

Vem leder oss in i morgondagen?

LEDARNAS FRAMTIDSBAROMETER 2015

ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Innehåll

Vem leder oss in i morgondagen?	3
Återväxten fortsatt dålig i chefskåren	4
Att leda är drömmen för många	10
Viktiga trender för morgondagens ledarskap	12
Så påverkas morgondagens ledarskap av framtidstrenderna	16
Källor	18

Vem leder oss in i morgondagen?

Vi lever i en omvälvande tid där dagens företag och organisationer möter en verklighet som blir alltmer komplex. Globalisering, automatisering av jobb, polarisering på arbetsmarknaden och en ökad mångfald kommer samtliga att innebära genomgripande förändringar på den svenska arbetsmarknaden. Morgondagen är inte långt borta. Förändringarna pågår nu, men är svensk arbetsmarknad rustad för dem?

Om man ser till chefskårens sammansättning väntas ungefär 126 000 chefer gå i pension inom de närmaste tio åren. Det är 48 chefer per arbetsdag. Den demografiska utmaningen är särskilt stor i traditionella branscher. Bara inom industrin och byggsektorn kommer i genomsnitt tolv chefer lämna arbetslivet varje dag det närmaste decenniet – sammanlagt cirka 30 000 personer. Men samtidigt som stora pensionsavgångar väntar det närmaste decenniet så ser vi på Ledarna inga tecken på att andelen yngre chefer börjar öka. Årets kartläggning visar snarare att trenden med en ökad andel äldre chefer håller i sig och att könsbalansen är fortsatt ojämn – två av tre chefer är män.

Den relativt homogena sammansättningen av chefskåren är ett problem då frågor om mångfald blir allt viktigare när arbetsmarknaden och samhället förändras. Men att få in fler yngre chefer och nå en jämnare könsfördelning är bara två av flera parametrar som måste ses över för att säkra chefsförsörjningen och skapa en större mångfald inom chefskåren.

I denna rapport belyser Ledarna hur den arbetsmarknad och det arbetsliv vi har idag håller på att förändras i rask takt, förändringar som kommer kräva att företag och organisationer vågar ompröva synen på chefsrollen, hur man rekryterar, belönar och behåller chefer. Ledarskapet måste kort sagt moderniseras. Här ser vi att såväl den privata som den offentliga sektorn i Sverige släpar efter.

Den dåliga chefsäterväxten i Sverige och många verksameters bristande förmåga att modernisera ledarskapet för att möta de nya krav som kommer till följd av förändringar i omvärlden måste tas på allvar. För att detta ska lyckas måste bilden av vem som kan vara chef breddas för att vi inte ska gå miste om de bäst lämpade ledarna.

Annika Elias

*Annika Elias, ordförande
Ledarna Sveriges chefsorganisation*



Återväxten fortsatt dålig i chefskåren

Idag har 4,2 miljoner personer i Sverige en anställning. Av dessa har var åttonde, ungefär en halv miljon personer, någon form av chefsroll.

Om man tittar på dagens chefsstruktur är ungefär sex av tio chefer över 45 år. Tittar man på samtliga anställda är förhållandet det motsatta – lite fler än sex av tio arbetande är yngre än 45 år. Knappt en av tio är under 35 år samtidigt som antalet anställda i denna ålderskategori motsvarar ungefär en tredjedel av Sveriges anställda.

Jämfört med det privata näringslivet är chefskåren i offentlig sektor betydligt mer ålderstigen. Runt fyra av tio chefer inom kommuner och landsting är äldre än 55 år, en nästan dubbelt så hög andel som i näringslivet.

Om man ser till könsfördelningen är två av tre chefer en man. Andelen kvinnliga chefer har ökat stadigt över en tioårsperiod men enligt Ledarnas Jämställdhetsbarometer från 2015 kommer det dröja till 2031 innan det finns lika många kvinnliga och manliga chefer. Ser man till olika samhällssektorer är skillnaderna större. Andelen manliga chefer dominerar alla sektorer utom en, den offentliga sektorn. Mest slående är skillnaden inom byggbranschen där nio av tio chefer är en man.

Totalt väntas cirka 126 000 chefer gå i pension de närmaste tio åren. Det är 48 chefer per arbetsdag. För att hantera avgångarna är det nödvändigt med en stark men också diversifierad chefsåterväxt som bättre återspeglar befolkningen i stort – hälften kvinnor och hälften män och större mångfald. Det behövs dessutom en jämnare åldersfördelning där yngre ges en chans att axla chefsansvaret.



