

Kortversion

Framtiden efter det nya normala

– 5 000 CHEFER OM NULÄGE OCH UTVECKLING
I ARBETSLIV, ORGANISATION OCH LEDARSKAP
I PANDEMINS KÖLVATTEN



ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

Sammanfattning

Chefer på alla nivåer spelar en nyckelroll i att omsätta idéer och strategier i daglig verksamhet. De driver den utveckling som tar oss in i framtiden. Den här rapporten sammanställer över 5 000 chefers svar hur de ser på sitt arbete och sina organisationer idag samt vad de tror om utvecklingen kommande tre år.

Rapporten bygger på en undersökning bland Ledarnas medlemmar som genomfördes av Novus under februari 2022. Resultatet består av 5 243 enkätsvar.

Det är andra gången Ledarna genomför sin stora framtidsundersökning som initierades 2019. Undersökningen bestod av frågor inom

- 1) distansarbete och arbetsplatsen efter pandemin,
- 2) digitalisering, cybersäkerhet och artificiell intelligens,
- 3) förändringsarbete och innovation,
- 4) kompetensförsörjning samt
- 5) framtidens chefsjobb.

Respondenternas svar fångar både deras roll som anställda och chefer, vilket ger ett unikt perspektiv på utvecklingen i deras organisationer och chefers arbetssituation.

DISTANSARBETE OCH ARBETSPLATSEN EFTER PANDEMIN

- **Chefernas samlade** prognos är att både omfattning och frekvens av distansarbete kommer att öka inom tre år. De tror också att fler anställda i högre grad kommer att anpassa sina arbetstider individuellt. Detta ställer nya krav på strukturerade processer och ansvarsstruktur samtidigt som sammanhållning och organisationskultur utmanas.
- **En majoritet** av cheferna upplever att deras arbete påverkats positivt av distansarbete, men de oroar sig för relationen till medarbetare och är splittrade kring hur organisationens produktivitet påverkas av ökat distansarbete på längre sikt.
- **Drygt hälften** av de tillfrågade cheferna efterfrågar någon typ av kompetensutveckling för att kunna leda på distans. Behoven varierar och det handlar om såväl ledarskap och digitala verktyg som regelverk och arbetsmiljöansvar.

DIGITALISERING, CYBERSÄKERHET OCH AI

- **Digitaliseringen under** pandemin har skett av nödvändighet och mycket arbete återstår för att anpassa arbetsformer på ett hållbart sätt efter de nya verktygen. Användningen av digitala verktyg har ökat under pandemin och hälften av cheferna tror att ökningen permanentas, men endast tre av tio upplever att det bidragit positivt till produktiviteten. Ännu färre upplever att anställda har fått tillräcklig utbildning i att använda de nya verktygen.
- **På tre** års sikt ser cheferna behov av att investera i bred kompetensutveckling för att anställda ska kunna använda digitala verktyg samt att anpassa organisation och arbetssätt för att dra nytta av digitaliseringens möjligheter.
- **Med ökad** digitalisering ökar behovet av IT- och cybersäkerhet, men cybersäkerhetsarbetet är redan på efterkälken. Färre än hälften av cheferna i undersökningen uppger att deras arbetsplatser har cybersäkerhetsregler för anställda eller en strategi för cybersäkerhetsarbetet. Endast tre av tio chefer uppger att anställda har fått utbildning inom cybersäkerhet och endast en femtedel har haft övningar för att hantera cybersäkerhetsincidenter på arbetsplatsen. Cyberangrepp blir allt vanligare och därför är det viktigt för chefer att förstå och hantera riskerna.

- **En knapp** femtedel av cheferna uppger att det har bedrivits någon typ av försöksverksamhet med artificiell intelligens (AI) i deras organisationer. Förväntningarna på AI är framför allt att den ska bidra till effektivisering och produktivitetsvinster, men för att dra nytta av tekniken krävs strategiskt arbete, anpassning av arbetssätt och utbildningsinsatser. Cheferna upplever färre hinder för AI än de gjorde för tre år sedan även om gamla IT-system och kompetensbrist fortfarande upplevs som tydliga problem.

