LUND UNIVERSITY

Framtiden efter det nya normala

5000 chefer om nuläge och utveckling i arbetsliv, organisation och ledarskap i pandemins kölvatten

Wernberg, Joakim

2022

Document Version:
Förlagets slutgiltiga version

Link to publication

Citation for published version (APA):
Wernberg, J. (2022). *Framtiden efter det nya normala: 5000 chefer om nuläge och utveckling i arbetsliv, organisation och ledarskap i pandemins kölvatten*.
https://www.ledarna.se/4af78f/globalassets/dokument/framtiden-efter-det-nya-normala-ledarna.pdf

Total number of authors:
1

General rights
Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.
• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: https://creativecommons.org/licenses/

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Framtiden efter det nya normala

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

ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Förord – Framtiden efter det nya normala

Att det enda bestående är förändring är något vi alla kan uppleva väldigt påtagligt i dessa tider. Vissa förändringar är kopplade till långsiktiga trender, andra är mer tvära kast som på kort tid ställer saker och ting på ända.

Chefer och ledare står mitt i denna verklighet och behöver hantera förändringarnas konsekvenser men har också en möjlighet att vara med och påverka och driva utveckling på arbetsplatser runt om i landet. Som enskild chef kan det vara svårt att se åt vilka håll de stora förändringarna rör sig men genom att fråga ett stort antal chefer går det att bättre förstå förändringens riktning. Tillsammans kan vi skapa en bild av framtiden och utvecklingen.

Det här var utgångspunkten när Ledarna startade arbetet med en serie framtidsrapporter. Föreliggande är den tredje i ordningen. Den första publicerades 2019 med titeln ”AI bortom hypen”. Den andra, ”I förändringens riktning”, publicerades 2020. Föreliggande uppföljande rapport, ”Framtiden efter det nya normala”, baseras på enkätsvar från över 5 000 chefer i Sverige. Rapportserien är en av de mer omfattande genomlysningarna av tillståndet på den svenska arbetsmarknaden och ger ett unikt perspektiv på den pågående strukturomvandlingen. Samtliga är skrivna av Joakim Wernberg, forskningsledare med inriktning mot digitalisering och teknikutveckling på Entreprenörskapsforum och lektor vid Lunds Universitet.

Rapporterna söker svar på vilka förändringstrender som kan skönjas inom organisation, hur man jobbar med innovation samt vilka behov förändringarna ställer på kompetensutveckling nu och framåt.

När de första rapporterna skrevs visste ingen något om den globala pandemi som stod för dörren. Under loppet av några veckor förändrades vardagen för de allra flesta av oss. Det skyndade på en ökad användning av digitala verktyg. I princip alla som kunde arbetade periodvis på distans. Både medarbetare och chefer upptäckte att det blev lättare att få ihop det så kallade ”livspusslet”. Möjlighet till hemarbete har i många tjänstemannayrken blivit ett nytt normaltillstånd. Men det är högst oklart vad detta experiment kommer att få för konsekvenser för kulturen på arbetsplatsen, innovationsförmågan och chefernas förutsättningar att leda och fördela arbete.

Cheferna i denna undersökning bedömer att både omfattning och frekvens av distansarbete kommer att öka inom tre år. Men också att detta kommer att ställa nya krav på strukturerade processer och ansvarsstruktur samtidigt som sammanhållning och organisationskultur utmanas. Samtidigt är det viktigt att påminna om att en majoritet på arbetsmarknaden, genom hela pandemin och nu efter den, har arbeten som förutsätter närvaro på arbetsplatsen.

Organisationsförändringar och innovation är ett sätt för verksamheter att anpassa sig och utvecklas till de förändringar som sker i omvärlden. För att dessa skall lyckas behövs dock en väl förankrad process med fokus på delaktighet. Liksom i vår tidigare undersökning finner vi att chefer på ledningsgruppsnivå i högre utsträckning upplever att förändringsarbete är förankrat med tydliga mål samt att det finns tid och processer för innovationsprojekt. Medan det motsatta är sant för arbetsledare och första linjens chefer. Glapp mellan chefsnivåer inom en organisation kan hämma en organisations anpassningsförmåga och innovation. Risken är att det leder till friktion snarare än lärande. Här finns en mycket praktisk lärdom att dra ur denna rapport – försumma inte förankringsarbetet.

Trygghet på en snabbt föränderlig arbetsmarknad kommer inte främst ligga i en fast anställning. Istället handlar det alltmer om möjligheten att få ett nytt jobb i händelse av att ens gamla försvinner eller om man av annat skäl behöver byta. Det livslånga lärandet och kompetensutveckling blir en alltmer central fråga. Det finns ett tydligt och växande behov av kompetensutveckling, även för chefer. Trots detta svarar knappt hälften av cheferna att det finns individuella kompetensutvecklingsplaner för medarbetare och endast en fjärdedel uppger att det finns individuella planer för chefers kompetensutveckling.

Att chefer har rätt förutsättningar är helt avgörande för ett hållbart ledarskap som skapar förutsättningar för verksamheten att nå goda resultat och utvecklas i en positiv riktning. Därför är det oroande att drygt fyra av tio chefer tror att antalet medarbetare per chef kommer att öka inom tre år. Samtidigt förutser cheferna att de kommer att lägga mer av sin arbetstid på administration och uppföljning, coachning och utveckling av medarbetare samt strategiskt arbete. Cheferna förväntas hinna med mer av allt – en ekvation som inte går ihop.

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.

ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA

Innehåll

FÖRORD **3**

SAMMANFATTNING **7**

INLEDNING **10**
5 000 blickar mot framtiden 10
Om undersökningen 11

TID, PLATS OCH LEDARSKAP I DET NYA NORMALA ARBETSLIVET **13**
Ett storskaligt och ofrivilligt experiment med distansarbete 13
Distansarbetet efter pandemin: mer, mindre eller samma? 18
Cheferna och distansarbetet 23

DIGITALISERINGEN UNDER PANDEMIN OCH I FRAMTIDEN **29**
Digitalisering före och under pandemin 29
Cybersäkerhet 31
Artificiell intelligens på svenska arbetsplatser 32
Digitalisering efter pandemin 38

FÖRÄNDRINGSARBETE OCH INNOVATION **40**
Organisationsförändringar 40
Innovation 43

KOMPETENSFÖRSÖRJNING OCH OMSTÄLLNING **47**
Kompetensbehovet idag och i framtiden 47
Interna förutsättningar för kompetensförsörjning 48
Kompetensutvecklingsbehov 49

FRAMTIDENS CHEFSJOBB **52**
Arbetsmarknaden för chefsjobb 52
Chefsjobbets arbetstid 54

AVSLUTANDE KOMMENTARER: FRAMTIDEN BORTOM SPANINGARNA **57**
Distansarbete och digitalisering 57
Kompetensförsörjning, förändringsarbete och innovation på distans 58
Hänger chefsjobben med in i framtiden? 58

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, CYBER-SÄKERHET 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 CHEFSJOBB

- **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.

Inledning

5 000 BLICKAR MOT FRAMTIDEN

Att tänka på framtiden är viktigt, men också svårt. Om vi kan skaffa oss en uppfattning om vart utvecklingen är på väg blir det enklare att ha framförhållning, skaffa sig fördelar och fatta proaktiva beslut i stället för reaktiva. Men det är svårt att veta om den framtid vi föreställer oss är den som kommer att inträffa. Sannolikt är det inte så. Framtidsskildringar tenderar att antingen bli smala trendspaningar eller breda utopier och dystopier.

Trender är, som framtidsanalytikern John Naisbitt har konstaterat, som hästar. De är enklast att rida i den riktning de redan springer i.[1] Med andra ord blir trendspaningar ofta en extrapolering av vad som redan har hänt hittills. Ingen hänsyn tas till andra trenders påverkan på utvecklingen, till motreaktioner mot trendens fortsatta förstärkning eller till någon typ av osäkerhet. Den här typen av spaningar är förankrade i nuläget, men ju längre in i framtiden man försöker följa utvecklingen desto mer absurd och stuprörsformad blir spaningen. Andra framtidsskildringar gör motsatsen och fokuserar helt på hur framtiden skulle kunna se ut utan att bekymra sig om hur vi ska ta oss från vår nuvarande situation till denna utopi eller dystopi.

Vi gör oss hela tiden skyldiga till dessa försummelser, och många andra, när vi pratar om framtiden. En springande punkt mellan stuprörstrender och utopier eller dystopier är den stegvisa förändringens riktning. Om vi vet var vi befinner oss och vilken riktning nästa steg går i, då blir det också lättare att löpande resonera om vart vi är på väg. Det blir möjligt att resonera om olika tänkbara framtider, scenarion, och de kritiska händelser eller vägskäl som skiljer en tänkbar framtid från en annan.[2] Det finns många experter som arbetar med den sortens analyser, men det har också visat sig att de som kan lite om mycket snarare än mycket om lite faktiskt kan ha fördelar när de ska fundera på hur framtiden kommer att se ut.[3] Det finns även exempel på sociala simuleringar där vanliga människor tillsammans bidrar till en bättre förståelse för hur en händelse eller trend kan komma att påverka olika delar av samhället.[4] Man behöver med andra ord inte vara en framtidsexpert för att ha något viktigt att tillföra i samtalet om framtiden.

Det är mot denna bakgrund som Ledarna genomför en omfattande framtidsundersökning bland chefer i Sverige. De är inte experter på framtidsanalys, men de är experter på sin egen situation och utvecklingen på deras olika arbetsplatser. Chefer på alla nivåer spelar en nyckelroll i att omsätta idéer och strategier i daglig verksamhet – det är de som realiserar den utveckling som tar oss in i den faktiska framtiden. Genom att samla över 5 000 chefers svar om hur de ser på sitt arbete och sina organisationer idag samt vad de tror om utvecklingen kommande tre år, får vi en plattform för att prata om vilken typ av framtid vi är på väg mot.[5] Det här är en framtidsrapport om just det: nuläge och förändringsriktning.

Cheferna har fått svara på frågor inom fem breda områden:

- Distansarbete och förhållandet mellan arbete och arbetsplats i kölvattnet av pandemin
- Digitalisering, cybersäkerhet och artificiell intelligens (AI)
- Förändringsarbete och innovation
- Kompetensförsörjning
- Framtidens chefsjobb

Ett särskilt fokus läggs i undersökningen och rapporten på distansarbete och jakten på ”det nya normala” som förväntas infinna sig efter pandemin. Resultaten från varje område presenteras i ett eget kapitel. De kan läsas självständigt som chefernas kollektiva spaningar om nuläge och förändringsriktning inom vart och ett av dessa områden, men de kan också läsas tillsammans för att ge en bredare bild av utvecklingen. Eftersom samma chefer har svarat på frågor inom alla olika områden kan de olika spaning-

[1] Naisbitt, J. (1982). Megatrends: Ten new directions transforming our lives. Warner books, New York.
[2] Ramirez, R., & Wilkinson, A. (2016). Strategic reframing: The Oxford scenario planning approach. Oxford University Press.
[3] Buncic, D. (2016). Superforecasting: The Art and Science of Prediction. By Philip Tetlock and Dan Gardner.
[4] https://www.preposterousuniverse.com/podcast/2022/04/04/191-jane-mcgonigal-on-how-to-imagine-the-future/
[5] Att framtiden begränsas till tre år är en avvägning som beror dels på att kortare tidshorisonter i högre grad förknippas med redan fattade beslut och påbörjade processer och dels på att längre tidshorisonter blir för svåra att resonera om ur en enskild individs perspektiv.

arna läggas bredvid varandra för att få en idé om hur de kan påverka eller växelverka med varandra. Har till exempel distansarbete under pandemin accelererat den fortsatta digitaliseringen? Eller hur ska distansarbete gå ihop med förväntningar på livslångt lärande och innovation?

Respondenterna i undersökningen svarar i egenskap av att vara både anställda och chefer, vilket ger ett unikt perspektiv på utvecklingen. De har fått svara på frågor om sin egen situation men också om medarbetares situation och organisationens utveckling i sin helhet. Alla frågor handlar inte explicit om chefernas arbetssituation, men alla resultat visar direkt eller indirekt hur chefernas vardag ser ut vare sig det handlar om hur de fördelar sin arbetstid eller hur de upplever medarbetares efterfrågan på distansarbete.

Det är värt att upprepa: cheferna är inte experter på de olika frågeområdena, men deras uppfattningar och förväntningar är centrala för hur såväl förändring som det löpande arbetet inom deras organisationer ser ut. Varje organisations utveckling är summan av många olika människors prioriteringar, tolkningar och agerande, snarare än en centraliserad organisationsvilja som alla delar och följer blint.[6] Därför är chefernas svar relevanta för framtidsanalysen även om de skulle ha fel i sin uppfattning om en enskild trends framtida utveckling.

Pandemier är inget nytt fenomen i sig – absolut ingen så kallad svart svan vars sannolikhet är väldigt låg men vars konsekvenser är omfattande – och i efterhand finns de alltid de som visat sig ha haft rätt, inte sällan på grund av slump snarare än skicklighet, i sina framtidsspaningar. Detta till trots är det få, om någon, som korrekt förutspådde den löpande utvecklingen under Covid-19-pandemin. Att prata om framtiden är svårt och är det något vi lärt oss av pandemin, är det att vi ofta kommer att ha fel men det är inget skäl att sluta försöka, snarare tvärtom.