Chefskåren är ålderstigen och mansdominerad

-48 CHEFER PER ARBETSDAG



126 000 chefer går i pension de närmsta tio åren



2 av 3 chefer är en man

KÄLLA: SCB

Chefskåren fortsätter åldras

2001–2013 ÖKADE ANTALET CHEFER ÖVER 55 ÅR



2001–2013 MINSKADE ANTALET CHEFER UNDER 35 ÅR



Antalet chefer över 55 år ökar – antalet chefer under 35 år minskar

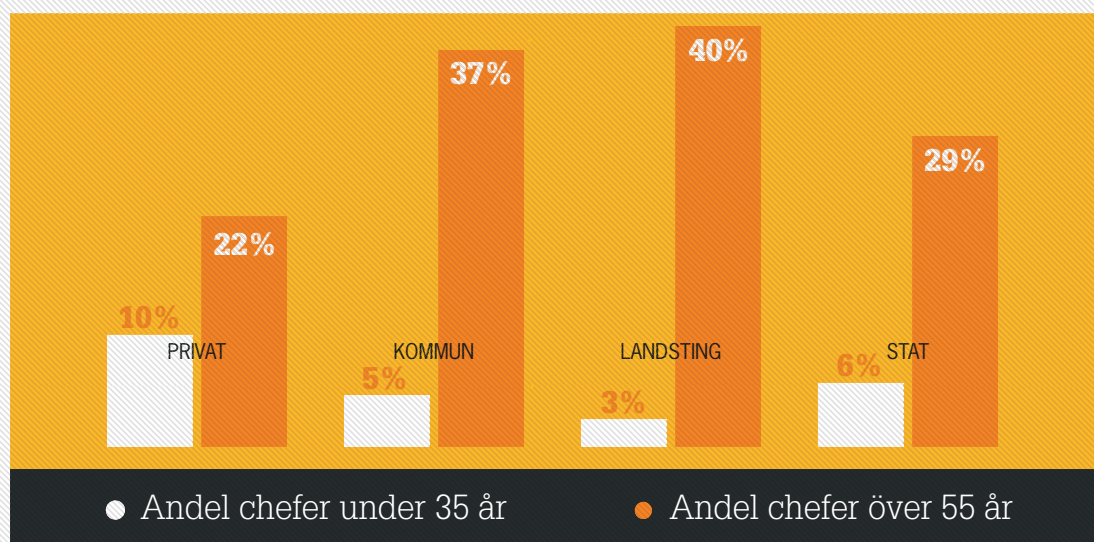
KÄLLA: SCB

Att chefskåren åldersmässigt är långt ifrån representativ för arbetslivet i stort kan tyckas naturligt, med tanke på att många vill arbeta en tid innan de är beredda att ta på sig arbetsledande uppgifter. Men faktum är att chefskåren blivit allt äldre under 2000-talet. Mellan 2001 till 2013 ökade antalet chefer över 55 år med nästan 40 procent, samtidigt som antalet unga chefer under 35 år minskade med motsvarande 10 procent under samma period. Bara runt 50 000 av totalt 1,3 miljoner anställda under 35 år arbetar idag som chef.

Att antalet äldre chefer ökar är inte nödvändigtvis ett problem. Antalet äldre som fortsätter att arbeta ökar stadigt. Men att de unga cheferna under 35 år samtidigt blir avsevärt färre indikerar att chefsåterväxten är dålig.

Det är framför allt inom offentlig sektor som chefsåterväxten har varit dålig. Förvisso har de unga cheferna blivit något fler inom stat och landsting sedan mitten av 2000-talet, men huvuddelen av de offentliganställda cheferna arbetar i den kommunala verksamheten och där har antalet unga chefer minskat, både i antal och som andel av den totala chefskåren.

