



Att leda mot framtiden

LEDARNAS FRAMTIDSRAPPORT 2016

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

Innehåll

Förord – Annika Elias	3
Sveriges chefsstruktur – statistik/demografi	4
Intervju – Ola Ahlvarsson, entreprenör och grundare av SIME	10
Intervju – Cecilia Åkerblom, ledarskapsexpert på Ledarna, Tekn dr i industriell ekonomi och organisation	12
Intervju – Pernilla Ramslöv, grundare, NOX Consulting	14
Intervju – Robin Teigland, professor, Handelshögskolan i Stockholm	16
Sammanfattning	18

Att leda mot framtiden

Sverige befinner sig mitt i en strukturomvandling där digitala transformationer inom många branscher ger helt nya spelregler. I innovativa och växande företag uppstår nya, kreativa sätt att bedriva affärsverksamhet – och ledarskapet anpassas därefter.

Egenföretagandet ökar och det blir allt vanligare att såväl chefer som andra medarbetare hyrs in på uppdrag eller på andra sätt gör tillfälliga inlägg, snarare än anställs under traditionella former. Ofta kallas detta för gig-ekonomi och är fenomen som kan komma att förändra arbetsmarknaden i grunden, där allt fler blir fria agenter.

Många svenskar arbetar i dag i utländska eller multinationella företag, vars huvudkontor kan finnas i New York, Hong Kong eller Tel Aviv. Det ställer krav på närhet och anpassning till andra kulturer och ledarskapsmodeller. Globaliseringen skapar också möjligheter för chefer, specialister och andra grupper, som får tillgång till en ofantligt stor arbetsmarknad.

Samtidigt har Sverige har en senior chefskår och normen är fortfarande att chefer är män. Skillnaderna är stora mellan offentlig och privat sektor, mellan olika branscher och mellan olika delar av landet. Detta visar Ledarnas genomgång av bland annat åldersutveckling och könsfördelning bland Sveriges chefer, som redovisas här i "Att leda mot framtiden".

Vi kan konstatera att det finns mycket att göra för att förbättra chefsrekryteringen, vad gäller jämställdhet och mångfald. Det är vår övertygelse att detta ger bättre chefer i landets företag och organisationer. Och eftersom gott ledarskap är avgörande för en verksamhets framgång, är detta viktigt om Sverige ska stå rustat inför framtidens utmaningar.

För att belysa dessa utmanande frågor ur olika vinklar har vi vänt oss till framgångsrika entreprenörer och kunniga forskare med insikter i gig-ekonomi, nya anställnings- och arbetsformer, och dess betydelse för arbetsmarknaden och samhället i stort. Ledarna är stolta över att få ta del av deras erfarenheter och tankar, och kunna dela dessa med en bredare publik.

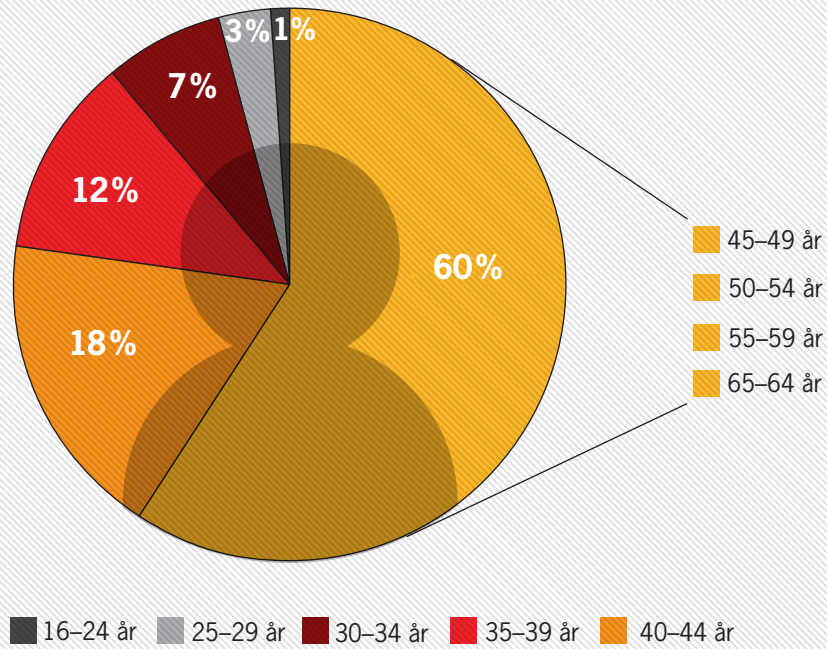
Som Sveriges chefsorganisation vet vi att bra chefer behövs för att arbetsmarknaden ska fungera. Därför slår vi vakt om ledarskapets värde – nu och i framtiden.