OM UNDERSÖKNINGEN

Undersökningen genomfördes av Novus och bygger på webenkätsvar som samlades in under februari 2022. Resultatet består av 5 243 enkätsvar, vilket motsvarar en deltagarfrekvens på 14%. Enkäten bestod av fyra olika delenkäter med tematiska frågor (distansarbete och arbetsliv kombinerades med chefsjobb). Det är andra gången Ledarna genomför sin stora framtidsundersökning som initierades 2019. Frågorna har anpassats något vilket öppnar för jämförbarhet inom vissa områden medan andra frågor är nya för årets undersökning. Data samlades in i pandemins slutskede, men viss osäkerhet rådde fortfarande om restriktioner och den omedelbara framtiden, något man måste ta med i läsningen av resultatet.

Resultatet har viktats marginellt för att motsvara profilen i Ledarnas chefspanel och medlemspopulation. I Ledarnas föregående framtidsundersökning genomfördes också en valideringsstudie med hjälp av Novus Sverigepanel som styrkte att Ledarnas medlemspopulation överensstämmer väl med den totala populationen av chefer i Sverige.

I rapporten presenteras resultat från samtliga chefer samt nedbrytningar som uppvisar signifikanta skillnader för framför allt olika branscher och chefsnivåer. De resultat som presenteras är deskriptiv statistik, det vill säga de visar hur cheferna har svarat på frågor men gör ingen ansats att påvisa orsakssamband eller identifiera drivande faktorer för olika typer av svar. I stället ska rapporten ses som en karta över hur svenska chefer som grupp, men också chefer inom olika branscher eller på olika nivåer i organisationen, ser på nuläge och förändring. Många av frågorna förtjänar ytterligare fördjupning och analys, men det finns ett egenvärde i att presentera en överblickbar helhet som snabbt skulle gå förlorad om man fördjupade sig för mycket i analysen av varje del för sig. Det arbetet ligger framför oss.

[6] Simon, H. A. (1945). Administrative behavior. Simon and Schuster.

KAPITELSAMMANFATTNING

- **Fler människor arbetade** mer på distans under pandemin, men förutsättningarna för distansarbete ser fortfarande väldigt olika ut inom olika branscher och organisationer vilket också påverkar utvecklingen efter pandemin.

- **Chefernas samlade prognos** är att både omfattning och frekvens av distansarbete kommer att öka inom tre år jämfört med vid undersökningstillfället. De tror också att fler anställda kommer att vilja anpassa sina arbetstider utifrån sina individuella förutsättningar. Det betyder att arbetet sprids ut i både tid och rum, vilket ställer nya krav på strukturerade processer och ansvarsstruktur samtidigt som sammanhållning och organisationskultur utmanas på ett sätt som är svårt att kompensera för.

- **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 (motsvarande två dagar i veckan för en majoritet av de anställda) på längre sikt.

- **Utöver förändringar i** den formella organisationen kräver ökat distansarbete också tydliga och uttalade förväntningar i kombination med tillitsbyggande mellan chef och medarbetare. Annars är risken att det uppstår motstridiga signaler och incitament inom organisationer som ökar möjligheten till distansarbete utan att anpassa förutsättningarna för ledarskap och samarbete.

- **Drygt hälften av** de tillfrågade cheferna efterfrågar någon typ av kompetensutveckling inom ledarskap, digitala verktyg och/eller regelverk och arbetsmiljöansvar för att kunna leda på distans.

Tid, plats och ledarskap i det nya normala arbetslivet

ETT STORSKALIGT OCH OFRIVILLIGT EXPERIMENT MED DISTANSARBETE

Under Covid-19-pandemin infördes flera typer av restriktioner och bland annat skulle de som kunde arbeta hemifrån för att minska smittspridningen. För många organisationer, liksom för enskilda chefer och medarbetare, medförde detta krav på betydande omställning av arbetsformer och arbetssätt på väldigt kort tid. Såväl graden av förändring som dess effekter varierade mellan olika branscher men också mellan enskilda organisationer.

Nästan nio av tio chefer uppger att någon typ av förändringar i arbetsformer och arbetssätt har införts under pandemin (Figur 1). En knapp fjärdedel (24%) uppger att de förändringar som införts har lett till ökad produktivitet i verksamheten, lika många (24%) upplevde att förändringarna ledde till minskad produktivitet och fyra av tio chefer (40%) uppger att produktiviteten varken påverkats positivt eller negativt. Med andra ord rapporterar mer än sex av tio chefer (64%) att deras organisationer har klarat kraven på omställning under pandemin så väl att deras produktivitet har bibehållits eller till och med ökat, vilket är anmärkningsvärt. Samtidigt ger chefernas varierade upplevelser av omställningen en viktig indikator om vilka intryck de tar med sig i sin framtida syn på sådant som distansarbete, digitalisering och den fysiska arbetsplatsens roll.

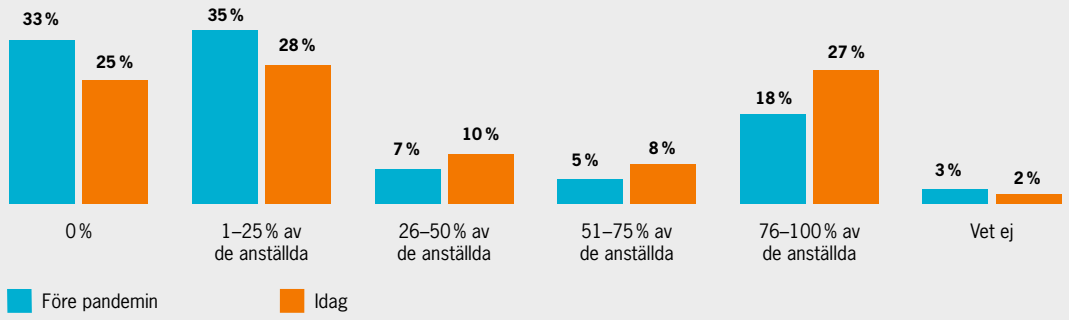
Det finns signifikanta skillnader mellan olika branscher.[7] De som i högre grad anger produktivitetsökningar är chefer inom handeln (41%), finans- och försäkringsverksamhet (38%), data/IT och mediebranschen (32%), tjänster inom ekonomi, juridik och forskning (30%) samt offentlig förvaltning och försvar (28%). Chefer inom hotell- och restaurangnäringen (43%), kulturella näringar (43%), vård och omsorg (38%) samt utbildning (31%) rapporterar i signifikant högre omfattning produktivitetsminskningar på grund av förändringar som infördes under pandemin. Detta återspeglar i väsentliga drag hur restriktioner och krav på social distansering och distansarbete påverkade olika delar av samhället väldigt olika. Människor kunde inte i samma utsträckning resa, äta ute eller gå ut och roa sig – inte för att de inte hade råd eller ville utan för att det inte gick. I gengäld handlade de mer, inte minst via e-handel. Efterfrågan på digitala lösningar ökade och

Figur 1. Förändring och produktivitet.
Har det införts förändringar i organisation och arbetssätt under pandemin och hur har de i så fall påverkat verksamhetens produktivitet?

[7] Nedbrytningar på branschnivå, chefsnivå eller andra kategorier som förekommer i rapporten bygger på att det finns statistiskt signifikanta avvikelser från genomsnittet i svaren med avseende på den dimension som nedbrytningen avser.

Figur 2. Distansarbete före pandemin och nu.

Andel anställda (%) som kan arbeta på distans minst en dag i veckan före pandemin respektive vid undersökningstillfället.



en del av de företag som kunde erbjuda sina tjänster på ungefär samma sätt som tidigare kunde till och med öka sin produktivitet.

Det ökade distansarbetet var en av de kanske mest påtagliga förändringarna för många under pandemin, men långt ifrån alla kunde arbeta hemifrån. Både förekomsten och omfattningen av distansarbete varierar kraftigt mellan olika branscher och typer av jobb. Enligt Statistiska Centralbyrån (SCB) var de tio vanligaste yrkena i Sverige 2018 undersköterska, grundskolelärare, butikssäljare inom fackhandeln, lager- och terminalpersonal, barnskötare, mjukvaru- och systemutvecklare, företagssäljare, butikssäljare inom dagligvaruhandeln, vårdbiträde, och städare.[8] Det är som mest ett par av dessa yrken som kan utföras på distans.

Å andra sidan hade, enligt SCB, knappt en fjärdedel (24%) av alla anställda i åldrarna 16–64 år, i Sverige 2018, yrken som kräver fördjupad högskolekompetens.[9] Denna kategori klumpar ihop många olika typer av jobb men är en av de största på svensk arbetsmarknad. Kunskapsintensiva jobb förknippas i högre grad med arbetsuppgifter som bättre lånar sig till distansarbete. Man kan alltså konstatera att förekomsten av distansarbete kommer att variera kraftigt även efter pandemin och omfatta långt ifrån alla, men att Sverige och andra kunskapsintensiva ekonomier i högre utsträckning kommer att – på gott och ont – exponeras för de möjligheter och utmaningar som följer med att fler människor kan och vill välja var och när de arbetar. Det är mot denna bakgrund man bör förstå distansarbetets utveckling under och efter pandemin, liksom förutsättningarna för chefers arbete i pandemins kölvatten.

Cheferna i undersökningen fick uppge hur stor andel av de anställda på deras arbetsplats som arbetade minst en dag i veckan på distans dels före pandemin, dels vid undersökningstillfället i februari 2022 (Figur 2). Resultatet visar som förväntat en tydlig förskjutning uppåt i distansarbetets omfattning, inte minst på grund av att restriktioner och rekommendationer från regeringen och Folkhälsomyndigheten krävde det.

Andelen chefer som uppger att mer än en fjärdedel av de anställda på deras arbetsplats kan arbeta på distans är femton procentenheter större (från 30% till 45%) när de svarar på hur det ser ut vid undersökningstillfället jämfört med när de uppger hur det såg ut före pandemin.[10] Störst är ökningen bland de chefer som uppger att 76–100% av personalen arbetar minst en dag i veckan på distans.

Graden av distansarbete, både före och under pandemin, hänger ihop med chefernas uppfattning om hur produktiviteten på deras arbetsplatser påverkats. Chefer på arbetsplatser med lägre grad av distansarbete uppger i högre grad att förändringar i arbetssätt under pandemin påverkade produktiviteten negativt eller att inga förändringar infördes. Omvänt uppger chefer på arbetsplatser med högre grad av distansarbete att förändringar i arbetsformer under pandemin lett till bibehållen eller till och med ökad produktivitet. En möjlig och trolig tolkning av detta är att arbetsplatser med liten erfarenhet av eller små möjligheter att införa distansarbete också hade svårare att anpassa verksamheten under pandemin. Omvänt tycks chefer på arbetsplatser som i högre utsträckning kunde ställa om till distansarbete, särskilt arbetsplatser med

[8] https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/30-vanligaste-yrkena/

[9] Yrkesregistret med yrkesstatistik 2018 Yrkesstrukturen i Sverige: https://www.scb.se/contentassets/b49d7efc2653457f8179f18461d2bf38/am0208_2018a01_sm_am33sm2001.pdf. ISCO-kod EU definition: https://esco.ec.europa.eu/sv/classification/occupation?uri=http://data.europa.eu/esco/isco/C2

[10] Det vill säga summan av staplarna 26-50%, 51-75% samt 76-100% före pandemin respektive vid undersökningstillfället.

erfarenhet av distansarbete sedan tidigare, ha haft positiva erfarenheter av detta. Resultaten understryker att det finns betänkliga skillnader i de erfarenheter som chefer i olika organisationer och branscher tar med sig ut ur pandemin.

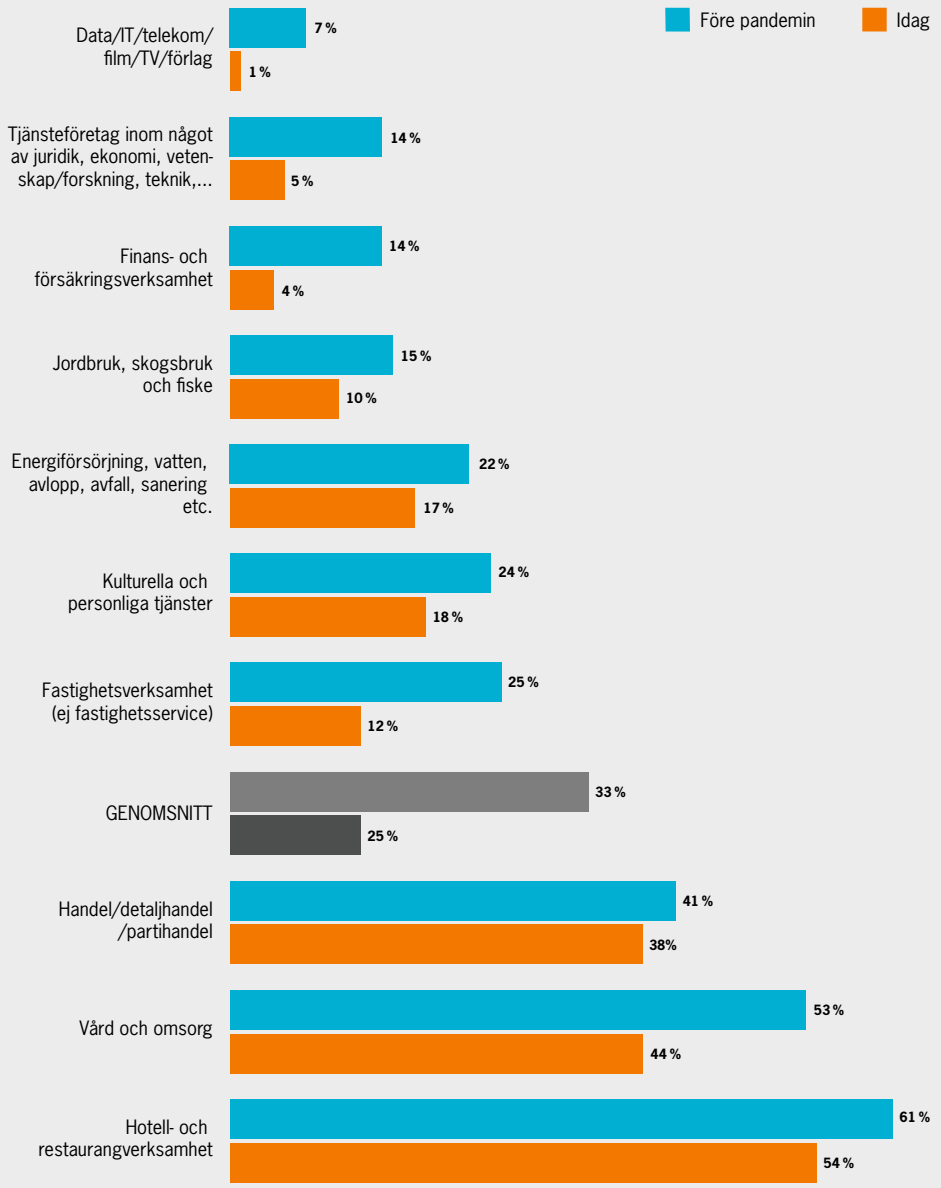
Det är värt att notera att trots att gränsen i frågeformuleringen sattes lågt (minst en dag i veckan) är det en stor andel av personalen på de tillfrågade chefernas arbetsplats som inte har kunnat arbeta på distans under pandemin. Andelen som uppger att ingen kan arbeta på distans har dock sjunkit från 33% till 25%.