Chefsåterväxten i offentlig sektor halkar efter




KÄLLA: SCB

Fler äldre chefer i offentlig sektor



KÄLLA: SCB





CHEFERNA SOM NÄRMAR SIG PENSION – LÄN FÖR LÄN

LÄN	ANDEL CHEFER ÖVER 55
GOTLAND	30,8%
DALARNA	30,3%
VÄSTERNORRLAND	30,1%
VÄSTERBOTTEN	30,0%
VÄRMLAND	29,0%
NORRBOTTEN	28,7%
KALMAR	28,5%
JÄMTLAND	28,2%
GÄVLEBORG	28,0%
SÖDERMANLAND	27,4%
ÖREBRO	27,2%
BLEKINGE	27,1%
KRONOBERG	26,9%
UPPSALA	26,7%
JÖNKÖPING	26,7%
VÄSTMANLAND	25,8%
VÄSTRA GÖTALAND	25,8%
ÖSTERGÖTLAND	25,7%
HALLAND	25,3%
SKÅNE	25,2%
STOCKHOLM	21,3%

SVERIGE	25,2%

KÄLLA: SCB

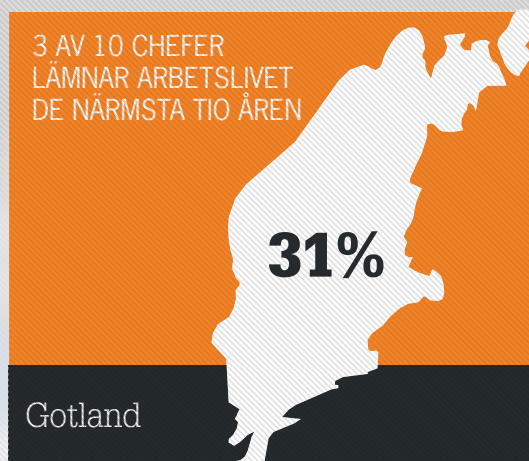
Även om chefer över 55 år är betydligt vanligare i offentlig än i privat sektor, skiljer sig situationen markant åt mellan olika delar av näringslivet.

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

Den demografiska utmaningen är särskilt stor i traditionella branscher. Bara inom industrin och byggsektorn kommer i genomsnitt tolv chefer lämna arbetslivet varje dag det närmaste decenniet – sammanlagt cirka 30 000 personer.

Situationen skiljer sig även åt mellan olika län. Listan visar var i landet flest chefer närmar sig pensionen. I Region Gotland och i Dalarnas län förväntas exempelvis tre av tio chefer lämna arbetslivet de närmsta tio åren. Motsvarande andel i Stockholm är två av tio.

Gotland har flest antal chefer över 55 år



Stockholm har lägst antal chefer över 55 år



KÄLLA: SCB

Att leda är drömmen för många

För tredje året i rad kan Ledarna konstatera att chefsåterväxten är svag i Sverige. Men jämfört tidigare undersökningar, som indikerat ett svalt intresse för chefsyrket, så pekar Manpower Work Life och Kairos Futures senaste kartläggningar av svenskarnas drömjobb på ett ökat intresse för att bli chef.

Hela fyra av yrkena på topp-tio-listan för 2015 var chefsjobb. Viss skillnad kan ses mellan kvinnors och mäns syn på drömjobbet. På männens topplista fick fem chefsjobb plats, medan kvinnorna hade tre chefsjobb på topp-tio-listan. En möjlig förklaring är att chefsnormen fortfarande återspeglar en förlegad bild av chefen, en bild som män i högre grad än kvinnor kan identifiera sig med.

Intresset för att bli chef ökar även bland unga. I undersökningsföretaget Universums årliga företagsbarometer har karriärmålet att leda och vara chef över andra ökat i betydelse bland svenska högskolestudenter de senaste åren.

I en undersökning som fackförbundet Jusek presenterade 2014 och som bygger på svar från 3 000 examinerade jurister, samhällsvetare, systemvetare, ekonomer samt personalvetare uppgav inte mindre än sex av tio universitetsstudenter att de ville bli chefer.

I en attitydundersökning från undersökningsföretaget Ungdomsbarometern svarade så många som åtta av tio ungdomar mellan 15–24 år, oavsett om de studerar eller inte, att de vill prova någon form av chefskap under sina yrkesverksamma år. Det främsta skälet till det stora intresset är att ungdomarna vill kunna påverka utvecklingen för både sig själva och den verksamhet de arbetar i.

Samtidigt som intresset och nyfikenheten för att bli chef växer väljer hälften av alla chefer att inte ta steget mot de högsta chefstjänsterna. Det framgår av resultatet i Ledarnas Jämställdhetsbarometer 2015. En återkommande förklaring till detta är att förväntningarna på vad chefsrollen innebär inte korrelerar med verkligheten.