Annika Elias

*Annika Elias, ordförande
Ledarna – Sveriges chefsorganisation*

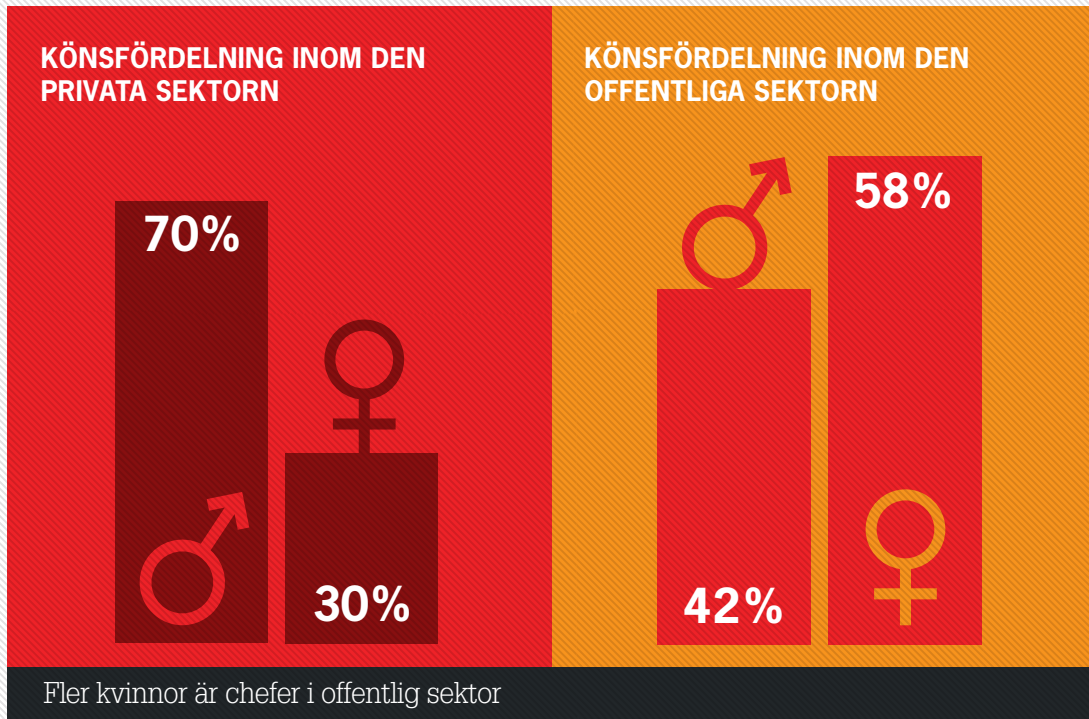


Andelen chefer per åldersgrupp



Sex av tio chefer är över 45 år.

Chefer per kön och sektor



Vilka ska leda Sverige i framtiden?

Andelen chefer på arbetsmarknaden är ganska liten. Och ser man till gruppens åldersstruktur så framträder en oroväckande bild: Sex av tio chefer är över 45 år. 23 procent är över 55, varav många kommer att gå i pension under de närmaste 10-20 åren.

Det är en stor skillnad mot gruppen samtliga anställda på arbetsmarknaden: Mer än hälften av alla arbetande är yngre än 45 år, och ungefär en tredjedel av Sveriges anställda är under 35.

Stora skillnader mellan privat och offentlig sektor

Jämfört med det privata näringslivet är chefskåren i offentlig sektor betydligt mer ålderstigen. Nästan fyra av tio chefer inom kommuner och landsting är äldre än 55 år, att jämföra med cirka 20 procent i näringslivet.

Att chefskåren är åldersmässigt långt ifrån representativ för arbetslivet kan tyckas naturligt, med tanke på att många vill arbeta en tid innan de är beredda att ta på sig arbetsledande uppgifter, verksamhets- och budgetansvar. Det är heller ingen nackdel med erfarenhet. Ingen ska diskrimineras från chefsuppdrag på grund av ålder. Men det gäller även för yngre, som behöver se förebilder i sin egen ålder för att chefsrollen ska kännas attraktiv. Det viktiga är att det finns återväxt och en strategi för rekrytering så att Sverige inte riskerar att stå ledarlöst.

Om man ser till könsfördelningen är två av tre chefer män. Lägst andel kvinnor finns på de högsta

chefs nivåerna. Ledarnas Jämställdhetsbarometer från 2016 visar att bara 16 procent av cheferna på vd-nivå är kvinnor. Samtidigt skiljer sig andelen kvinnor i chefskåren stort mellan offentlig sektor och det privata näringslivet. I offentlig sektor är 58 procent av cheferna kvinnor, medan 70 procent av cheferna i det privata näringslivet är män. I båda sektorerna finns en tydlig underrepresentation av kvinnor på chefspositioner i relation till könsfördelningen bland alla anställda.

I privat sektor finns även en viss underrepresentation sett till branschnivå. Inom exempelvis handeln är nära hälften av alla anställda kvinnor, men endast tre av tio chefer. Byggbranschen avviker åt andra hållet där endast 9 procent av de anställda är kvinnor, men 10 procent av cheferna.

Sverige behöver starkare chefsåterväxt

För att hantera de kommande årens pensionsavgångar är det nödvändigt med en stark chefsåterväxt som bättre återspeglar befolkningen i stort – hälften kvinnor och hälften män – och större mångfald. Det behövs dessutom en jämnare åldersfördelning där yngre ges möjligheten att axla chefsansvaret. För att nå dit krävs insatser för att förbättra rekryteringen, att se potentialen hos människor, även de som har ett annat utseende, annan bakgrund och erfarenhet än de som traditionellt identifierats som "chefsämnen". Chefer måste också få rimliga villkor och resurser för att göra utöva ledarskap.