Resultatet visar inte hur många som har arbetat på distans före eller under pandemin utan ger i stället en fingervisning om hur fördelningen av distansarbete ser ut på olika arbetsplatser.[11] Framför allt är det tydligt att skillnader i distansarbete inte bara finns mellan utan också inom organisationer.

När man delar upp omfattningen av distansarbete branschvis framträder vissa statistiskt signifikanta skillnader. Andelen chefer som uppger att ingen kan arbeta på distans minskar med åtta procentenheter (från 33% till 25%), men minskningen ser olika ut i olika

Figur 3. Förändring i gruppen med avsaknad av distansarbete.

Andel chefer som uppger att 0% av anställda på deras arbetsplatser kan arbeta på distans minst en dag i veckan vid undersökningstillfället jämfört med före pandemin. Enbart branscher som uppvisar signifikant avvikelse från genomsnittet.



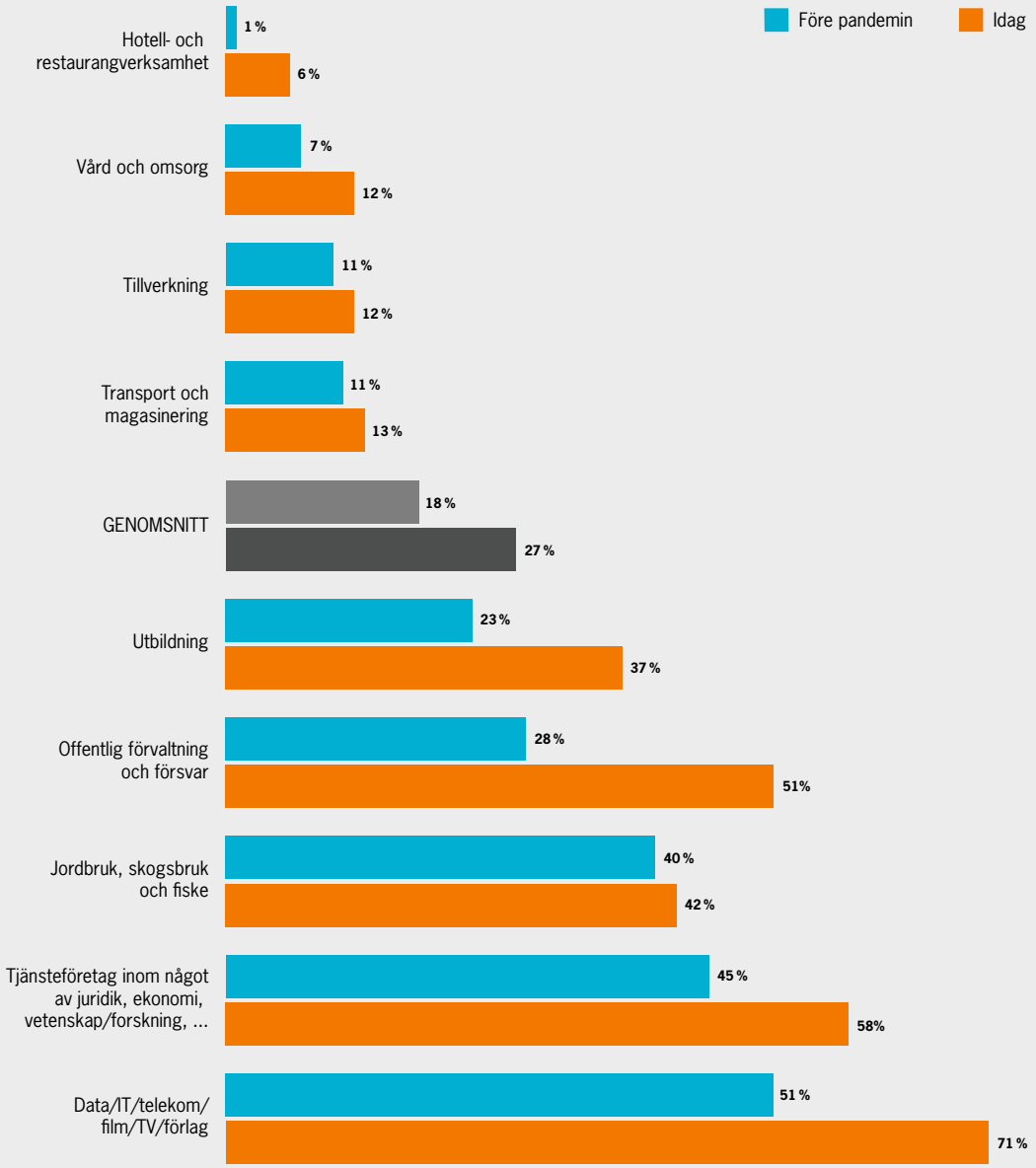
[11] Det bör också påpekas att alla förändringar jämfört med före pandemin inte med nödvändighet går från mindre till mer distansarbete på alla arbetsplatser även om distansarbetet har ökat på aggregerad nivå.

branscher (Figur 3). Avsaknaden av distansarbete är idag som störst inom hotell- och restaurangverksamhet (54%), vård och omsorg (44%) och i handeln (38%), men även här har det skett minskningar med mellan tre och nio procentenheter. Avsaknaden av distansarbete är idag som minst inom branscher som data/IT och mediebranschen (1%) följt av finans- och försäkringsverksamhet (4%) samt tjänster inom ekonomi, juridik och forskning (5%).

På motsvarande sätt finns det statistiskt signifikanta skillnader i gruppen med högst andel distansarbete (Figur 4). Omfattande distansarbete tycks idag vara vanligast inom data/IT och mediebranschen (71%) följt av tjänsteföretag inom ekonomi, juridik och forskning (58%) samt offentlig förvaltning och försvar (51%). Omfattande distansarbete är som minst vanligt inom hotell- och restaurangverksamhet (6%), vård och omsorg (12%) samt tillverkning (12%).

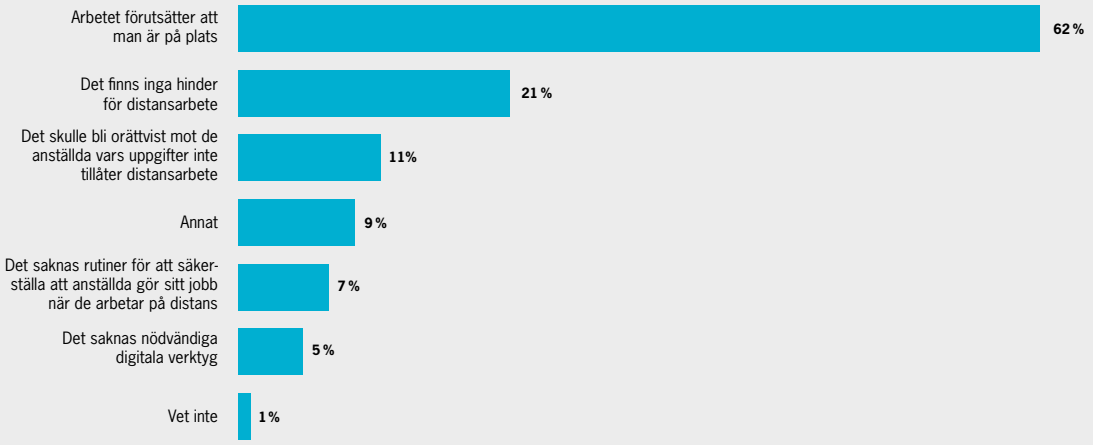
De branschspecifika skillnaderna – både i termer av arbetsplatser där ingen kan arbeta på distans och arbetsplatser där de flesta har kunnat göra det – visar konkret hur ojämnt fördelade förutsättningarna för den här typen av flexibilitet är. När cheferna pekar ut vilka hinder det finns för distansarbete på

Figur 4. Förändring i gruppen med hög andel distansarbete.
Andel chefer som uppger att 76–100% av anställda på deras arbetsplatser kan arbeta hemifrån minst en dag i veckan idag jämfört med före pandemin. Enbart branscher som uppvisar signifikant avvikelse från genomsnittet.



Figur 5. Hinder för distansarbete.

Vilket eller vilka hinder chefer uppfattar för att införa (ökat) distansarbete på deras arbetsplats idag.



deras arbetsplatser handlar det framför allt om arbetets och arbetsuppgifternas natur (Figur 5). 62% uppger att arbetet förutsätter att man är på plats. Motsvarande andel är signifikant högre inom vård och omsorg (79%), byggsektorn (73%), hotell- och restaurangverksamhet (72%), kulturella och personliga tjänster (72%) samt tillverkning (70%).

Drygt en av tio chefer (11%) tycker att ett hinder för distansarbete är att det blir orättvist mot de medarbetare som inte kan utnyttja den möjligheten på grund av att deras arbete kräver att de är på plats. Det är precis den typen av varierande förutsättningar och villkor som återspeglats i distansarbetet under pandemin men som riskerar att leda till en ökad känsla av orättvisa och irritation om distansarbetet ökar för vissa men inte för andra på samma arbetsplats. Det finns även en omvänd oro att de som arbetar hemma ska hamna på efterkälken i karriär och löneutveckling.[12] Även om dessa två orosmoment står i motsatsförhållande till varandra bidrar de gemensamt till att belysa behovet av en genomarbetad och uttalad policy för hur distansarbete ska fungera.

Enligt sju procent av cheferna saknas det rutiner för att säkerställa att anställda utför sina arbetsuppgifter när de inte är på arbetsplatsen och fem procent saknar digitala verktyg för att få distansarbete att fungera på deras arbetsplatser. Detta är i någon mån mer lösbara problem, men om man vill införa ökat distansarbete måste de lösas. Om chefer upplever att de inte har verktyg och rutiner för att följa upp så att medarbetare gör sina jobb finns det exempelvis risk för att de känner sig tvungna att ägna sig åt detaljstyrning fast varken de själva eller medarbetarna uppskattar det. Att det saknas rutiner upplevs som ett större hinder bland chefer inom finans- och försäkringsbranschen (13%), byggbranschen (10%) och i tillverkningsindustrin (10%). Att det saknas digitala verktyg upplevs oftare som ett hinder inom offentlig förvaltning och försvar (11%).

Lite mer än var femte chef (21%) uppger att det inte finns några hinder för distansarbete på deras arbetsplatser. Andelen chefer som inte ser några hinder för distansarbete är väsentligt högre inom data/IT telekom och media (53%), finans- och försäkringsbranschen (45%), tjänster inom ekonomi, juridik och forskning (38%) samt fastighetsbranschen (29%). Ska man tro cheferna är det med andra ord inom dessa branscher som distansarbetet kommer att kunna fortsätta eller öka snabbast efter pandemin.

Knappt en av tio chefer (9%) har uppgivit andra hinder än de i listan, vilket är mycket. En dominerande trend i svaren är att distansarbete påverkar gemenskap, relationer, sammanhållning och kultur negativt, vilket många chefer i sin tur menar skulle försämra kreativitet, arbetslust och kvaliteten på arbetet. Kulturen mellan kollegor bygger på informella och ofta ostrukturerade interaktioner och det är något som är svårt, för att inte säga omöjligt, att planera. Därför är det också svårt att överföra den informella kulturen till digitala möten på distans, även om det gjordes många försök med digitala fikastunder och afterwork under pandemin. Mer om detta i nästa avsnitt.