Noterbart från Universums undersökning är att intresset för chefs- och ledarskap är avsevärt svalare i Sverige och Norden än i större delen av övriga världen.



Stort intresse för att bli chef bland unga

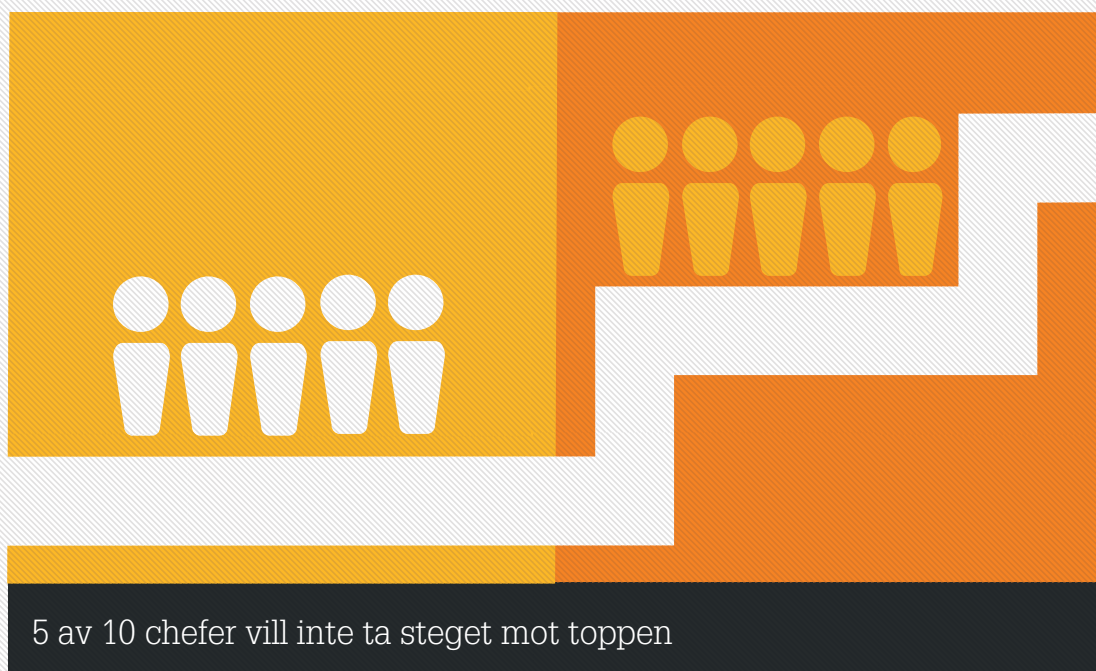


KÄLLA: JUSEK



KÄLLA: UNGDOMSBAROMETERN

Viljan och lusten att vara chef sjunker när man kommer ut i arbetslivet



KÄLLA: LEDARNAS JÄMSTÄLLDHESBAROMETER

Viktiga trender för morgondagens ledarskap



Medan en svag chefsåterväxt utgör utmaningar här och nu sker i ett större perspektiv stora samhällsförändringar som påverkar grundförutsättningarna för chefs- och ledarskap. Dagens arbetsmarknad och arbetsliv håller på att stöpas om i grunden som en följd av en rad parallella utvecklingstrender.

För att ett företag eller organisation ska bli framgångsrik kommer det krävas mer än att rekrytera fler unga chefer och skapa en större mångfald. Det behövs ett nytt förhållningssätt till förändringar. Verksamhetens förmåga till snabba omställningar kommer vara centralt för framgång. I en alltmer globaliserad värld, kommer kvaliteten på chefs- och ledarskapet att bli ett konkurrensmedel.

Cecilia Åkerblom, ledarskapsexpert på Ledarna, lyfter i rapporten *Viktiga trender för morgondagens ledarskap* fram fem trender som påverkar morgondagens chefer på lång sikt. Här presenteras en sammanfattning av trenderna: Globalisering och maktförskjutning, teknikens utveckling och förändringskraft, polarisering på arbetsmarknaden, mångfald i arbetslivet samt att leda morgondagens ledare.