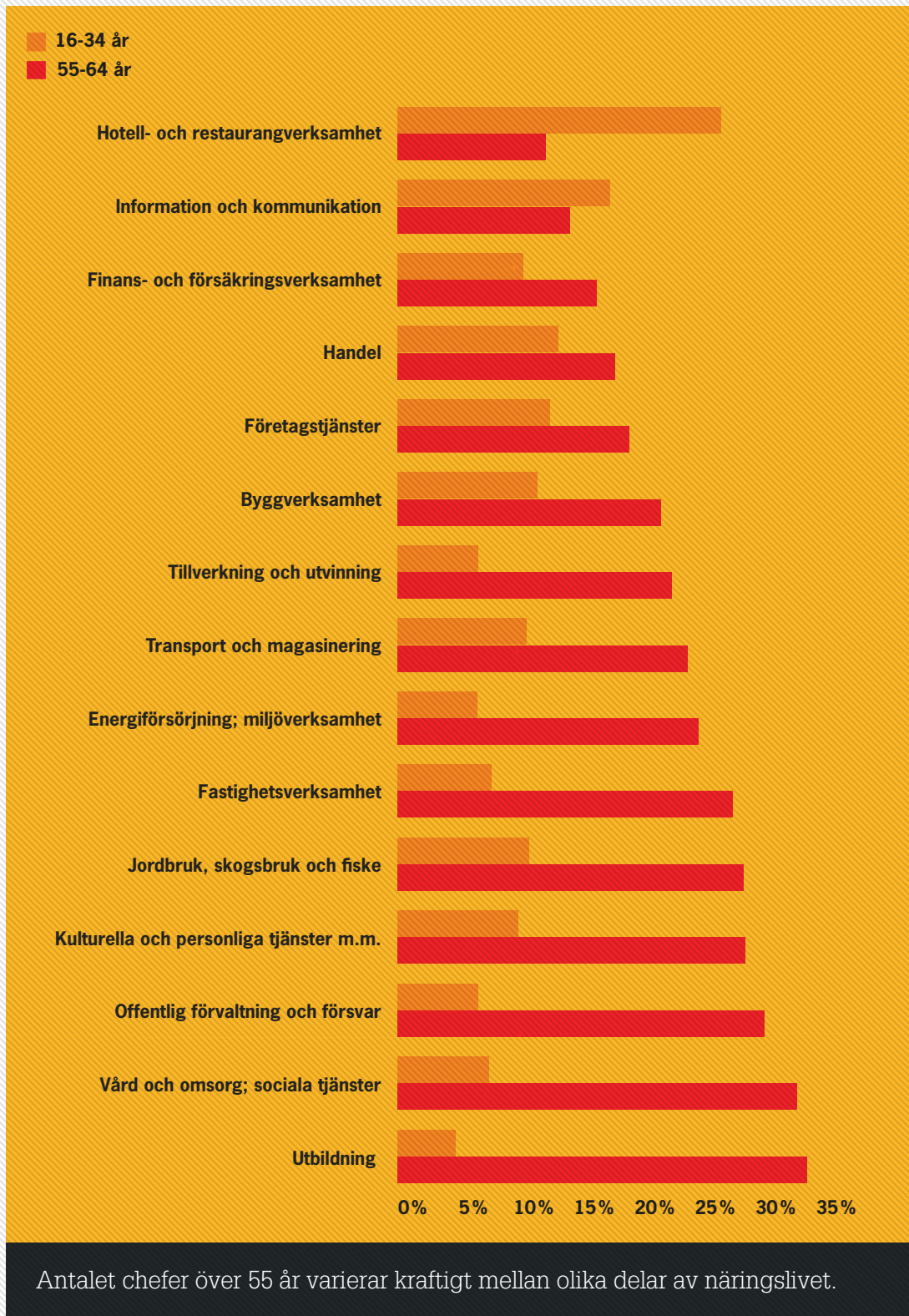
Fakta

Ungefär 4,2 miljoner personer i Sverige har en anställning. Av dessa har cirka 500 000 någon form av chefs- eller arbetsledande roll, enligt en undersökning som Ledarna gjort i samarbete med SCB.

Om man istället utgår ifrån SCB:s yrkesklassificering SSYK2012 har cirka 266 000 personer en uttalad chefsroll; de har alltså personal- och/eller budgetansvar samt operativt och/eller strategiskt verksamhetsansvar.

OBS: Sedan 2014 använder SCB en helt ny yrkesklassindelning, SSYK2012, som inte är jämförbar med tidigare yrkesindelning. Därför redovisar vi inga grafer över utvecklingen, då uppgifter från innan 2014 inte är jämförbara med de från 2014 och framåt. Skillnaden mellan de båda siffrorna är att arbetsledare inte räknas som chefer i SSYK2012. Detta eftersom arbetsledare endast är ansvariga för aktiviteter utförda av andra arbetstagare och saknar övergripande ansvar för en verksamhet i ett företag.

Andel unga respektive äldre chefer per bransch



Även om chefer över 55 år är betydligt vanligare i offentlig än i privat sektor, skiljer sig situationen markant åt mellan olika delar av näringslivet.

Den lägsta andelen chefer över 55 år finns inom hotell- och restaurangbranschen, informations- och kommunikationsbranschen samt fastighetsverksamhet. Det speglar till viss mån att dessa branscher domineras kraftigt av unga.

Den demografiska utmaningen är särskilt stor i traditionella branscher, inte minst inom industrin och byggsektorn.

Vi kan av statistiken se stora skillnader mellan olika delar av Sverige vad gäller åldersfördelningen på chefer. I Stockholms län är 19,5 procent av cheferna över 55 år, jämfört med 28,7 procent på Gotland.