FÖRÄNDRINGSARBETE OCH INNOVATION

- **Organisationsförändringar är** ett sätt för organisationer att anpassa sig till förändringar i omvärlden, men för att det ska fungera måste förändringsarbetet koordineras. Drygt fyra av tio chefer upplever inte att organisationsförändringar i deras organisationer är välförankrade och en dryg tredjedel upplever inte att organisationsförändringar är kopplade till tydliga och uttalade mål. Utan gemensamma förväntningar och förankring riskerar förändringsarbetet att bidra till mer friktion än lärande.
- **Innovation uppmuntras** men underlättas inte. Drygt fyra av tio chefer upplever att medarbetare uppmuntras att ta initiativ till innovationsprojekt, men nästan lika många upplever att det inte finns någon tid till det. Nästan hälften av cheferna tycker att det saknas struktur och processer för att initiera och utvärdera innovationsprojekt. Samtidigt bedömer lika många att det kommer att behöva läggas mer tid och resurser på innovation i deras organisationer inom tre år.
- **Chefer närmre** ledningsgruppsnivå upplever i högre utsträckning att förändringsarbete förankras med tydliga mål samt att det finns tid och processer för innovationsprojekt, medan det motsatta är sant för arbetsledare och första linjens chefer. Motsvarande glapp mellan chefsnivåer inom en organisation skulle hämma både anpassningsförmåga och innovation.

KOMPETENSFÖRSÖRJNING

- **Cheferna ger** en ögonblicksbild av det livslånga lärandet och kompetensförsörjning på svensk arbetsmarknad. Fyra av tio ser ett stort behov av kompetensutveckling för anställda och tre av tio tror att det behovet växer markant inom tre år. Tre av tio ser behov av nyrekrytering och nästan lika

många tror att behovet ökar på tre års sikt. En av tio ser behov av att fasa ut gamla kompetenser och lika många tror att behovet ökar inom tre år.

- **Det finns** ett tydligt och växande behov av kompetensutveckling för chefer. Nästan en femtedel upplever att andra chefer på deras nivå i deras bransch saknar tillräcklig kompetens för chefsjobbet och mer än en fjärdedel tror att kompetensutvecklingsbehovet bland chefer kommer att växa markant kommande tre år.
- **Det saknas** interna förutsättningar för att få utväxling på både ny och befintlig kompetens inom många organisationer. Endast hälften av cheferna uppger att det finns en strukturerad process för att introducera nyanställda i organisationen och fyra av tio har en strukturerad rekryteringsprocess. Knappt hälften har individuella kompetensutvecklingsplaner för medarbetare och endast en fjärdedel uppger att det finns individuella planer för chefers kompetensutveckling.
- **Kompetensutvecklingsbehovet för** befintlig personal är brett och varierat – från att anställda behöver lära sig arbeta med nya verktyg till att fler behöver bli experter inom sitt område, bredda sig för att ta sig an förändrade arbetsuppgifter eller helt ställa om. Resultaten vittnar om vilken bredd som krävs av framtidens struktur för utbildning, kompetensutveckling och kompetensomställning.

FRAMTIDENS CHEFSJOB

- **Knappt hälften** av de tillfrågade cheferna förutser en ökad rörlighet på arbetsmarknaden för chefsjobb inom branschen, medan fyra av tio förväntar sig en ökning av jobbyten mellan branscher.
- **Drygt fyra** av tio chefer tror att antalet medarbetare per chef kommer att öka och knappt tre av tio tror att konkurrensen om chefsjobb kommer att öka, trots att antalet chefsjobb i Sverige hittills tycks ha vuxit.
- **Cheferna förutser** att de kommer att lägga mer av sin arbetstid på administration och uppföljning, coachning och utveckling av medarbetare samt strategiskt arbete. Resultatet antyder antingen att chefsjobben är på väg att renodlas mot dessa områden, eller så beskriver cheferna ökade förväntningar på att de ska hinna med mer av allt – en ekvation som inte går ihop.