[12] https://www.tco.se/nyheter-och-debatt/Debatt/2021/hemarbetare-riskerar-att-hamna-i-ett-b-lag/

Man kan konstatera att de hinder för distansarbete som cheferna upplever på sina arbetsplatser i första hand handlar om arbetsuppgifternas praktiska natur snarare än vilka verktyg anställda har tillgång till. Det stämmer överens med bilden av att distansarbete varken har varit, är eller kommer att bli normen på svensk arbetsmarknad som helhet. Däremot finns det potential för mer flexibelt arbete inom delar av arbetsmarknaden och den tycks vara förknippad med en tydlig efterfrågan från både chefer och medarbetare i pandemins kölvatten.

DISTANSARBETET EFTER PANDEMIN: MER, MINDRE ELLER SAMMA?

Det är inte helt enkelt att utvärdera vilka effekter det ökade distansarbetet har haft under pandemin eller kan tänkas att få i framtiden. För det första går det inte att utan vidare jämföra distansarbetet under pandemin med tidigare forskningsstudier om distansarbete eftersom forskningen primärt har behandlat frivilligt distansarbete medan pandemirestriktionerna påtvingade många att arbeta hemifrån.

För det andra finns det stora skillnader i såväl kultur och normer som i utformningen av pandemirestriktioner som gör det svårt att jämföra hur distansarbete har fungerat mellan länder.

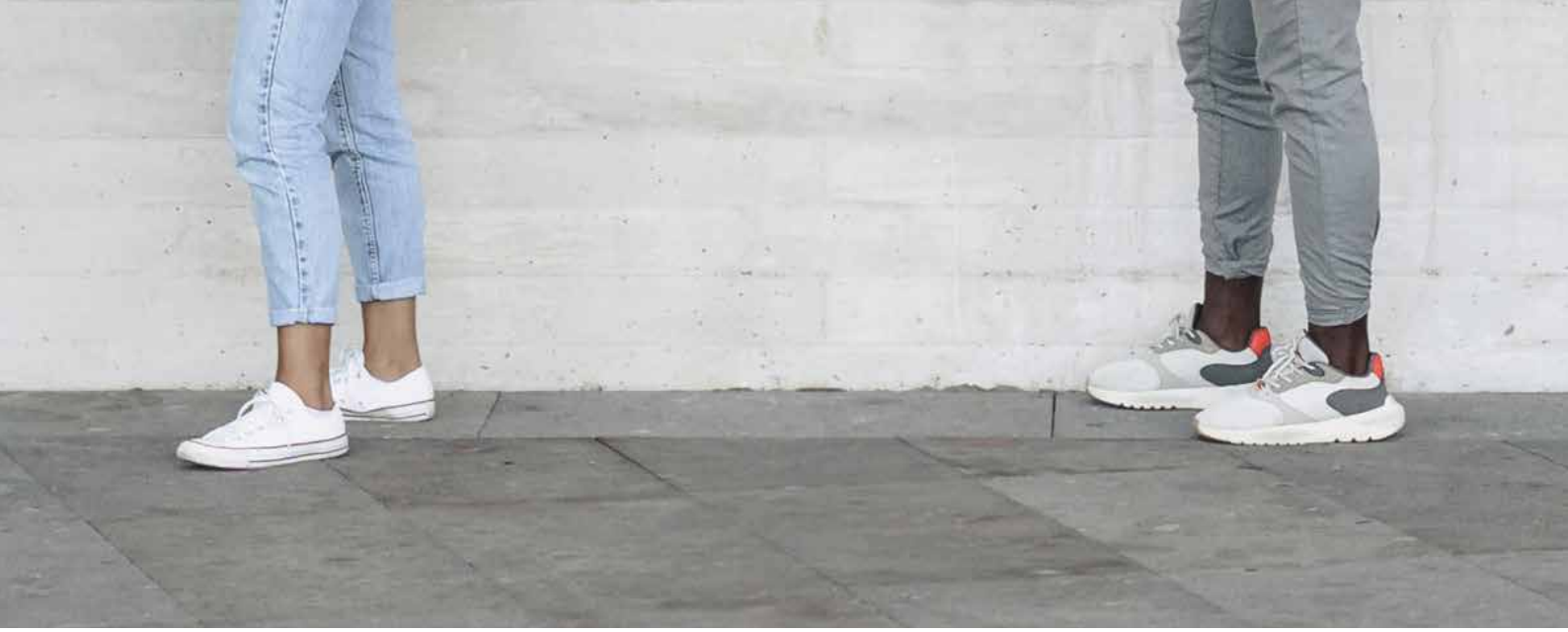
För det tredje är det skillnad på att undersöka hur människor uppfattar effekterna av distansarbete och hur de faktiska effekterna sedan ser ut. Undersökningar som handlar om distansarbetet under pandemin handlar så gott som uteslutande om hur distansarbetet upplevs eller uppfattas, men att knyta distansarbetet till statistiskt mätbara produktivitetseffekter i ekonomin kommer inte vara möjligt förrän tidigast om några år när man ser hur olika verksamheter faktiskt har presterat under och efter pandemin.

För det fjärde sammanföll distansarbetet under pandemin med att arbeta hemifrån, vilket också påverkas av andra faktorer som hur man bor, om man har barn och i vilken utsträckning de har fått stanna hemma från förskola eller skola på grund av andra restriktioner och åtgärder under pandemin.

När man funderar på distansarbetets effekter under pandemin är det därför rimligt att begränsa sig till svenska undersökningar och studier. En grupp forskare från forskningsinstitutet Ratio publicerade 2021 en forskningsöversikt om distansarbete före och under pandemin.[13] I översikten ingår bland annat tio svenska undersökningar från sju olika organisationer som genomförts mellan 2019 och 2021 och de påvisar huvudsakligen följande positiva och negativa effekter (Tabell 1):

En återkommande observation i de listade studierna är att många av de människor som har arbetat på distans under pandemin upplever att det fungerat bra och vill fortsätta göra det i högre utsträckning än före pandemin. Samtidigt påverkar bristen på social kontakt med kollegor både individer, sammanhållning samt kultur och även arbetet negativt. Den samlade bilden antyder nya förutsättningar inte bara för distansarbete utan också för de organisationer som människor arbetar i – inte minst för chefer på olika nivåer i dessa organisationer.

[13] Allstrin, S., Grafström, J., Stern, C., & Weidenstedt, L. (2021). 12 punkter om distansarbete efter Covid-19. Ratio.

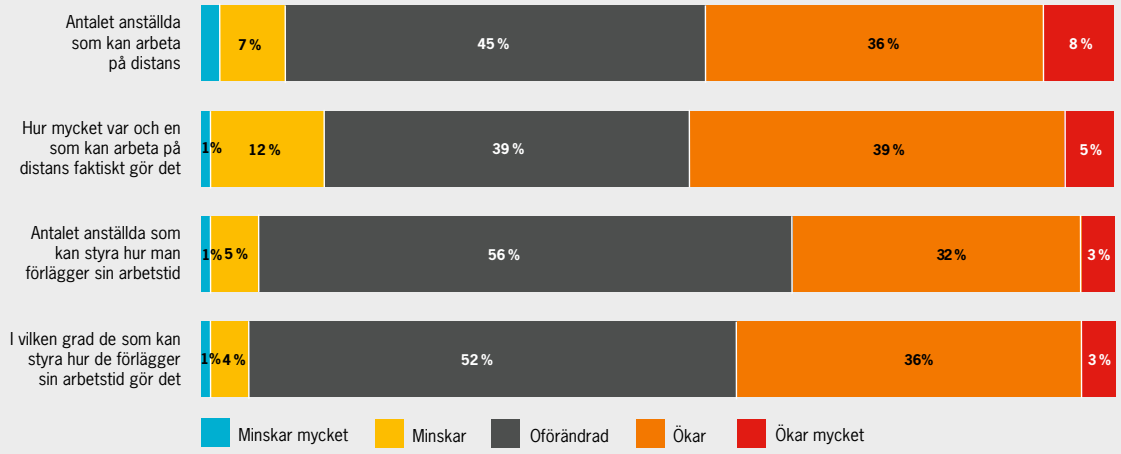


Tabell 1: Tio svenska undersökningar av distansarbete under pandemin.

Organisation	Tidpunkt för undersökningen	Antal enkäter	Positiva effekter	Negativa effekter
Internet-stiftelsen	2019 Kv.1 2020 Kv.3 2020	2 670 2 844	80% upplever att distansarbetet fungerat bra. 50% hade ingen tidigare erfarenhet. Många skulle vilja arbeta mer på distans än innan pandemin.	Skillnader i befolkningen där resursstarka har större möjligheter till distansarbete. Har fungerat sämre för unga (16–25 år).
ST	Maj 2020	13 468	46% är mer eller mycket mer produktiva. 7 av 10 skulle vilja arbeta mer på distans än innan pandemin. Kvinnor är mer positiva.	Saknar socialt samspel. Yngre chefer vill ha kontroll.
Tele 2 (SIFO)	Apr 2020 Nov 2020	1 012 3 005	Unga och kvinnor trivs bäst. 6 av 10 skulle vilja arbeta mer på distans än innan pandemin. Lika många upplever att de är lika effektiva som innan.	Tillfredställelsen minskar över tid, särskilt hos unga. Många saknar det sociala. Svårt med gränsdragning arbete–fritid. Ökad stress.
Vision	Okt 2020	3 099	Mer produktiva, nöjda.	Arbetsmiljö, kultur. Unga (18–30 år) var mindre nöjda.
SIFO	Apr 2021	545	Påverkar arbetet positivt enligt 34%. Kvinnor mer positiva. 82% tycker de digitala mötena fungerar bra och 63% tycker att de har bibehållit sitt engagemang.	Påverkar arbetet negativt enligt 33%.
TCO	Sep 2020 Apr 2021	2 000 2 000	9 av 10 skulle vilja arbeta mer på distans än innan pandemin. 7 av 10 är nöjda och har fått det lättare att få ihop livspusslet. Slopade pendlingsresor.	8 av 10 saknar social kontakt med kollegor. 3 av 10 har ergonomiska problem.
Akavia	Juni 2021	4 299	50% mer produktiva. 73% skulle vilja fortsätta på distans 2–4 dagar/vecka.	Ledarskap, kreativitet, innovationsförmåga. Brist på social kontakt. 2 av 10 har inte fått hjälp att förbättra sin arbetsmiljö.

Källa: Allstrin, S., Grafström, J., Stern, C., & Weidenstedt, L. (2021)

Figur 6. Förväntningar på distansarbetets framtida utveckling.
Chefernas förväntningar på utbredning och frekvens av distansarbete och anpassning av arbetstider kommande tre år jämfört med vid undersökningstillfället.



Chefernas samlade bedömning i Ledarnas undersökning är att distansarbetet kommer att bestå eller öka inom kommande tre år (Figur 6). Drygt fyra av tio chefer bedömer att andelen anställda på deras arbetsplatser som kan arbeta på distans kommer att öka (44%) och lika många tror att de som kan arbeta på distans kommer att göra det i större utsträckning (44%). En dryg tredjedel (36%) förutser att andelen anställda som kan styra hur de förlägger sin arbetstid kommer att öka och knappt fyra av tio tror att de som kan i högre grad kommer att styra hur de förlägger sin arbetstid.

Delar man upp svaren branschvis återspeglas skillnaderna i omfattningen av distansarbete fram tills idag. Inom branscher med högre andel distansarbete är förväntningarna på en ökning också större. Andelen chefer som förväntar sig en ökning inom såväl distansarbete som flexibla arbetstider är större inom data/IT och media, offentlig förvaltning och försvar, energibranschen, fastighetsbranschen samt tjänster inom ekonomi, juridik och forskning. Chefer inom finans- och försäkringsbranschen förväntar i högre grad en ökning av flexibel arbetstid än andra chefer. En signifikant större andel av cheferna inom vård och omsorg, handel och tillverkning förväntar sig att andelen distansarbete och flexibel arbetstid kommer att förbli oförändrad – med andra ord ligga kvar på förhållandevis låga nivåer – kommande tre år. Chefer på arbetsplatser med mer distansarbete före och under pandemin tror i högre utsträckning att trenden kommer att bestå efter pandemin.

I föregående framtidsundersökning bland Ledarnas medlemmar (som genomfördes 2019) uppgav 36% av cheferna att de i någon utsträckning instämde med påståendet att andelen personal som kan arbeta flexibelt (på distans eller anpassa sin arbetstid) kommer att öka inom tre år.[14] Det är intressant att notera att pandemin till trots tycks den prognosen stå sig bland cheferna som tror på ett mer flexibelt arbetsliv för fler i framtiden i ungefär samma utsträckning nu som före pandemin.

Den ökning av individuell flexibilitet i arbetet som cheferna förutspår skulle innebära en markant ytterligare uppluckring av hur arbetet organiseras i både tid och rum. Att samlas på en fysisk arbetsplats mellan bestämda klockslag innebär att man får mycket koordinering av arbetet mellan människor ”på köpet”. Om människor i högre utsträckning anpassar när och var de arbetar kommer de koordineringsproblem som kontor och stämpelklockor historiskt har varit en lösning på att komma i ny dager och chefer ställs inför en rad nygamla frågor: Hur organiserar man samarbete mellan medarbetare, hur säkerställer man kommunikation och kunskapsspridning mellan individer och grupper som inte regelbundet arbetar ihop, hur säkerställer man arbetsmiljön för anställda och hur påverkas förutsättningarna för såväl ansvarstagande som ansvarsutkrävande?