PENSIONSLOGAN – LÄN FÖR LÄN

LÄN	PROCENT
GOTLANDS LÄN	28,7 %
VÄSTERBOTTENS LÄN	28,6 %
DALARNAS LÄN	27,9 %
VÄRMLANDS LÄN	26,9 %
JÄMTLANDS LÄN	26,5 %
GÄVLEBORGS LÄN	26,4 %
SÖDERMANLANDS LÄN	26,3 %
KALMAR LÄN	26,1 %
VÄSTERNORRLANDS LÄN	25,8 %
BLEKINGE LÄN	25,7 %
UPPSALA LÄN	24,6 %
ÖREBRO LÄN	24,4 %
NORRBOTTENS LÄN	24,4 %
JÖNKÖPINGS LÄN	24,0 %
KRONOBERGS LÄN	23,9 %
ÖSTERGÖTLANDS LÄN	23,7 %
VÄSTRA GÖTALANDS LÄN	23,6 %
VÄSTMANLANDS LÄN	23,5 %
SKÅNE LÄN	23,3 %
HALLANDS LÄN	23,1 %
STOCKHOLMS LÄN	19,5 %

SVERIGE	23,0 %

KÄLLA: SCB



Vad krävs för att leda Sverige i framtiden?

Statistiken visar alltså att Sverige har en senior chefskår, och att normen fortfarande är att chefen är en man. Men skillnaderna är stora mellan offentlig och privat sektor, mellan olika branscher och mellan olika delar av landet.

För att klara rekryteringsbehoven och verksamheten på sikt måste såväl arbetsgivare som chefer kunna hantera förändringar, här hemma och i omvärlden, som påverkar arbetslivet och samhället i stort.

Vi ser hur egenföretagandet ökar och det blir allt vanligare att medarbetare – inklusive chefer – hyrs in eller arbetar under andra former än de traditionella anställningarna på uppdrag, snarare än anställs. I vissa branscher och yrkesgrupper – som bland annat väktare, städpersonal och konsulter av olika slag – har detta förekommit länge, men nu sprider det sig till fler branscher och yrkesområden. Chefer får i större utsträckning arbetsledningsansvar för grupper där delar av eller hela medarbetarkåren har andra anställningar än de traditionella eller gör så

kallade gig. Medarbetarna kan i större utsträckning finnas geografiskt utspridda, även i andra länder.

Dessa nya anställningsformer kan ge människor ökad frihet – men också mer eget ansvar för trygghet som annars arbetsgivare står för, i form av till exempel försäkringar och pensioner. Som Sveriges chefsorganisation måste Ledarna stå rustat för en föränderlig arbetsmarknad och kunna ge våra medlemmar stöd och råd även när gamla kartor inte längre beskriver verkligheten.

Vi har därför tagit hjälp av framgångsrika entreprenörer och kunniga forskare som utifrån sina perspektiv spanar på framtiden och analyserar chefskapets utmaningar.

Ola Ahlvarsson "Framtidens ledare är som en jazzmusiker"

Han brukar kalla sig serieentreprenör. Ola Ahlvarsson har varit med och startat omkring 20 företag och utsetts till framtidens ledare av World Economic Forum. I dag driver han bland annat företaget Result, som hjälper företag att växa internationellt.

– Man kan kalla det lite olika saker, exempelvis gig-ekonomi, själv tycker jag att plattformsekonomi är ett bra begrepp som beskriver vad det handlar om. En arbetsmarknad som formas av löst sammansatta nätverk och individer som tjänar sina pengar på att arbeta utifrån olika plattformar. Det är vad vi kommer att se i framtiden.

Ola Ahlvarsson beskriver hur han ser på den tekniska och ekonomiska transformation som pågår just nu och som påverkar människor och arbetsmarknad i allt högre utsträckning.

– Vi befinner oss mitt i två stora och helt avgörande förändringar vad gäller arbetsmarknaden. Den ena är automatiseringen. Teknikutvecklingen gör att allt fler jobb utförs av robotar, datorer och artificiella intelligenser. Det innebär att väldigt många, kanske upp till hälften av alla traditionella arbeten, kommer att försvinna. Den andra förändringen är upplösningen av förädlingskedjan i produktionen. Förr var det ett företag som högg ner träd, ett annat som gjorde plank och ett tredje som byggde hus. Så kommer det inte att se ut i framtiden. Då kommer industrier att vara organiserade i plattformar som har hand om alla delar.

Värderingsstyrt ledarskap

Möjligheten att arbeta utifrån plattformar innebär att allt fler personer kommer att försörja sig i en frilansekonomi. Du kan köra bil för Uber, hyra ut ditt hus via Airbnb eller sälja dina tjänster som konsult var du än befinner dig i världen, tack vare plattformarna. Frilansar går in och ut i projekt, ansluter sig till företag eller nätverk för att sedan gå vidare till nästa. Utvecklingen får naturligtvis bäring på ledarskap. Hur kan man som chef driva utveckling i sin organisation under sådana omständigheter?

– Förr var en bra ledare någon som med hjälp av processer och strukturer kunde fungera som en dirigent och få alla att spela samma låt. Men det ledarskap som håller på att utvecklas och som kommer att krävas i framtiden handlar mer om att vara som en jazzmusiker i en jam session. Ledaren lyssnar in och plockar upp vad andra gör och adderar själv till det.

Men framförallt kommer framtidens ledarskap att vara värderingsstyrt, menar Ola Ahlvarsson. I rörliga organisationer och företag kan det ibland vara svårt att veta hur verksamheten ska utvecklas, hur stor den kommer att vara inom ett visst tidsspänn eller till och med vad den ska syssla med.

– I sådana situationer måste det finnas tydliga värderingar som anger riktningen för hur du och företaget ska agera i specifika situationer. I en transparent värld där all information finns tillgänglig kommer människor att bry sig mer om hur företagen gör saker. Om du som chef har taskiga värderingar och bolaget gör taskiga saker kommer det att påverka aktiekursen. Folk röstar med benen. Företagen måste bli godare och ledare måste ha ett tydligt samhällsperspektiv i framtiden.