Framtiden bortom spaningarna

Det är svårt att föreställa sig framtiden i sin helhet och framtidsskildringar eller trendspaningar ser ofta ut som stuprör. De fokuserar på en trend i taget och beskriver hur framtiden skulle kunna se ut som en konsekvens av just den trenden. Då missar man hur olika förändringstrender påverkar och växelverkar med varandra eller ger upphov till andra typer av motreaktioner. Framtiden kommer med andra ord sällan att hålla sig inom enskilda trendsparingars snäva linjer, något som pandemin effektivt belyste.

Tanken på en pandemi var långt ifrån ny, men trots det hade alla svårt att förutse och förstå utvecklingen, i stort och smått, medan det hände. Den här rapporten ger över 5 000 chefers perspektiv på framtid och förändring inom fem olika områden: arbete och distansarbete efter pandemin, digitalisering, förändringsarbete och innovation, kompetensförsörjning och chefsjobbets utveckling. Inom vart och ett av dessa områden för sig ger chefernas svar en nulägesbild och deras samlade förväntningar på utvecklingen inom överskådlig framtid som redovisas i separata kapitel. Utöver detta kan rapporten som helhet läsas som en karta över chefernas förväntningar på framtiden som sträcker sig över flera olika typer av stuprörformade framtidsbilder. Resultatet berättar inte hur framtiden kommer att se ut, men ger några viktiga indikationer om hur chefernas olika uppfattningar om utvecklingen kan komma att samverka med eller hamna i konflikt med varandra på väg mot framtiden.

Mot bakgrund av pandemin har undersökningen lagt lite mer fokus på distansarbete och jakten på det "nya normala" vi förväntar oss att landa i när smittspridningen minskar och restriktionerna har lättats.

Det är tydligt att många chefer förväntar sig en vardag med mer distansarbete, men hur kan en sådan trend – som har vuxit på rekordtid på grund av restriktionerna under pandemin – tänkas påverka utvecklingen inom andra områden? Rapporten fokuserar på deskriptiv statistik och söker inte drivande faktorer eller orsakssamband, men här diskuteras avslutningsvis fyra områden där olika framtidsskildringar överlappar varandra.

DISTANSARBETE OCH DIGITALISERING

Vid en första anblick tycks pandemins påtvingade distansarbete ha påskyndat digitaliseringen inom många organisationer, men riktigt så enkelt är det kanske inte. Restriktioner som social distans resulterade i mer distansarbete samt ökad användning av digitala tjänster och e-handel, men det gick så fort att arbetsätt, processer och organisation inte alltid hängde med i utvecklingen. Cheferna i undersökningen vittnar om att användningen av digitala verktyg har ökat och många av dem tror att ökningen permanentas efter pandemin, men bara hälften så många ser att användningen har lett till effektivisering eller produktivitetsvinster i arbetet. Många av dem upplever dessutom inte att anställda har fått den utbildning som behövs för att använda de nya verktygen. Digitalisering handlar inte bara om tekniken utan även om att förändra arbetsätt och organisation för att dra nytta av ny teknik, men det senare arbetet återstår fortfarande på många chefers arbetsplatser. Att digitalisera arbetet utan att anpassa arbetssätten riskerar att påverka allt från produktivitet till arbetsmiljöansvar, organisationskultur, kunskapsdelning och sammanhållning negativt.

Med det ökade distansarbetet har det också blivit allt tydligare att arbetet med cybersäkerhet ligger oroande långt efter digitaliseringsarbetet i många organisationer. Bara fyra av tio chefer uppger att det finns tydliga regler för att värna cybersäkerhet som alla anställda ska följa, tre av tio uppger att anställda har fått utbildning i cybersäkerhet och två av tio vittnar om att det genomförts övningar i incidenthantering vid en IT-olycka eller cyberattacker. När många har suttit hemma under pandemin har helt nya cybersäkerhetsrisker uppenbarats samtidigt som frekvensen av cyberangrepp stadigt har ökat under de senaste åren. Delar av digitaliseringsarbetet har påskyndats av pandemin, men det har oftare varit nödvändighetsdrivet än möjlighetsdrivet. Man har försökt lösa problem här och nu med digitala substitut för hur man brukade jobba innan pandemin. Det här har skapat nya risker och potentiella problem, samtidigt som långt ifrån alla tycks ha fått full utväxling på de digitala verktyg de börjat använda. Utvecklingen har tveklöst skapat nya möjligheter, men också nya utmaningar.