Fem trender som förändrar samhället och arbetsmarknaden



Globalisering och maktförskjutning: Den ekonomiska makten flyttar österut

Den ökande globaliseringen är en stark trend som kommer att innebära genomgripande förändringar i den värld vi lever i. En av de största förändringarna just nu är den ekonomiska maktförskjutningen mot Asien. Olika marknader vävs samman och blir mer beroende av varandra. Utvecklingen kommer att leda till framväxten av en växande medelklass, från 1,8 miljarder 2009 till 4,9 miljarder år 2030, med tyngdpunkt i Asien.

Kina blir en dominerande handelspartner för alltför många länder. I takt med att den ekonomiska makten flyttar österut kommer svenska företag få en större andel ägare från Asien.

Mer instabila, gränslösa och rörliga marknader ställer större krav på chefers förmåga att skapa innovation och utveckling i verksamheterna de leder.

Utmaningar för morgondagens chefs- och ledarskap

- Gränserna blir allt mer flytande mellan branscher och organisationer vilket ställer nya krav på morgondagens ledarskap. Det kommer krävas kortare beslutsgångar och snabbare anpassningar till nya konkurrenter.
- Med en ny global medelklass, framförallt med hemvist i Asien, kommer chefer behöva bredare kunskap om nya mönster för konsumtion och kundbeteenden.



Teknikens utveckling och förändringskraft: Fler jobb automatiseras

Teknikens utveckling förändrar hela branscher och industrier och möjliggör, ibland till och med kräver, nya sätt att arbeta. Vartannat jobb kommer att ha automatiseras om tjugo år.

Automatiseringen drivs av utvecklingen inom digitalisering, robotisering och dataanalys, vilket påverkar branscher och yrken i olika hög grad.

Allt rutinmässigt arbete kan automatiseras medan professioner som kräver fingerfärdighet, originalitet, konstnärlighet, social förmåga, förhandling, förmåga att övertala och visa omsorg för andra människor är mindre sannolika att ersättas.

IT-utvecklingen ökar möjligheterna att samla in, tolka och tillämpa stora mängder data dramatiskt – så kallad big data. Mänskligt beslutsfattande tar hjälp i allt större utsträckning av kombinationen stora datavolymer och automatiserade algoritmer, vilket främjar effektivitet, kreativitet och problemlösning. Samtidigt finns en risk att våra beslut styrs på ett sätt som vi inte har kontroll över.

Utmaningar för morgondagens chefs- och ledarskap

- Beslutsfattandet blir mer anonymt. Det kommer bli otydligare vem som har makten och vem som tar ansvar för hur datamängderna används och tolkas.
- Det kommer krävas större kunskap i integritets- och säkerhetsfrågor i takt med att digitaliseringen ökar.
- I takt med omställningen på arbetsmarknaden försvinner yrken och nya yrken behöver skapas. Det kommer kräva att chefer utvecklar och omprövar sättet att organisera och leda arbetet.



Polarisering på arbetsmarknaden: Hög- och låglönejobb ökar samtidigt som jobb i mellanskiktet försvinner

Sverige har upplevt en ökad jobbpolarisering under 2000-talet, med en acceleration från 2008. Det innebär att andelen hög- och låglönejobb ökar, samtidigt som jobb i mellanskiktet försvinner.

Med en internationell utblick ser vi att den svenska utvecklingen speglar även det som sker i USA och övriga Europa. I USA har den jobbpolariserande utvecklingen pågått under de senaste 20 åren.

I kölvattnet av att anställningsformerna blir mer osäkra ser vi tecken på en utveckling där en större andel får ta de framväxande låglönejobben när medelinkomstjobben försvinner.

Utmaningar för morgondagens chefs- och ledarskap

- Polariseringen och den medföljande otryggheten utmanar den svenska modellen. Den innebär stora utmaningar för arbetsmarknad, välfärdssystem och konkurrenskraft.



Mångfalden ökar på arbetsmarknaden

Frågor om mångfald blir allt viktigare när arbetsmarknaden och samhället förändras. Andelen av den svenska befolkningen som är född i något annat land beräknas vara 19 procent år 2030. I takt med att vi lever, och därmed också jobbar längre, kommer åldersspannet i arbetslivet att öka.

Det krävs ökad kunskap och förändrade attityder för att skapa organisationer som karaktäriseras av mångfald och öppenhet.

Utmaningar för morgondagens chefs- och ledarskap

- Chefer leder människor med en allt större bredd när det kommer till bakgrund och erfarenheter.
- Chefer behöver skapa förutsättningar för en ökad mångfald i verksamheten.