Det innovativa ledarskapet handlar om att våga utmana gamla sanningar kring affärer och kärnverksamhet.

– Innovation måste vara top of mind och genomsyra hela verksamheten. Det ska inte vara någonting man sysslar lite med på sidan av, när man har tid – utan en del av arbetet i vardagen.

Samlas runt pumpen

Världen dras mot Sverige, menar Ola Ahlvarsson. Långa perioder bor han utomlands och märker hur värderingar och normer som han själv ser som typiskt svenska blir allt mer gångbara. Han tycker att det ger oss ett försprång som vi också måste utnyttja.

– I Sverige är vi jämställda, pålitliga och vänliga och vi har ett samhälle där man tar hand om människor. Tillsammans med vår stora kunskap inom digital och entreprenöriell utveckling har vi en möjlighet att bygga de plattformar som resten av världen kommer att trivas på. Men vi måste kroka arm här i Sverige. Om jag vore ledare för de största, mäktigaste bolagen skulle jag jobba mer för att vi samlas runt pumpen och hjälper varandra att bygga upp det här, istället för att konkurrera på den svenska marknaden. Jobba mer tillsammans.

A close-up portrait of Ola Ahlvarsson, a middle-aged man with short, graying hair and a light beard. He has blue eyes and is looking directly at the camera with a slight smile. He is wearing a dark, textured jacket over a dark shirt. The background is dark and out of focus.

”Ta höjd för framgång och led med hjälp av värderingar – det är två viktiga strategier för framtidens ledarskap.”

Ola Ahlvarsson

A close-up portrait of Cecilia Åkerblom, a woman with long, light brown hair and blue eyes, smiling warmly. She is wearing a dark top and a necklace with pearls and small stones. The background is blurred, showing what appears to be an outdoor setting with some structures.

Cecilia Åkerblom

"Unga vill leda samhället mot ökad hållbarhet, jämställdhet och mångfald"

Vilka utmaningar står framtidens ledarskap inför? Cecilia Åkerblom, forskare och ledarskapsexpert på Ledarna, analyserar samhällsförändringar och trender som kommer att påverka chefer i framtiden.

Cecilia Åkerblom menar att de viktigaste trenderna för morgondagens ledarskap är globaliseringen, digitaliseringen och den polarisering av arbetsmarknader som detta leder till. Ökad mångfald och de värderingar och erfarenheter den generation som är morgondagens ledare tar med sig kommer också att karaktärisera framtidens arbetsmarknad.

– Vi befinner oss mitt i den mest omvälvande samhällsförändring som världen har upplevt, säger Cecilia.

– Det är stora utmaningar vi står inför. Den ökade digitaliseringen innebär att olika

marknader är mer sammankopplade än tidigare. Det leder i sin tur att marknader blir mer instabila och utsätts för högre risker.

Kriser inom en marknad får snabbt globala konsekvenser. Globaliseringen innebär att länder som Kina och Indien får allt större inflytande och i allt högre utsträckning kommer att sätta dagordningen för den globala agendan, menar Cecilia Åkerblom.

Ökad polarisering

– Relationen mellan USA och Kina kommer att ha störst strategisk betydelse. Digitaliseringen driver både en ökad globalisering

och bidrar till en polarisering på arbetsmarknaderna i USA och Europa. Det innebär också att många yrken kommer att automatiseras.

– Det här innebär att medelinkomstjobben försvinner, utkonkurrerade av bland annat billigare och bättre teknik, samtidigt som låginkomstjobben och höginkomstjobben ökar.

Cecilia Åkerblom tror att de stora, globala trenderna också kommer att påverka vår vardag, förmodligen i större utsträckning än vi ser i dag. Omvälvande förändringar på samhällsnivå skapar nya utmaningar för våra traditionella institutioner för maktutövning och politiskt beslutsfattande som i sin tur kan få svårt att hantera den nya verkligheten.

– Globaliseringen och digitaliseringen förändrar många branscher och kräver nya sätt att arbeta. Konkurrenten blir allt mer gränslös. Samtidigt förändrar den digitalt drivna ekonomin hur vi producerar, transporterar, betalar och konsumerar varor och tjänster.

Cecilia Åkerblom har även tittat på vilka faktorer som påverkar framtidens ledarskap och vilka förutsättningar morgondagens chefer kommer att möta. Hon ser att företagandet alltmer kommer att ske i form av flytande, flexibla nätverk och att innovation oftare skapas i allianser mellan organisationer. Det här förändrar även chefsroller och möjligheten till en traditionell chefskarriär.

Slutet på statiska hierarkier

– Hur ledarskapet utvecklas i framtiden styrs framförallt av de förändrade förutsättningar och möjligheter vi ser nu. I dag ses många stora företag som vertikala, relativt statiska hierarkier med förutbestämda former för hur en chefskarriär ska se ut. Individuella karriärer följer ett standardiserat mönster. Det här förändras när vi behöver se företag mer som flexibla nätverk och där gränser mellan företag och omvärld inte är lika tydliga eller statiska.

Allt snabbare förändringar i omvärlden på större och mer instabila marknader med mer gränslös konkurrens ställer nya krav på ledarskapet som Cecilia Åkerblom menar i framtiden kommer att behöva fokusera mer på innovation och utveckling.

– Företag som har sin hemvist i Europa tävlar i allt högre utsträckning med globala företag i Asien som ofta kan konkurrera med lägre priser. Europas konkurrenskraft kommer fortsatt att finnas inom teknologi, innovation och entreprenörskap.

