och 51 procent tror att behovet av vidareutbildning för chefer kommer att öka markant inom tre år. Dessutom tror mer än hälften av cheferna att andelen arbetstid de behöver lägga på administration, strategiskt arbete respektive coachning kommer att öka eller öka mycket inom tre år. Om chefernas egen kompetensutveckling inte fungerar kommer det att påverka deras förmåga att främja sina medarbetares

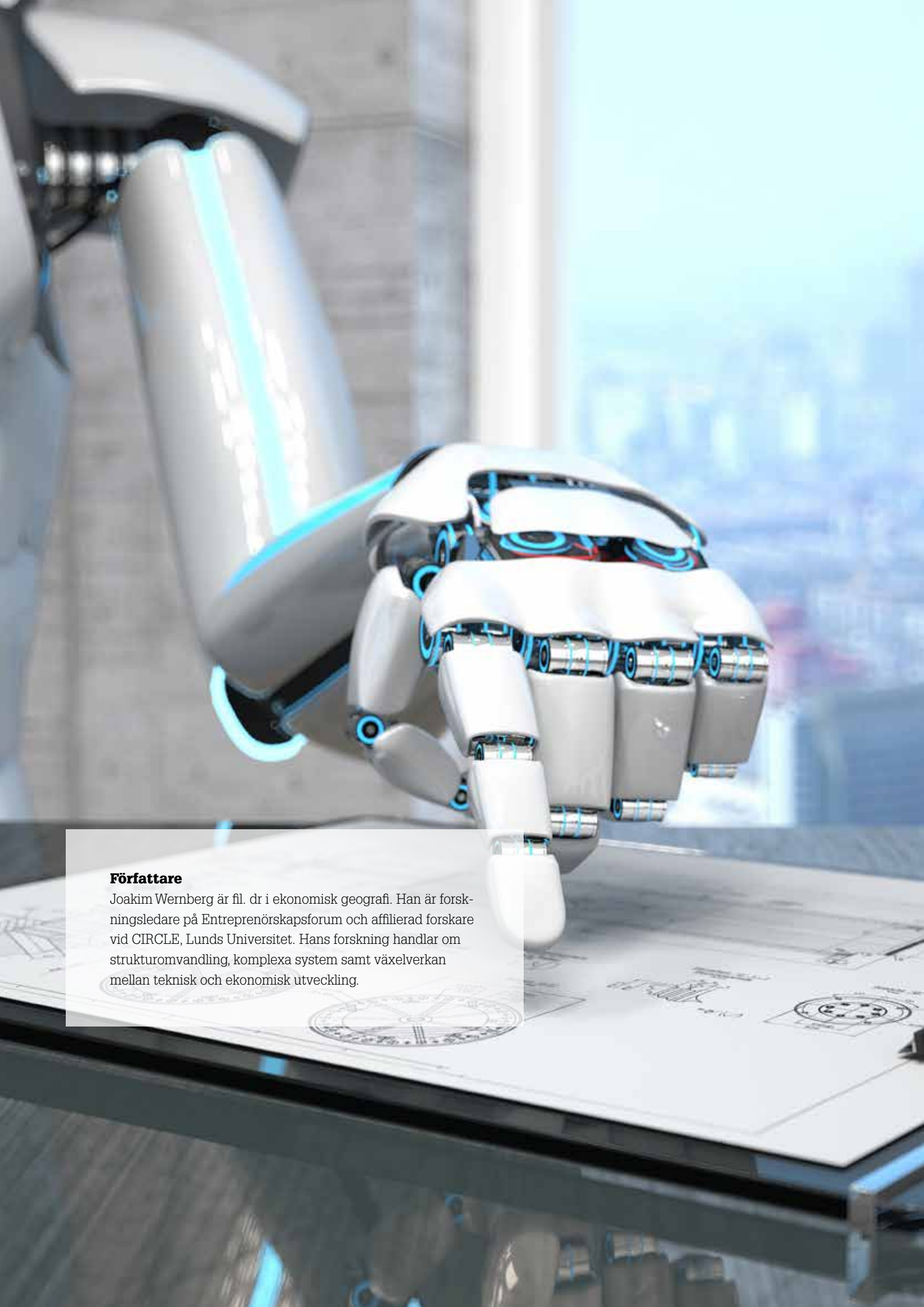
kompetensutveckling.

**En övergripande slutsats** med bäring på alla typer av organisationer är att chefsjobbet har alla förutsättningar för att fortsätta utvecklas mot en egen profession snarare än ett befodringssteg. Antalet chefsjobb förväntas öka, men det gäller även arbetsbördan inom flera olika arbetsområden. Utvecklingen ställer också, enligt cheferna själva, stora krav på chefers kompetens och kompetensutveckling. Cheferna kan spela en viktig roll i förändringsarbetet som följer med strukturomvandling, men bara om de inte hålls tillbaka av kompetensbrist. Det finns en viss risk att både chefernas mer framåtblickande arbetsuppgifter och deras kompetensutveckling trängs undan och marginaliseras av en ökad administrativ arbetsbörda kopplat till den löpande verksamheten. För att undvika det måste cheferna få tid att vara just chefer.

**De förändringar som** cheferna beskriver på sina arbetsplatser, även om de sker gradvis, kommer att utmana befintliga regelverk och regleringar av arbetsliv, arbetsformer och arbetsmiljö som bygger på antagandet att jobb utförs koncentrerat i tid och rum samt att alla jobb utförs på ungefär samma vis. Det finns tvärtom skäl att tro att jobb i framtiden kommer att bli betydligt mer heterogena både i utförande, tid och plats. På längre sikt kan detta leda till en konflikt mellan regelverk och verklighet.

---

31. Bahcall, S. (2019). *Loonshots: How to Nurture the Crazy Ideas That Win Wars, Cure Diseases, and Transform Industries*, St Martins press, New York, USA.



### **Författare**

Joakim Wernberg är fil. dr i ekonomisk geografi. Han är forskningsledare på Entreprenörskapsforum och affilierad forskare vid CIRCLE, Lunds Universitet. Hans forskning handlar om strukturomvandling, komplexa system samt växelverkan mellan teknisk och ekonomisk utveckling.



# Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 93 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.