KOMPETENSFÖRSÖRJNING, FÖRÄNDRINGS- ARBETE OCH INNOVATION PÅ DISTANS

Lärande blir allt viktigare för allt fler organisationer – från individers livslånga lärande under ett arbetsliv till organisationers anpassningsförmåga och innovationskraft. Nästan hälften av cheferna tror att det kommer att behövas mer innovation i deras organisationer inom tre år och åtta av tio chefer bedömer att deras organisation har behov av nyrekrytering, kompetensutveckling och/eller kompetensutfasning inom tre år.

Med ökat distansarbete – något som cheferna både förutspår och efterfrågar – luckras arbetet upp på ett sätt som innebär nya utmaningar för lärande på både individ- och organisationsnivå. Samtidigt indikerar skillnader i svaren mellan olika chefsnivåer att det redan idag finns tydliga brister i strukturen för att uppmuntra innovationsprojekt eller kommunicera och förankra syfte och mål för organisationsförändringar. Distansarbete under pandemin handlade i många fall om att upprätthålla verksamheten och hitta substitut när man inte längre kunde ha fysiska möten eller samlas på fysiska arbetsplatser. Ska distansarbete fungera på längre sikt krävs verktyg och arbetsformer som gör det möjligt att inte bara jobba på i gamla hjulspår utan också förändra verksamheten även om alla inte är på plats i samma utsträckning och det kan visa sig vara en utmaning.

Kunskapsdelning och kommunikation sker inte bara under planerade möten utan också genom informella, oplanerade samtal och interaktioner. Om anställda är samlade mindre ofta finns det också en risk att den typen av informell kunskapsdelning kommer att begränsas till grupper av kollegor som har regelbundna möten, vilket kan påverka organisationen som helhet.


På liknande vis innebär det nya typer av utmaningar att rekrytera och introducera nya människor i en organisation med hög omfattning av distansarbete. Den del av arbetet som blivit mest lidande under pandemin är enligt cheferna relationen till medarbetare, sammanhållningen och den gemensamma organisationskulturen – det finns inget tydligt substitut för fikaraster och snacket vid kaffemaskinen. Med ökat distansarbete krävs nya sätt att arbeta och nytt ledarskap för att värna kunskapsdelning, kommunikation och gemensamt lärande inom organisationen.

HÄNGER CHEFSJOB BEN MED IN I FRAMTIDEN?

Chefer spelar en central roll i att koordinera och realisera det förändringsarbete som tar deras organisationer in i framtiden, men har de rätt förutsättningar för att göra det?

Lägger man ihop chefernas svar från de olika frågeområdena beskriver många av dem arbetsplatser som genomgår omfattande förändringar, till exempel kompetensomställning, ökat behov av innovation och ökad efterfrågan på distansarbete. Cheferna vittnar också om att de kommer att behöva lägga mer tid på administration, mer tid på strategiskt arbete och mer tid på coachande och utveckling av medarbetare. Samtidigt uppger en sjättedel (17%) att chefer på deras nivå i deras bransch saknar tillräcklig kompetens för chefsjobbet, en dryg fjärdedel (27%) tror att kompetensutvecklingsbehovet för chefer kommer öka markant på tre år och bara en knapp fjärdedel uppger att det finns individuella kompetensutvecklingsplaner för chefer i deras organisationer.

Cheferna behöver inte bara kompetens och kompetensutveckling för att hantera jobbet som det ser ut idag, utan också för att klara av jobbet som det kommer att se ut i framtiden. Frågan är om det arbetet idag sker mer reaktivt snarare än proaktivt och vad det betyder för chefernas möjligheter att bidra till utvecklingen.



Chefer spelar
en central roll i
att koordinera
och realisera
förändrings-
arbetet.

**Författare**

Joakim Wernberg är lektor i Teknik och samhälle vid Lunds universitet och forskningsledare för Digitalisering och teknikpolitik vid Entreprenörskapsforum. Hans forskning handlar om växelverkan mellan teknisk utveckling och samhälle.

Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 95 000 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.