Innovation och utveckling viktigt för ledarskapet

Konkurrenten kan komma från oväntat håll. Även samarbetsmöjligheter kan uppstå i oväntade konstellationer. Cecilia Åkerblom menar att i framtidens företag behöver det strategiska arbetet och helhetssynen finnas i alla delar av organisationen.

– När trösklarna in i många branscher blir lägre finns det också möjlighet för fler mindre företag att konkurrera på marknader som tidigare dominerats av stora företag och organisationer. Chefer inom Volvo Groups enhet Telematics/Wireless Cars pratar till exempel om Google som en möjlig samarbetspartner för utveckling och innovation. Ur ett längre perspektiv är Google ett ungt företag. Frågan är vilka chefer inom Volvo som för femton år sedan såg ett nystartat företag i Silicon Valley som en framtida strategiskt viktig samarbetspartner. Det här ökar därför kraven på chefers förmåga att både skapa och leda innovation och utveckling, säger Cecilia Åkerblom.

Förändrade globala villkor spelar stor roll för framtidens ledarskap, men det påverkar även attityder och erfarenheter hos dem som ska bli chefer.

– Teknikutvecklingen skapar nya möjligheter för entreprenörskap och att förverkliga sin egen skraddarsydd karriär. I dag kan du själv utveckla en app, bli din egen filmskapare eller musikproducent, sätta samman flera kompetenser och arbeta mer baserat på frilansuppdrag, så kallade gig.

Samhällsengagemang viktigt för nya generationen

– Vi ser också en förändrad syn på arbete och karriär bland unga. Många uppger att de vill ha ett flexibelt arbete och att balans mellan jobb och fritid är viktigt. De är inte beredda att offra privatlivet på samma sätt som tidigare generationer.

Det är en attitydförändring som Cecilia Åkerblom tror påverkar synen på ledarskap och hur chefsroller kommer att förändras.

– Den nya generationen på arbetsmarknaden beskrivs också som mer varför-driven. Unga lyssnar hellre till människor de känner än till auktoriteter och har under hela sin utbildning lärt sig att tänka ifrågasättande och källkritiskt. Samtidigt finns det en vilja att leda och ett stort engagemang att förändra samhället i riktning mot ökad hållbarhet, rättvisa och mångfald. Vi ser därför ökad jämställdhet och det är viktigt att vi fortsätter att arbeta aktivt för att förverkliga den potentialen.

A close-up portrait of Robin Teigland, a woman with shoulder-length brown wavy hair, smiling warmly at the camera. She is wearing a white top and a necklace. The background is softly blurred, showing what appears to be an indoor setting with greenery.

Robin Teigland ”Framtidens ledare enar individer att sträva åt samma håll – av egen vilja”

Hon har kallats Doktor Digital. Robin Teigland, professor på Handelshögskolan i Stockholm, är Sveriges främsta expert på de framväxande, nätverksbaserade ekonomierna. Framtidens ledarskap, menar hon, bygger på meritokrati och trovärdighet. Chef blir den som lyckas entusiasmera individerna i nätverket och som vågar leda genom att framhålla andras insatser.

Nästan som i det pre-industriella samhället, åtminstone när det gäller hur vi organiserar oss kring inkomster och arbetsliv. Det är Robin Teiglands analys om framtiden.

– Jag ser en utveckling där allt fler människor går från att ha en fast anställning till multipla inkomstkällor, säger hon.

– Det påminner lite om hur vi levde innan den industriella revolutionen, då vi bodde i mindre gemenskaper, hade många olika försörjningar och där arbete och privatliv överlappade varandra.

Robin Teigland är professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm och har forskat på nätverksekonomier i 15 år.

Jobba där du befinner dig

Redan i dag påverkar den så kallade gig-ekonomin samhället på många sätt. Den tekniska utvecklingen gör att tillvaron för många människor blir allt mer decentraliserad. Det är möjligt att jobba där du befinner dig och det blir lättare att göra affärer av exempelvis dina hobbies.

– Tycker du om att sy så kan du sälja dina produkter via Etsy eller andra digitala plattformar och det finns lättillgängliga digitala tekniker för marknadsföring och för att betalt. Teknikutvecklingen gör det enklare att testa på saker för att se om det finns en möjlig inkomst.

Robin Teigland har bland annat studerat flera av de nystartade och extremt snabbväxande svenska techbolag som verkar över hela världen, bland andra Spotify och King.

– De största företagen i dag har betydligt färre anställda än exempelvis 90-talets storföretag, trots att dagens företag omsätter betydligt mer pengar och har större påverkan på ekonomi, samhälle och människors vardagsliv.

Robin Teiglands forskning visar bland annat att framgången hos de här företagen till stor del beror på hur väl de lyckas utnyttja formella och informella nätverk för att få tillgång till resurser och lösa problem.

– Men det är en stor utmaning att vara chef för en organisation som utgörs av både traditionellt anställda och individer som är mer löst knutna till företaget, säger Robin Teigland.

Hon berättar om ett mjukvaruföretag vars kärnprodukt består av så kallad öppen källkod. Företaget har anställda, men källkoden utvecklas och förbättras också med hjälp av ett community; en nätgemenskap bestående av fristående programmerare. Robin Teigland frågade hur det var att leda den här typen av företag, varpå chefen svarade:

– Jag är inte chef för ett företag, jag är ledare för ett ekosystem.

Ledarskapets utmaningar

Å ena sidan ska du leda ett platt nätverk av frivilliga, å andra sidan leda anställda inom organisationen där det finns ett mer traditionellt och ofta mer hierarkiskt tänkande.