Att leda morgondagens ledare: Nya värderingar på väg in

En av de tydligaste skillnaderna gentemot äldre generationer är de framtida chefernas relation till teknologi. Tack vare de snabba och genomgripande teknikförändringarna har de lätt att både lära sig och anpassa sig till ny teknik.

De tror på en tydligt definierad balans mellan arbete och fritid och de är målinriktade, men på lite kortare sikt än äldre generationer.

Forskare talar om en förändring på arbetsmarknaden där dagens underliggande kontrakt vuxen-barn ersätts av ett mer jämlikt vuxen-vuxen kontrakt där medarbetare själva ansvarar

för hur, var och när de arbetar. Det ligger i linje med vad morgondagens ledare förväntar sig i maktrelationen mellan chef och medarbetare.

De värderingar som vinner mark innebär att de i högre grad värdesätter en bra relation till chefen, direkt feedback och tydlighet.

Utmaningar för morgondagens chefs- och ledarskap

- En förutsättning för att lyckas som chef i framtiden är att acceptera förändring som normaltillstånd och kunna hantera en hög förändringstakt.

Så påverkas morgondagens ledarskap av framtidstrenderna



Sammanfattningsvis är Ledarna övertygade om att det går att förändra och modernisera chefsrollen så att den lockar och passar fler. Men det kräver att organisationer och företag har kunskap om de förändrade krav och förväntningar på chefsrollen som finns bland de som arbetar och som kommer att bli allt mer dominerande i takt med att nya generationer kommer in på arbetsmarknaden. Förutom god löneutveckling och möjlighet att kombinera karriär med familjeliv så vill framtidens chefer att arbetet är utmanande, bidrar till den personliga utvecklingen och att det upplevs som meningsfullt.

Därtill behöver organisationer och företag se till att de är rätt förberedda för att möta de utmaningar och behov som kommer ställas på morgondagens chefer. Detta kommer ställa större krav på organisationer och chefer att hantera

och leda verksamheter i en mer komplex och snabbväxande omvärld. I framtiden kan människor alternera mer mellan chefsroller och specialistroller under ett längre arbetsliv. Det skapar ett ökat behov av egna professionella nätverk och ett livslångt lärande.

Förändringarna har redan påbörjats. Organisationerna fungerar i större utsträckning som flexibla nätverk med flytande gränser. Traditionella chefskarriärer kommer bli alltmer sällsynna, mer individualiserade karriärer kommer bli vanligare.

Sammantaget innebär den här utvecklingen att morgondagens chefer och framtidens ledarskap kommer att bli allt mer avgörande för företags och organisationers framgång.



Källor:

Källor till avsnittet "Viktiga trender för morgondagens chefer":

Viktiga trender för morgondagens ledarskap, Cecilia Åkerblom, Ledarna (2015)

https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/trender_morgondagens_ledarskap.pdf

Källhänvisning för övriga kapitel:

Vem sjutton vill bli chef? Unga i Norden om chefs- och ledarskap, Ledarna (2012)

http://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefen-i-siffror/chefen_i_siffror.pdf

Ledarnas jämställdhetsbarometer (2015)

https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/jamstalldhet/jamstalldhetsbarometer_2015.pdf

Allt fler unga vill bli chefer, Dagens Nyheter (2014-05-14)

<http://www.dn.se/ekonomi/jobbb-karriar/allt-fler-unga-vill-bli-chefer/>

En myt att unga inte vill bli chefer, Svenska Dagbladet (2014-02-14)

<http://www.svd.se/en-myt-att-unga-inte-vill-bli-chefer>

90-talisterna vill visst bli chefer, Tidningen Chef (2015-04-23)

<http://chef.se/90-talisterna-vill-visst-bli-chefer/>

Därför vill unga inte bli chefer, Svenska Dagbladet (2015-02-07)

<http://www.svd.se/darfor-vill-unga-inte-bli-chefer>

Därför vill unga inte bli chefer, Tidningen Chef (2015-02-13)

<http://chef.se/ny-studie-darfor-vill-unga-inte-bli-chefer/>

Ny work-life undersökning: Chefsjobb drömmen för många svenskar, Manpower Group (2015-04-23)

<http://www.manpowergroup.se/Pressrum1/#/pressreleases/ny-work-life-undersokning-chefsjobb-droemmen-foer-maanga-svenskar-1147132>

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 chefsens individuella behov.

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