Distansarbete på en nivå motsvarande två dagar i veckan för en majoritet av de anställda skulle enligt cheferna i undersökningen på tre års sikt komma att

[14] Ledarna (2020). I förändringens riktning: Sveriges chefer om nuläge och framtid, sid 16

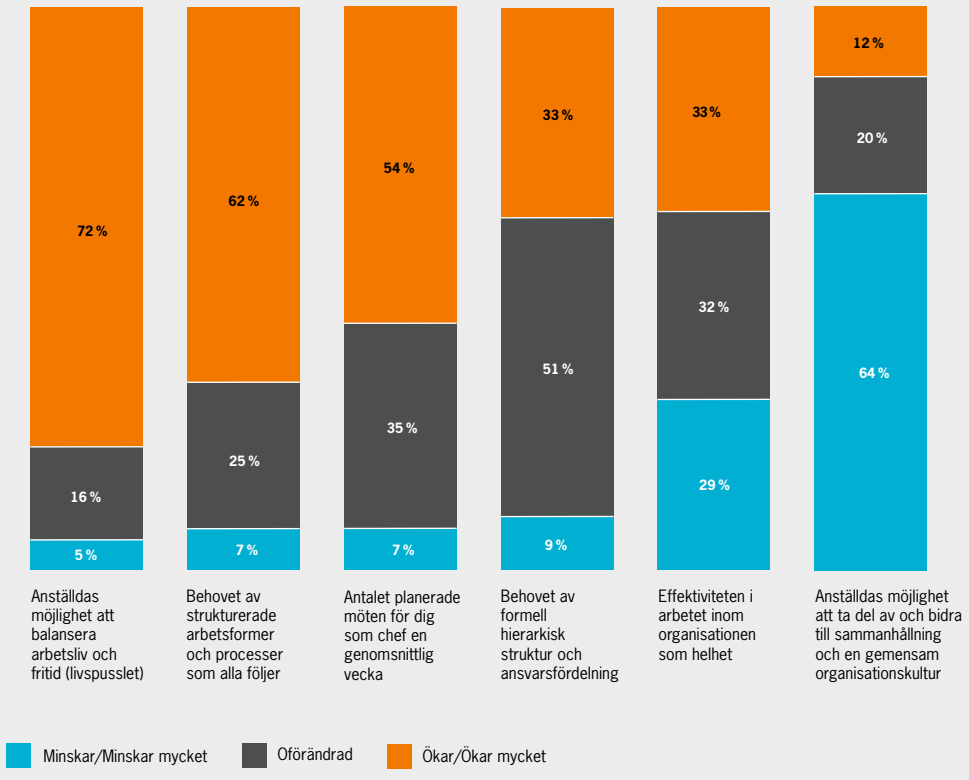
kräva markanta förändringar i organisation och arbetssätt (Figur 7). Knappt tre fjärdedelar av cheferna (72%) bedömer att anställdas balans mellan arbetstid och fritid (livspusslet) skulle påverkas positivt av möjligheten till distansarbete, men det ställer i sin tur krav på hur arbetet organiseras.

Drygt sex av tio chefer (62%) bedömer att behovet av strukturerade processer och arbetsformer skulle öka och en tredjedel (33%) menar att behovet av formell hierarkisk struktur och ansvarsfördelning skulle växa. Även arbetsledningen påverkas och lite mer än hälften av cheferna (54%) tror att antalet planerade möten de behöver delta i en genomsnittlig vecka skulle öka. Framför allt är det mellanchefer och högre chefer som tror att antalet planerade möten skulle öka, medan motsvarande andel bland arbetsledare och första linjens chefer är lägre än genomsnittet.

Mer än sex av tio chefer (64%) tror att den gemensamma sammanhållningen mellan medarbetare och organisationskulturen skulle påverkas negativt av distansarbetet. Planerade möten är väsentligt enklare att flytta från den fysiska arbetsplatsen till digitala kanaler än det informella snacket vid kaffemaskinen eller spontana samtal och möten mellan kollegor. Men den ostrukturerade informella kommunikationen utgör en central del av kunskapsspridningen på arbetsplatsen och odlandet av en gemensam organisationskultur – det är något som växer fram nedifrån snarare än att planeras uppifrån i organisationen.[15] Om kollegor enbart möts när de har planerade möten finns det risk för att sammanhållningen i organisationen påverkas negativt eller till och med att det skapas en vi-och-de-mentalitet mellan avdelningar eller team inom organisationen som kommunicerar mer frekvent med varandra.[16]

Jämför man med föregående framtidsundersökning bland Ledarnas medlemmar (från 2019) återkommer några observationer.[17] 70% av cheferna instämde då i någon mån med påståendet att behovet av strukturerade processer och arbetsformer som alla följer kommer att öka inom tre år. 88% instämde med påståendet att en sund och attraktiv kultur mellan medarbetare blir en allt viktigare framgångsfaktor för deras organisation. Efterfrågan på strukturerade processer är med andra ord inte ny, men det finns anledning att fråga

Figur 7. Distansarbetets påverkan på organisationen.
Chefernas uppfattningar om hur deras organisationer skulle påverkas av distansarbete på en nivå motsvarande två dagar i veckan på tre års sikt.



[15] Coyle, D. (2018). The culture code: The secrets of highly successful groups. Bantam.
[16] Eliasson, M., Wernberg, M. (2022) Kulturen sitter i väggarna men ingen är här: En studie om distansarbetets påverkan på organisationskulturen ur ett HR-perspektiv. Kandidatuppsats vid Högskolan i Kristianstad 2022
[17] Ledarna (2020). I förändringens riktning: Sveriges chefer om nuläge och framtid.

sig om och hur den informella organisationskulturen och sammanhållningen mellan medarbetare behöver balanseras mot ökat distansarbete.

Men vad skulle då två dagars distansarbete per vecka betyda för själva arbetet? Cheferna är väsentligt mindre eniga om hur distansarbete påverkar effektiviteten i arbetet – och i förlängningen organisationens produktivitet – på längre sikt: en knapp tredjedel (29%) tror att produktiviteten skulle minska, en annan knapp tredjedel (32%) tror att den skulle förbli oförändrad och en tredjedel (33%) tror att den skulle öka.

Sammanfattningsvis kan man säga att cheferna är eniga om att efterfrågan på distansarbete kommer att öka, att det i sin tur medför krav på förändringar i organisation och arbetssätt och de är också eniga om att det medför fördelar för de anställda, men de är inte lika övertygade om att det skulle medföra motsvarande produktivitetsfördelar för organisationen som helhet. Här finns det risk för en outtalad konflikt eller friktion för chefer som å ena sidan ska värna medarbetares välmående, men samtidigt säkerställa verksamhetens resultat. Det behöver inte råda ett motsatsförhållande mellan dessa två mål, men det är illa nog om chefer upplever att det är så eller att deras organisationer på något vis förmedlar att en sådan målkonflikt finns.

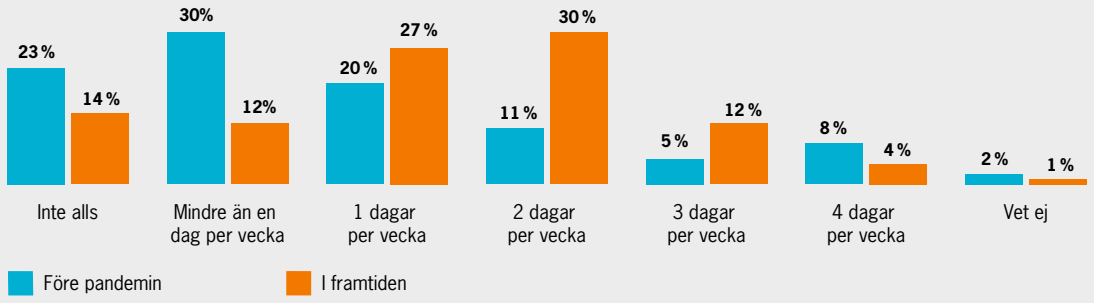
Om möjligheten att arbeta på distans ska öka för att möta efterfrågan från anställda efter pandemin måste det ske på ett sätt som ligger i linje med organisationens målfunktion. Om så inte sker är det cheferna som hamnar i kläm mellan motstående intressen som påverkar deras förmåga att göra sitt jobb. Därför finns det ett stort behov av kommunikation och artikulering av förväntningar inom organisationer som letar efter sitt ”nya normala” efter pandemin.[18]

CHEFERNA OCH DISTANSARBETET

Även chefer – som är både anställda och arbetsledare – efterfrågar ökade möjligheter till distansarbete jämfört med före pandemin (Figur 8). I genomsnitt kunde knappt tre fjärdedelar av cheferna i undersökningen (73%) som mest arbeta en dag i veckan på distans före pandemin. Med erfarenheterna från pandemin önskar sju av tio chefer (69%) kunna arbeta mellan en och tre dagar i veckan på distans i framtiden. Det är en betydande skillnad som ställer krav på både chefer och arbetsplatser. Andelen chefer som inte vill arbeta på distans alls är färre än de som inte arbetade på distans före pandemin, men det är fortfarande 14% som vill gå till arbetsplatsen när de ska arbeta.

Efterfrågan på distansarbete varierar mellan branscher, vilket till stor del återspeglar skillnader i förutsättningar för distansarbete liksom omfattningen och erfarenheterna av distansarbete under pandemin. Inom byggsektorn, handeln, hotell- och restaurangverksamhet, tillverkning samt transport och logistik är det en signifikant högre andel av cheferna som inte vill arbeta på distans alls. Efterfrågan på distansarbete är markant högre inom vård och omsorg där en majoritet (55%) vill kunna arbeta upp till en dag i veckan på distans. Chefer inom data/IT/telekom och mediebranschen, försäkrings- och finansbranschen, fastighetsbranschen, offentlig förvaltning och försvar, kulturella näringar samt tjänster inom ekonomi, juridik och forskning anger i signifikant högre grad än genomsnittet att de vill ha möjlighet att arbeta minst två dagar i veckan på distans.

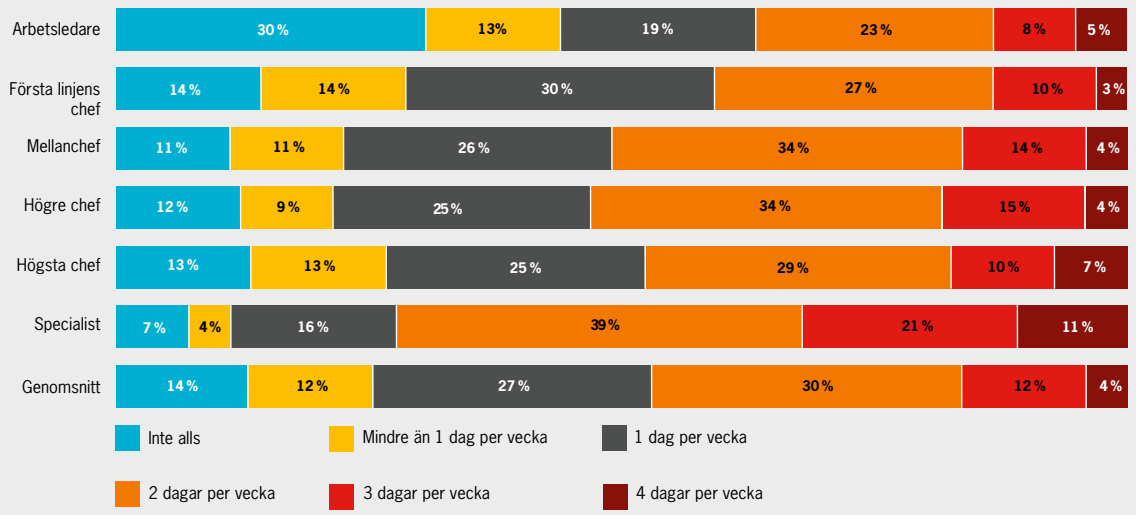
Figur 8. Chefers distansarbete före pandemin och i framtiden.
Chefers distansarbete (%) före pandemin och deras önskemål om distansarbete i framtiden.



[18] https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work

Figur 9. Hur mycket vill chefer arbeta på distans?

Chefers efterfrågan på distansarbete efter pandemin, uppdelat på olika chefsnivåer.



Hur mycket man vill arbeta på distans varierar också mellan chefsnivåer (Figur 9). Bland arbetsledare och första linjens chefer är efterfrågan på distansarbete väsentligt mindre än den är hos mellanchefer och högre chefer. De som arbetar som specialister efterfrågar i väsentligt högre utsträckning möjlighet att arbeta på distans än andra i undersökningen.

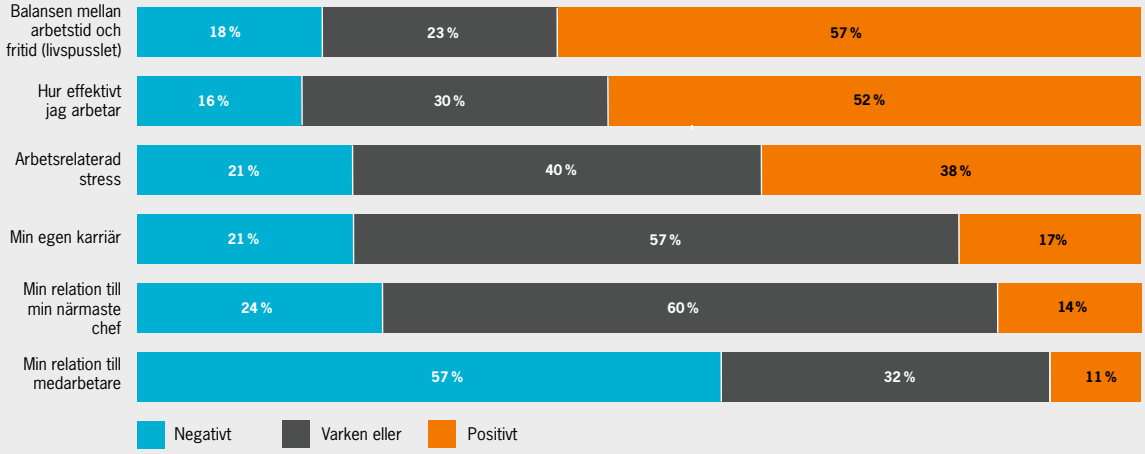
Vad är det då för värden cheferna ser i distansarbetet för egen del? Framför allt handlar det om möjligheten att balansera arbetstid och fritid, att få möjlighet att arbeta mer effektivt samt att motverka arbetsrelaterad stress (Figur 10). Man kan konstatera att en majoritet av cheferna anser att de både kan arbeta effektivare (52%) och enklare kan balansera livspusslet (57%) när de har möjlighet att arbeta på distans. Andelen chefer som tror att distansarbete kan ha en direkt negativ påverkan på arbetsproduktivitet och livspussel är väsentligt mindre, 16% respektive 18%.