– På engelska kallas det paradoxical leadership. Det är något vi kommer att se mer av i framtidens företag och just nu forskar vi för att förstå vad det innebär.

Här finns många underliggande och motstridiga

värderingar och praktiker som riskerar att krocka. Som ledare står du inför en oerhört komplex uppgift att navigera mellan de två världarna och lösa upp spänningar och intressekonflikter som kan uppstå.

– I de här organisationerna består ledarskapet till stor del av att underlätta för medarbetarna att själva hitta sina egna vägar för kompetensutveckling och lärande. En sorts leadership from behind. Ett uttryck lånat från Nelson Mandela, ur självbiografin Den långa vägen till frihet, där den gode ledaren liknas vid en herde som driver på sin hjord bakifrån. Det gäller både för anställda och de som ingår i nätverken. För att tillgodose allas behov måste du som chef jobba med ett individbaserat ledarskap, och ta hänsyn till de olika behoven hos individer eller grupper.

Trovärdigheten i ledarskapet utgörs inte längre av titeln på visitkortet eller av att chefen har en prestigefull utbildning, utan befästs istället av att man kan visa upp saker man gjort.

– Vill vi se vilka ledaregenskaper som krävs skulle vi kunna titta på personer som leder guilds, alltså lag i World of Warcraft eller andra onlinespel som bygger på samarbete. Framgångsrika guild-ledare är personer som lyckas ena en grupp av frivilliga. Ledare som får många individer att arbeta mot samma mål av egen vilja och drivkraft. Du måste dessutom visa att du är duktig så att människor vill jobba med dig och stanna kvar i ditt lag.

Lagar och regelverk måste anpassas

Men de förändringar Robin Teigland beskriver sker inte över en natt. Förloppen är långsamma och går delvis i takt med generationsskiften på arbetsmarknaden. De teknologier som driver utvecklingen har i vissa fall knappt ett decennium på nacken och vi är än så länge bara i början på förändringsprocessen. Vid sidan av attitydförändringar måste dessutom de lagar och regelverk som styr arbetsmarknaden hänga med och anpassas.

Framtidens chefer kommer att ha helt andra förutsättningar för sitt ledarskap än dagens. Robin Teigland tror att sådant som karisma eller akademiska meriter blir mindre viktigt.

– Istället tror jag att de som blir duktiga chefer i framtiden är personer som har känsla för hur nätverk fungerar, som förstår och kan utnyttja resursflödet i nätverken, människor som kan se och formulera problem och sedan hitta lösningar genom att plocka in rätt kunskap och kompetens från andra. Chefer i nätverksekonomin måste kunna använda sig av kunskap, oavsett var någonstans den finns. Det betyder att framtidens ledare måste kunna leda både i den och fysiska och den virtuella världen.

Pernilla Ramslöv ”Som ledare handlar det om att stimulera självledarskapet”

I gig-ekonomin blir employer branding, att skapa ett positivt varumärke, allt viktigare. Det menar Pernilla Ramslöv på Nox Consulting, där alla konsulter är egenföretagare. Som chef gäller det att utöva ett ledarskap som bygger på tydlighet och respekt. Då får du frilansare, konsulter och giggare att trivas, jobba mot gemensamma mål och bli ambassadörer för varumärket.

När Pernilla Ramslöv och hennes partner startade Nox Consulting för fem år sedan var det för att de såg ett nytt behov växa fram på arbetsmarknaden.

– Redan från början kallade vi oss ett virtuellt konsultbolag. Vi har inga anställda konsulter utan arbetar med egenföretagande giggare. Det gör att vi kan plocka fram personer med den specifika kompetens uppdragsgivarna letar efter och inte begränsas av att vi har anställda som vi måste hyra ut.

Samtidigt är konsulterna fria att ta gig på andra håll och kan välja att arbeta med uppdrag som passar dem själva. Och på senare år är det här en utveckling som tagit fart på arbetsmarknaden.

– Nu ser vi att det är en global megatrend där fler och fler väljer att bli egenföretagare. Inom medie- och IT-branscherna har det fungerat så länge, men nu det sprider det sig, säger Pernilla Ramslöv.

Fasta tjänster försvinner

Undersökningar från bland annat Svenskt Näringsliv visar att inom de närmaste decennierna kommer en stor del av tillsvidareanställningarna på arbetsmarknaden i Sverige att försvinna. Samtidigt pekar beräkningar från finansbolaget Intuit mot att så många som 40 procent av amerikanerna kan komma att arbeta som egenföretagare år 2020. För företagen är det viktigt att följa med i den här utvecklingen och säkra tillgången på kompetent arbetskraft.

– För att attrahera de bästa giggarna gäller det att erbjuda spännande uppdrag och att skapa ett starkt positivt varumärke som de vill jobba med. Ett bolag som människor trivs på och där man är duktig på att ta hand om både om giggare och övrig personal får gott rykte som lätt sprids. En sak som Pernilla Ramslöv märker tydligt i gig-

ekonomin är att lojalitet inte byggs av avtal eller styrs av det som står på ett papper. Istället krävs ett medvetet och aktivt ledarskap. Som chef på en arbetsplats med både giggare och fast anställda är det viktigt att behandla alla med samma värdighet och respekt.

– Att ha bra relationer med sina giggare är en fantastisk möjlighet att arbeta på sitt employer brand. Det gynnar ju företaget även när det gäller att attrahera bra medarbetare till andra positioner, säger hon.

Generationsväxling på arbetsmarknaden

Giggare är ofta vana vid ett högt tempo, att snabbt komma in, ta uppdrag, sätta sig in i uppgiften och leverera.