När cheferna utvärderar sin egen situation ger de uttryck för att effektivitet i arbetet och möjligheten att balansera livspusslet går att kombinera. Så såg det inte riktigt ut när cheferna fick svara på hur en ökad grad av distansarbete för alla anställda skulle påverka organisationen som helhet. En väsentlig skillnad är att distansarbete i större skala i hög grad måste vila på tillit mellan chefer och medarbetare. Som individer har respondenterna i undersökningen upplevt att de själva kan utföra vissa arbetsuppgifter effektivare i lugn och ro när de inte är på kontoret, men samtidigt kan distansarbete i större omfattning medföra en oro bland chefer för att medarbetare inte ska ha rätt förutsättningar för att utföra sitt arbete när de inte är på kontoret. I denna skillnad döljer sig en potentiell spänning: en ny policy som tillåter utökat distansarbete på en arbetsplats riskerar att leda till mindre effektivt arbete på distans just därför att de som inte är på kontoret oroar sig för vad chefen tycker samtidigt som chefen oroar sig för hur det går för medarbetaren att arbeta på distans.

Andelen chefer som uppger att distansarbete bidrar till minskad arbetsrelaterad stress är nästan dubbelt så stor (38%) som den andel som tror att stressen kan komma att öka med mer distansarbete (21%). Det här resultatet skiljer sig från Ledarnas förra framtidsundersökning som genomfördes före pandemin. Då uppgav 42% av cheferna att de i någon mån instämmer med påståendet att ett mer flexibelt arbetsliv (distansarbete och anpassningsbara arbetstider) leder till ökad stress.[19] Det fanns också en tydlig skillnad mellan chefsnivåer. Bland första linjens chefer uppgav 45% att ett mer flexibelt arbetsliv riskerade att leda till ökad stress, medan motsvarande andel bland chefer på organisationsledningsnivå var 34%. Med den ökade

[19] Ledarna (2020). I förändringens riktning: Sveriges chefer om nuläge och framtid, s 18

Figur 10. Distansarbetets påverkan på chefsjobbet.
Chefernas uppfattningar om hur distansarbetet påverkar deras jobb och tillvaro.



graden av distansarbete under pandemin har fler chefer fått prova på både att själva arbeta på distans och att leda på distans och möjligtvis har detta bidragit till en något mindre oro över lag även om förutsättningarna förstås varierar mellan arbetsplatser.

En skillnad som rapporterats i andra undersökningar är att kvinnor i högre grad än män upplever att distansarbete förenklar livspusslet. Bland cheferna framträder ett liknande mönster. Andelen chefer som är kvinnor som uppger att distansarbete bidragit positivt till balansen mellan arbetstid och fritid är tio procentenheter större (62%) än motsvarande andel bland chefer som är män (52%). Kvinnor som är chefer uppger i större omfattning att de arbetar effektivare på distans (61% jämfört med 44% bland chefer som är män) samt att deras arbetsrelaterade stress minskar (44% jämfört med 32% bland chefer som är män). En återkommande förklaring till den här typen av resultat har varit att kvinnor i högre utsträckning än män tar hand om hushållsarbetet och därför har upplevt en större nytta med distansarbetet. Man bör dock ha i åtanke att skillnader mellan branscher och kompetensområden också kan ha en stor påverkan på utfallet. Man kan till exempel notera att chefer som är kvinnor i något större utsträckning än män kunde arbeta på distans redan före pandemin. Det är också intressant att notera att chefer som är kvinnor är något mindre oroliga för att distansarbetet ska påverka deras relation till medarbetare eller deras närmsta chef negativt jämfört med chefer som är män. Att det ser ut så här beror sannolikt på mer än fördelningen av hushållsarbete och frågan förtjänar fördjupad analys i framtiden.

Det område där chefer ser störst negativa konsekvenser av distansarbetet är relationen till medarbetare. Det återknyter å ena sidan till chefernas uppfattning om att ökat distansarbete riskerar att försämra sammanhållningen på arbetsplatsen och den gemensamma organisationskulturen. Det är primärt den informella och ostrukturerade kommunikationen som går förlorad när man inte befinner sig på samma plats och den utgör en viktig del inte bara av kulturen utan även ledarskapet. Det är dock intressant att å andra sidan se att andelen chefer som är oroliga över sin relation till sina medarbetare är mer än dubbelt så stor som de som är oroliga över sin relation till sin egen närmsta chef. Det talar möjligtvis för att många chefers oro åtminstone delvis handlar om deras förutsättningar för att ta sitt ledarskapsansvar och leda på distans.

När cheferna får ta ställning till om de behöver kompetensutveckling för att hantera de förändrade förutsättningar som distansarbetet medför går uppfattningarna isär. Om man räknar bort de som inte

kommer att leda på distans, de som inte upplever något sådant behov och de som svarat att de inte vet är det lite mer än hälften av cheferna som efterfrågar kompetensutveckling (Figur 11). Respondenterna kunde ange flera alternativ för att beskriva sitt eget kompetensutvecklingsbehov och resultatet visar att distansarbetet är förknippat med flera olika typer av ledarskapsutmaningar. Mest efterfrågat är kompetens inom ledarskap, tätt följt av teknisk kompetens och sin kompetens inom arbetsmiljöansvar.

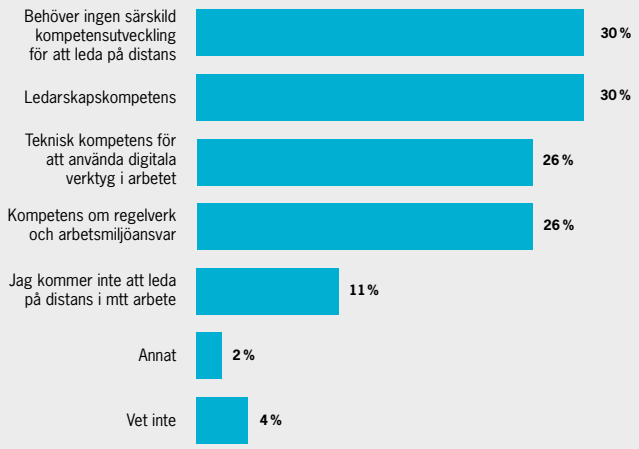
Som man kan förvänta sig är det upplevda behovet av ytterligare teknisk kompetens lägre inom data/IT och mediebranschen (15%), men den är signifikant större bland chefer inom jordbruk (39%), offentlig förvaltning och försvar (37%), handel (36%) och kulturella näringar (34%). Ledarskapskompetens efterfrågas i högre grad bland chefer inom finans- och försäkringsbranschen (43%), tjänster inom juridik, ekonomi och forskning (39%) samt offentlig sektor och försvar (36%). Behovet av kunskap om arbetsmiljöansvar är signifikant större inom data/IT och mediebranschen (34%) följt av tjänster inom juridik, ekonomi och forskning (34%).

Det finns ingen universallösning för hur man bör leda på distans och vilka lösningar som fungerar bäst kommer sannolikt att variera inte minst mellan olika branscher men också avdelningar eller typer av kompetensområden. Att fler chefer efterfrågar mer ledarskapskompetens sätter fingret på att förutsättningarna för chefsrollen förändras i grunden om arbetet inte längre är knutet till en fysisk plats med mer eller mindre bestämda arbetstider.

Det är också tydligt att kunskap om arbetsmiljöansvar kommer i ett nytt ljus med ökat distansarbete. I Ledarnas förra framtidsundersökning lyftes behovet av reformerade arbetsmiljöregler fram som en potentiell framtida utmaning om distansarbete och flexibelt arbetsliv ökar i omfattning. Nu har den utmaningen realiserats och det är tydligt dels att fler chefer ser behovet av att ökad kunskap om arbetsmiljöansvar, dels att dessa regelverk kommer att utsättas för ett förändringstryck i takt med att fler regelbundet utför sitt arbete utanför den fysiska arbetsplatsen.[20]

Efterfrågan på teknisk kompetens återspeglar behovet av att känna trygghet kring de verktyg som används för att kommunicera och samarbeta på distans. Detta är en betydligt större fråga än det först kan tyckas vara. Det handlar om strulande videomöten, men också om cyberangrepp och cybersäkerhet i en teknisk arbetsmiljö som genomgått stora förändringar på kort tid.

Figur 11. Kompetensutveckling för distansledarskap.
Vilket eller vilka kompetensutvecklingsbehov chefer upplever för att kunna leda på distans.



[20] https://www.ledarna.se/utvecklas-som-chef/filmer-och-poddar/chefsradgivarna/coronapandemin-special-om-distansarbete/

42% uppger att det finns en strategi för cybersäkerhets-arbetet.

KAPITELSAMMANFATTNING

- **Pandemin sägs ha** påskyndat digitaliseringen, men digitaliseringsarbetet under pandemin drevs mer av nödvändighet än av upplevda möjligheter och det syns i efterdyningarna. 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. För att digitalisering ska bidra till ökad effektivitet och produktivitetsvinster måste teknikanvändningen kombineras med förändringar i organisation och arbetssätt.

- **Med ökad digitalisering** – inklusive distansarbete – 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 på alla nivåer att förstå och hantera riskerna.

- **En knapp femtedel** av cheferna uppger att det har bedrivits någon typ av försöksverksamhet med artificiell intelligens (AI) och 13% uppger att det pågår implementeringsprojekt 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.

- **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.

Digitaliseringen under pandemin och i framtiden

DIGITALISERING FÖRE OCH UNDER PANDEMIN

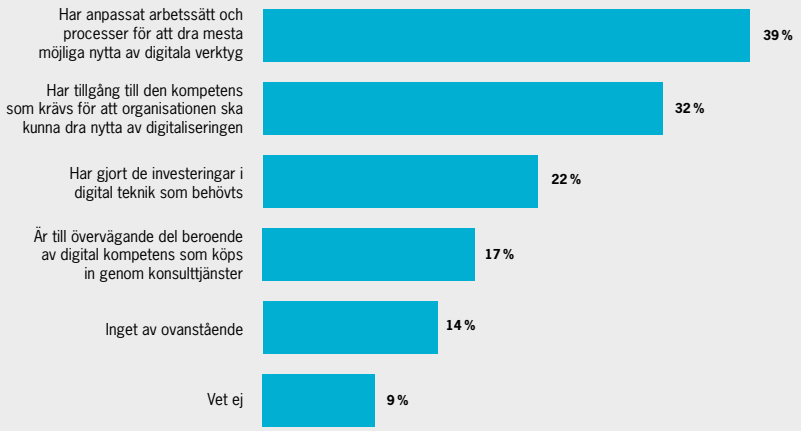
En nyckelfaktor för att möjliggöra den stora omställning som skedde på många arbetsplatser under pandemin var digitaliseringen. Tillgången till färdiga digitala verktyg som antingen redan användes i liten skala eller som snabbt kunde implementeras i verksamheten blev avgörande för att hålla igång arbetet även när vardagliga rutiner och arbetssätt sattes på paus. Men digitaliseringsarbetet ser olika ut i olika sektorer och delar av ekonomin, vilket betyder att förutsättningarna för att med kort varsel börja använda nya digitala verktyg inte såg likadana ut överallt. Hur påverkar det chefernas erfarenheter av digitalisering under pandemin och vad tror de om framtiden?

Digitalisering handlar inte bara om teknikinvesteringar utan minst lika mycket om att anpassa arbetssätt och processer för att dra full nytta av den nya tekniken – tekniken är nödvändig men inte tillräcklig.[21] När cheferna beskriver digitaliseringsarbetet på sina arbetsplatser framträder en bild av varierande förutsättningar (Figur 12). Knappt fyra av tio chefer uppger att de i någon mån anpassat arbetssätt och processer för att dra nytta av de digitala verktyg de har, men bara en dryg femtedel (22%) uppger att de gjort de teknikinvesteringar som varit nödvändiga fram till och med undersökningstillfället. Ungefär en tredjedel upplever att de har tillgång till den kompetens som krävs för att kunna dra nytta av digitaliseringen i deras sektor.

Bland de chefer som svarat att deras arbetsplatser har gjort alla nödvändiga teknikinvesteringar svarar något mer än hälften (51%) att de dessutom har anpassat sina arbetssätt och något färre än hälften (46%) att de har den kompetens som krävs för att till fullo dra nytta av den teknik de investerat i.

17% av cheferna svarar att deras arbetsplats till övervägande del är beroende av konsulttjänster för att få tillgång till digital kompetens. Bland dessa chefer är det signifikant lägre andelar som svarar att deras arbetsplatser gjort nödvändiga teknikinvesteringar (12%), har anpassat arbetssätt för att dra nytta av digitala verktyg (19%) eller har tillgång till den kompetens som behövs (11%). Utöver detta svarar 14% att deras arbetsplatser inte har genomfört någon av de listade åtgärderna för att digitalisera verksamheten.

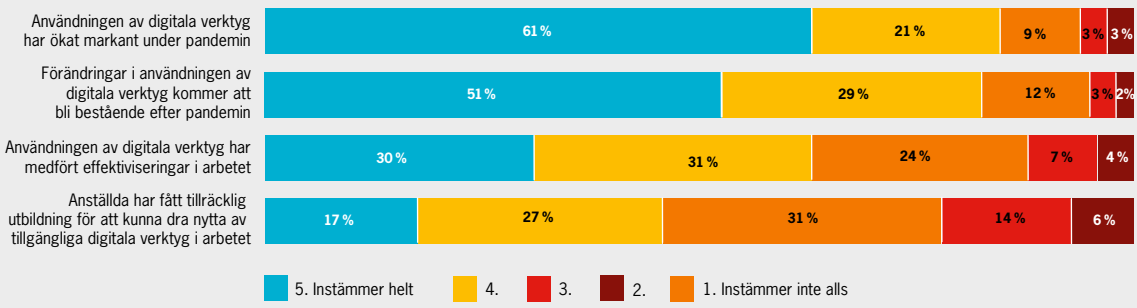
Figur 12. Digitaliseringsarbete.
Andel av cheferna (%) som rapporterar olika typer av digitaliseringsarbete i deras organisationer.



[21] Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. Journal of Economic perspectives, 14(4), 23-48.

Figur 13. Användningen av digitala verktyg under pandemin.

Andel av cheferna som upplever att användningen av digitala verktyg har ökat under pandemin samt hur det påverkat organisation och arbete.



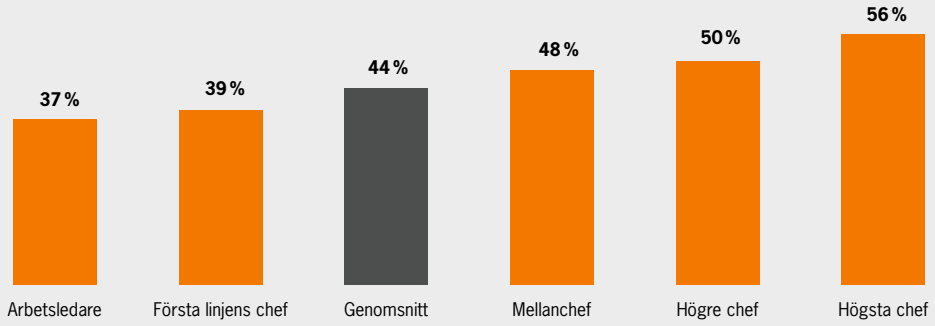
Det finns få signifikanta skillnader mellan branscher, vilket talar för att variationen även inom enskilda branscher är stor. Man kan dock notera att chefer inom data/IT och mediebranschen, utbildning samt tjänsteföretag inom juridik, ekonomi och forskning i högre utsträckning uppger att deras arbetsplatser har gjort nödvändiga teknikinvesteringar, anpassat arbetssätt och har den kompetens som krävs för att dra nytta av digitala verktyg. Det är framför allt chefer inom energisektorn, fastighetsbranschen, finans- och försäkringsbranschen, tillverkningsindustrin och utvinning som uppger att de till övervägande del är beroende av konsulttjänster. Inom vård och omsorg uppger en signifikant lägre andel av cheferna att man investerat i nödvändig teknik, anpassat arbetssätt eller har tillgång till rätt kompetens. Dessa chefer rapporterar också i lägre utsträckning att man använder konsulttjänster för att få tillgång till digital kompetens, vilket talar för att digitaliseringsarbetet inte är särskilt högt prioriterat på dessa arbetsplatser.

Mot denna bakgrund svarar åtta av tio chefer att användningen av digitala verktyg har gått upp markant under pandemin (Figur 13). Nästan lika många chefer tror att förändringen kommer att bli bestående, men bara sex av tio chefer tycker att digitala verktyg har bidragit till att effektivisera arbetet medan 11% motsätter sig påståendet.

En möjlig tolkning är att digitala verktyg infördes hastigt för att kompensera för de negativa effekter som pandemirestriktioner och krav på distansarbete annars skulle få för verksamheten. En annan tolkning är att på arbetsplatser där införandet av digitala verktyg skedde snabbt har anpassningen av arbetssätt och rutiner inte hängt med vilket innebär att man har kunnat upprätthålla verksamheten men inte effektivisera arbetet. Den senare tolkningen finner visst stöd i att endast 44% av cheferna upplever att anställda har fått tillräcklig utbildning för att kunna dra nytta av tillgängliga digitala verktyg i sitt arbete, medan en femtedel av cheferna motsätter sig det påståendet. Det visar på ett påtagligt glapp mellan verktygets potential och den realiserade nyttan.

Det finns en påtaglig skillnad mellan olika chefsnivåer i frågan om anställda fått tillräcklig utbildning i digitala verktyg. Arbetsledare och första linjens chefer upplever i signifikant mindre utsträckning att anställda fått tillräcklig utbildning i att använda tillgängliga digitala verktyg medan det motsatta är sant för högre chefer och chefer på organisationsledningsnivå (Figur 14). I den mån det finns motsvarande skillnader i uppfattning inom enskilda organisationer innebär det inte bara ett hinder i arbetet utan också en betydande risk. Om anställda och chefer i verksamheten inte känner sig trygga med hur de kan och bör använda digitala verktyg kan de exponera sig för IT- och cybersäkerhetsrisker utan att företagsledningen har en tydlig uppfattning om problemet.

Figur 14. Anställda har fått tillräcklig utbildning för att kunna dra nytta av tillgängliga digitala verktyg i arbetet.

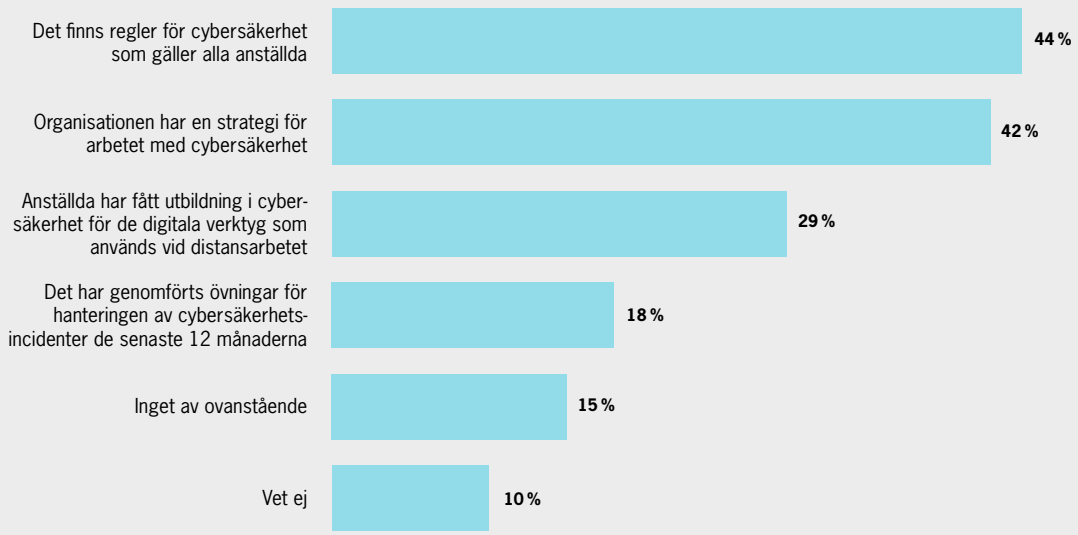


CYBERSÄKERHET

Cyberangrepp och andra IT- och cybersäkerhetsrisker är baksidan av den ökade användningen av digitala verktyg, men har säkerhetsarbetet följt med i utvecklingen under pandemin? Det korta svaret tycks vara nej. Färre än hälften av cheferna uppger att det finns tydliga och uttalade regler för cybersäkerhet eller en strategi för cybersäkerhetsarbetet på deras arbetsplatser (Figur 15). Det betyder att mellan fem och sex av tio chefers arbetsplatser inte har ett grundläggande cybersäkerhetsarbete, eller att de inte känner till det. I den mån det finns cybersäkerhetsregler för personal som de anställda, särskilt chefer, inte känner till kan man anta att åtgärderna har begränsad effekt för organisationens säkerhet.

Endast tre av tio chefer uppger att anställda har fått utbildning specifikt inom cybersäkerhet i samband med distansarbete under pandemin och mindre än en femtedel rapporterar att det genomförts övningar i hanteringen av cybersäkerhetsincidenter de senaste 12 månaderna. Det indikerar att en överväldigande majoritet av cheferna, liksom de organisationer de arbetar inom, inte är förberedda för att hantera ett cyberangrepp eller en IT-incident som riskerar att stoppa

Figur 15. Cybersäkerhet.
Chefernas uppfattning om cybersäkerhetsarbetet med koppling till användningen av digitala verktyg under pandemin.



kärnverksamheten. 15% av cheferna rapporterar att inget av påståendena stämmer för deras arbetsplats. Bland chefer på organisationsledningsnivå – som kan antas ha en överblick av hela verksamheten – svarar 34% att inget av påståendena stämmer för deras organisationer. Sammantaget visar chefernas svar på ett oroande glapp mellan digitaliseringsarbetet och arbetet med cybersäkerhet.

Förekomsten av cybersäkerhetsåtgärder är genomgående högre för de olika påståendena inom data/IT och mediebranscherna, energibranschen, finans- och försäkringsbranschen, tillverkningsindustrin samt inom utvinning. Inom dessa sektorer svarar mellan 49-54% att det finns cybersäkerhetsregler för alla anställda, utom i finans- och försäkringsbranschen där motsvarande andel är 66%. Mellan 44-61% har en cybersäkerhetsstrategi, men här varierar svaren mer mellan branscher. Det är fortfarande färre än hälften som uppger att anställda har fått utbildning inom cybersäkerhet och ännu färre som genomfört övningar, utom i finans- och försäkringsbranschen där 59% rapporterar att anställda fått utbildning och 39% har genomfört övningar.

Förekomsten av cybersäkerhetsarbete är genomgående lägre inom byggsektorn, kulturella näringar, utbildning samt vård och omsorg. Inom flera av dessa branscher, men kanske i synnerhet inom vård och omsorg, bör detta stämma till allvarlig eftertanke.[22] Bland de chefer som uppger att användningen av digitala verktyg har ökat under pandemin och att ökningen förväntas bli bestående är resultaten genomgående några enstaka procentenheter högre. Detta till trots vittnar den samlade bilden om att många organisationer ligger efter i sitt cybersäkerhetsarbete och det är viktigt att få med chefer på alla nivåer i det arbetet.

Digitalisering och cybersäkerhet går hand i hand, och när användningen av digitala verktyg ökade under pandemin tycks också mängden cyberattacker ha ökat.[23] Därmed blir det också allt tydligare att cybersäkerhet är en ekonomisk fråga minst lika mycket som det är en teknisk fråga.[24] Mycket talar för att det behövs ett cybersäkerhetsekonomiskt perspektiv på ledningsgruppsnivå och det behöver finnas där redan innan verksamheter implementerar nya digitaliseringsinitiativ. Cybersäkerhet är inte ett problem som löses en gång för alla på ledningsgruppsnivå, utan ett löpande ansvar som utövas av alla i organisationen varje dag. Om chefer ute i verksamheten eller anställda inte upplever att de har fått tillräcklig utbildning för att känna sig trygga med hur de ska använda sina verktyg och vad de bör tänka på, blir det däremot ett problem på ledningsgruppsnivå men först när skadan redan är ett faktum.

ARTIFICIELL INTELLIGENS PÅ SVENSKA ARBETSPLATSER

Digitalisering omfattar egentligen flera olika typer av omställningsprocesser. Det handlar å ena sidan om att implementera och använda färdigutvecklade och ”mogna” tekniska verktyg. Å andra sidan omfattar digitalisering också utveckling och tillämpning av ”omogen” teknik som ligger närmre utvecklingens framkant och därför kräver mer experiment och innovation.

Pandemin kan sägas ha accelererat den första sortens digitalisering. Till exempel uppgav småföretag i en undersökning från 2020 att de främst kommer att prioritera tre digitala områden i återhämtningen efter pandemin: sociala medier, e-handel och molntjänster.[25] Det är standardiserade tjänster som utvecklats av andra och som företagen kan köpa ”från hyllan” och börja använda mer eller mindre direkt. Men hur ser det ut med den andra, mer innovationsbetonade, typen av digitalisering?

I Ledarnas föregående framtidsundersökning fick deltagarna besvara frågor om utvecklingen av egna tillämpningar av artificiell intelligens (AI) inom deras organisationer.[26] Det fanns då inte särskilt många undersökningar om användningen av AI-system på svenska arbetsplatser. Däremot fanns det, kanske just på grund av att det saknades kunskap, en växande uppfattning om att alla som inte investerar i AI är på väg att hamna på efterkälken. Ledarnas undersökning var bland de första att visa att utvecklingen av egna AI-tillämpningar är förhållandevis låg, något som förstärktes av Statistiska Centralbyrån (SCB) vars mer omfattande undersökning senare visade på ännu lägre utbredning av AI-tillämpningar.[27]

Att AI-användningen kan uppfattas som låg betyder emellertid inte att den är oviktig. Tvärtom.