– Men det finns viktiga saker att tänka på som chef. För att skapa bästa möjliga hävstång är det avgörande att leveransmålen är tydliga och att ha en effektiv onboarding-process, det vill säga att det finns väl utvecklade rutiner för att snabbt slussa in individer i organisationen. Andra viktiga faktorer för att kunna leda projektet och team i önskad riktning är att det finns tydliga värderingar och en tydlig kultur i företaget.

En stor poäng med att arbeta med giggare är att få in individer som har ett utifrånperspektiv och som tänker lite annorlunda.

– Det är ett sätt att låta sig inspireras och det ska man dra nytta av. Du får in personer med erfarenheter från andra branscher eller företag och det är ofta värdefulla resurser.

Pernilla Ramslöv menar att de stora förändringarna vi över huvud taget ser på arbetsmarknaden kommer att kräva att synen på ledarskap utvecklas.



– Det handlar inte bara om gig-ekonomin utan om en generationsväxling på arbetsmarknaden. Vi ser att millennials som börjar komma ut i arbetslivet har helt andra tankar om arbete och ledarskap.

Undersökningen Ungdomsfokus 2016 visar att yngre personer oftare uttrycker starka önskemål om att arbetet ska vara utvecklande och meningsfullt. Pernilla Ramslöv ser en ny generation som ställer större krav på frihet och flexibilitet och där man i allt högre utsträckning själv vill styra över sin tid och sina pengar.

– Som ledare handlar det om att stimulera självledarskapet. Att hitta styrkorna hos varje enskild individ och säkerställa att människor får arbeta med saker som de är riktigt bra på. Det är då vi kan få företagen att verkligen utvecklas tillsammans med medarbetarna. Ett modernt ledarskap handlar om att inspirera, engagera och utmana.

Andra saker blir mer betydelsefulla

Men när traditionella anställningar minskar så utmanas också många delar av samhället, inte minst vad gäller välfärd, menar Pernilla Ramslöv. För att anpassa trygghetssystemen efter den nya arbetsmarknaden krävs det eftertanke och anpassning.

– Som det ser ut i dag är vårt samhälle inte förberett för den utveckling vi ser. Ska vi kunna bevara det som är bra med den svenska modellen även i gig-ekonomin måste vi hitta nya system. Vi behöver se över välfärdsmodellen så att den är anpassad för en arbetsmarknad med allt större andel egenföretagare, exempelvis när det gäller pension, sjukförsäkringar eller möjligheten att ta lån, säger hon.

Att sja om framtiden när man befinner sig mitt i en omvälvande förändring är naturligtvis svårt, men Pernilla Ramslöv ser tydliga behov kring ledarskapet som hon menar kommer att öka i gig-ekonomin.

– Jag tror att det blir allt viktigare att kunna motivera människor i deras arbete. Den traditionella karriärstegen där vägen framåt endast handlar om högre positioner och högre lön kommer nog inte att ha samma betydelse i framtiden. Istället är det andra saker som blir mer betydelsefulla, som att lära sig nya saker eller kunna styra över arbete och fritid. Som framtidens ledare är det viktigt att följa med i den utvecklingen och anpassa ledarskap så att människor trivs med att jobba i våra företag och får dem att utvecklas.

Sammanfattning

- **Sex av tio chefer** är över 45 år. 23 procent är över 55, varav många går i pension de närmaste 10-20 åren.
- **Nästan fyra av tio** chefer inom kommuner och landsting är äldre än 55 år, jämfört med cirka 20 procent i näringslivet.
- **Lägst andel chefer** över 55 år finns inom hotell och restaurang, informations- och kommunikationsbranschen samt fastighetsverksamhet.
- **I Stockholms län** är 19,5 procent av cheferna över 55 år, jämfört med 28,7 procent på Gotland.
- **Två av tre chefer är män.** Lägst andel kvinnor finns på de högsta chefsnivåerna.
- **I offentlig sektor** är 58 procent av cheferna kvinnor, medan 70 procent av cheferna i privat näringsliv är män.
- **Upp till hälften** av de traditionella jobben kan försvinna när allt mer arbete utförs av robotar, datorer och artificiella intelligenser.
- **Digitaliseringen driver** både en ökad globalisering och bidrar till en polarisering på arbetsmarknaderna i USA och Europa.
- **Billigare och bättre** teknik konkurrerar ut medelinkomstjobb, samtidigt som låginkomst- och höginkomstjobb ökar.
- **Globaliseringen ökar** kraven på närbarhet och anpassning till andra kulturer och ledarskapsmodeller.
- **Chefer, specialister** och andra får genom globaliseringen tillgång till en större arbetsmarknad.
- **Teknikutvecklingen skapar** nya möjligheter för entreprenörskap och att skraddarsy sin karriär.
- **Allt fler chefer** hyrs in på uppdrag eller gör på andra sätt tillfälliga inhopp, snarare än anställs.
- **Arbetsmarknaden** utvecklas mot löst sammansatta nätverk av individer som arbetar utifrån olika plattformar.
- **Chefer får i allt högre** utsträckning ansvar för grupper där delar av eller hela medarbetarkåren är inhyrda.
- **För detta krävs** individbaserat ledarskap som tar hänsyn till människors olika behov.
- **Nya arbets- och** anställningsformer ger ökad frihet – men också mer eget ansvar för till exempel försäkringar och pensioner, som annars arbetsgivare står för.
- **Den svenska** välfärdsmodellen måste anpassas för en arbetsmarknad med allt fler egenföretagare.



Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 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.