[22] https://www.foi.se/rest-api/report/FOI%20Memo%207329
[23] https://www.nyteknik.se/premium/expert-pandemin-ligger-bakom-okning-av-cyberattacker-6998954
[24] Franke U. (2020). Cybersäkerhet för en uppkopplad ekonomi. Entreprenörskapsforum. Stockholm.
[25] Wernberg, J. (2020). Små och medelstora företags digitala omställning under och efter pandemin. Entreprenörskapsforum. Stockholm
[26] Ledarna (2019). AI bortom hypen: 5000 chefer om AI-användningen i svenska företag och organisationer.
[27] Notera att SCB mätte förekomsten av AI på företagsnivå medan Ledarnas undersökning utgår från den individuella chefens perspektiv (även om vissa justeringar gjordes för att få en bättre uppfattning om hur resultatet såg ut på organisationsnivå). SCB:s mätning finns redovisad här: https://www.scb.se/publikation/4146

Figur 16. Arbete med Artificiell Intelligens (AI).

Andel (%) av cheferna som vittnar om att olika typer av AI-arbete pågår i deras organisation.

Forskning om svenska företag visar till exempel att det är förhållandevis få företag som ägnar sig åt att utveckla sin egen mjukvara, men bland de som gör det är innovationsgraden och exporten högre.[28] De mjukvaruutvecklande företagen spelar alltså en nyckelroll i svensk ekonomi även om de är få. På liknande vis kan de som försöker utveckla och implementera egna AI-lösningar åstadkomma en typ av innovation som på sikt kan bidra till att fler AI-verktyg kan bli "mogna", standardiserade och tillgängliga för fler. De är föregångare och, om de lyckas, potentiella förebilder för en bredare utveckling i framtiden.

AI är förknippat med automatisering av både fysiska och analytiska arbetsuppgifter. En växande forskningslitteratur pekar på att AI framför allt kommer att fungera som ett komplement till, snarare än ett substitut för, mänskligt arbete.[29] Utvecklingen ser med andra ord ut att handla mer om en ny typ av arbetsfördelning mellan människor och maskiner, snarare än att robotar tar våra jobb. Mot den bakgrunden är det relevant att fånga chefernas uppfattningar om, förväntningar på och upplevda hinder för AI-verktyg på deras arbetsplatser. Om AI-utvecklingen leder till nya intelligenta verktyg spelar cheferna en nyckelroll för det förändringsarbete som kommer att krävas för att dra nytta av de verktygen i praktiken.

[28] Andersson, M., Kusetogullari, A., & Wernberg, J. (2021). Software development and innovation: Exploring the software shift in innovation in Swedish firms. Technological Forecasting and Social Change, 167, 120695.

[29] Wernberg, J. (2019). Människor maskiner och framtidens arbete. Entreprenörskapsforum. Stockholm

I årets undersökning har cheferna fått svara på snarlika frågor om AI på arbetsplatsen som i föregående undersökning, men frågorna utgår från den definition av AI-system som SCB tagit fram. Det betyder att vissa, men inte alla, resultat går att jämföra med föregående undersökning.

Chefernas rapportering av aktiviteter som är förknippade med tillämpningen av AI-system på arbetsplatsen visar att 35% inte känner igen sig i något av alternativen och nästan lika många, 31%, vet inte. Resterande 34% ger en varierad bild av olika typer av aktiviteter (Figur 16).[30] Aktiviteterna är baserade på en operationalisering av The AI Transformation Playbook av Andrew Ng som är en ledande AI-forskare och tidigare chef för Google Brain.[31] Chefernas svar återspeglar inte förekomsten av AI-relaterat arbete på organisationsnivå eftersom flera chefer potentiellt kan arbeta inom samma organisation eller koncern. Resultaten bör i stället tolkas utifrån hur stor andel av cheferna som rapporterar att de exponeras för AI-relaterade satsningar på sin arbetsplats.

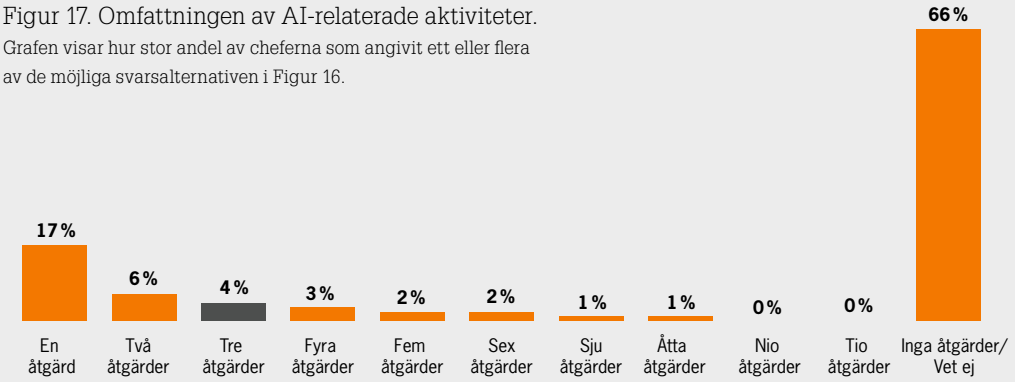
Knappt en femtedel (19%) uppger att det genomförts pilotprojekt och 13% rapporterar att man håller på att implementera någon typ av AI-system. En av tio anger att det finns anställd personal med specialistkompetens inom AI på deras arbetsplats och 5% rapporterar att det finns inhyrda konsulter med AI-kompetens. Endast 9% uppger att det pågår utveckling av helt egna AI-system på deras arbetsplatser. Dessa resultat kan jämföras med att 18% av cheferna i föregående undersökning svarade att det då bedrevs någon typ av arbete för att utveckla eller verksamhetsanpassa AI-system på deras arbetsplatser.

Förekomsten av AI-relaterade aktiviteter är signifikant större inom data/IT och mediebranschen, följt av finans- och försäkringsbranschen samt tjänster inom ekonomi, juridik och forskning. Antalet rapporterade aktiviteter är signifikant lägre inom byggsektorn, kulturella näringar, utbildning samt vård och omsorg. Dessa resultat återspeglar också i vilken utsträckning chefer exponeras för AI-tillämpningar och, förhoppningsvis, i längden får möjlighet att bygga upp egna erfarenheter av hur tekniken kan eller inte kan användas.

Det övergripande intrycket att AI-arbetet i svenska organisationer är begränsat består, men mer intressant är att fördelningen av olika typer av aktiviteter också ser ut att hålla i sig. Överlag rapporterar cheferna i väsentligt högre grad tekniknära aktiviteter som pilotprojekt, implementeringsprojekt eller egna utvecklingsprojekt än organisationsnära aktiviteter som utvecklingen av en AI-strategi, kommunikationen av högsta ledningens förväntningar på AI-projekt eller utbildning för personalen. Det är sannolikt en utmaning att skala upp användningen och nyttan av ett nytt AI-system utan att också tillgodose behovet av kommunikation, utbildning och gemensamma mål.

Ett annat sätt att få en överblick av AI-relaterade aktiviteter i chefernas organisationer är att titta på hur många olika svarsalternativ cheferna angav i föregående fråga, det vill säga hur många olika typer av aktiviteter som pågår i varje organisation. (Figur 17). Resultatet ger vid handen att AI-arbetet är begränsat inte bara i utbredning mellan organisationer utan även i omfattning inom organisationer. Om man till exempel antar att en organisation behöver genomföra åtminstone fem av tio åtgärder för att till fullo implementera och

Figur 17. Omfattningen av AI-relaterade aktiviteter.
Grafen visar hur stor andel av cheferna som angivit ett eller flera av de möjliga svarsalternativen i Figur 16.

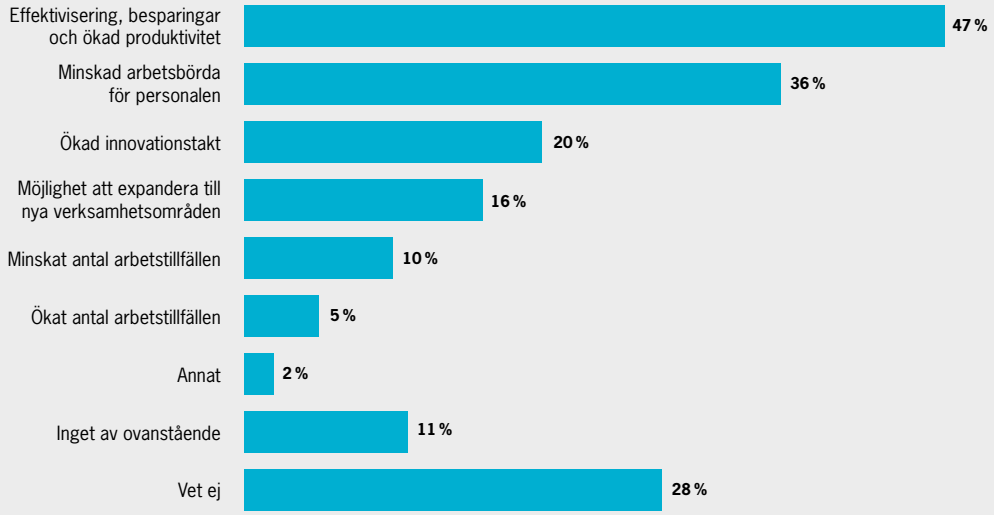


[30] För att testa resultatet separerades användare ut baserat på om de hade unika epostdomäner eller om de var dubbletter (vilket antyder att flera respondenter arbetar inom samma organisation). Detta utmynnade i ett approximativt resultat på organisationsnivå istället för individnivå. Resultatet var då en till ett par procentenheter lägre än i det ursprungliga resultatet. Här redovisas resultatet för samtliga chefers svar eftersom det också visar hur stor andel av cheferna som på något vis har exponerats för eller till och med arbetat med AI-relaterade projekt.

[31] Listan med aktiviteter har utvecklats sedan föregående mätning för att tillvarata erfarenheter och resultat från andra mätningar av AI-arbete: https://landing.ai/resources/ai-transformation-playbook/

Figur 18. Chefers förväntningar på AI.

Andel (%) chefer som uppger sig ha olika typer av förväntningar på hur AI kan påverka verksamheten.



dra nytta av AI-teknik i arbetet betyder det att endast 6% av cheferna befinner sig på en sådan arbetsplats idag. Det är framför allt inom data/IT och mediebranschen samt finans- och försäkringsbranschen som antalet inrapporterade aktiviteter är signifikant högre.

Hur ser då chefernas förväntningar på AI-tekniken ut? De flesta, nästan hälften, tror att AI kommer att bidra till effektiviseringsvinster och produktivitetsökning följt av minskad arbetsbörda för personalen (Figur 18). En femtedel (20%) av cheferna tror att AI kommer att bidra till att öka innovationstakten på deras arbetsplatser, och något färre (16%) tror att tekniken kommer att bidra till att man kan expandera för att erbjuda nya tjänster och eller produkter. En av tio chefer tror att antalet arbetstillfällen kommer att minska, medan hälften så många (5%) tror att implementeringen av AI kommer bidra till att nya arbetstillfällen skapas. Det är också relevant att påpeka att 11% inte har några förväntningar på AI och att så många som 28% svarar att de inte vet.

I Ledarnas föregående framtidsundersökning var förvätningarna på AI överlag höga och tekniken förväntades i princip kunna göra allt, men i år ser det ut som att ett tydligare konsensus har börjat ta form.[32] 2019 angav 42% att AI skulle leda till ökad produktivitet, 40% att AI skulle leda till besparingsmöjligheter, 39% att det skulle möjliggöra expansion till nya produkt- eller tjänsteområden, 39% att arbetsbördan för personalen skulle minska, 34% att innovationstakten skulle öka och 27% att antalet arbetstillfällen skulle minska.[33] Nu ligger tonvikten på effektivisering, besparingar och produktivitetsvinster medan framför allt förväntningar på expansionsmöjligheter och innovation har minskat i omfattning.

Det är företrädesvis chefer inom data/IT och mediebranschen, finans- och försäkringsbranschen, tjänster inom ekonomi, juridik och forskning samt offentlig sektor och försvar som förväntar sig att AI ska leda till besparingar och produktivitetsvinster, ökad innovationstakt och expansionsmöjligheter. Det är framför allt chefer inom finans- och försäkringsverksamhet, offentlig förvaltning och försvar samt vård och omsorg som tror att AI kommer att minska arbetsbördan för personalen.

Det är framför allt chefer inom fastighetsverksamhet, finans- och försäkringsbranschen och handeln som tror att AI kommer leda till minskat antal arbetstillfällen. Chefer inom data/IT och mediebranschen, tillverkningsindustrin samt tjänster inom ekonomi, juridik och forskning tror i högre utsträckning att AI kan bidra till att skapa nya arbetstillfällen.

Separerar man förväntningarna på olika chefsnivåer blir det tydligt att mellanchefer, högre chefer och högsta chefer som grupp har signifikant högre förväntningar på AI – särskilt gällande produktivitetsvinster, minskad arbetsbörda, innovationstakt och expansionsmöjligheter – än vad arbetsledare och för-

[32] Ledarna (2019). AI bortom hypen: 5000 chefer om AI-användningen i svenska företag och organisationer, sid 18
[33] Frågan ställdes då i påståendeform och siffrorna anger andelen som svarat att de instämmer eller instämmer helt i påståendet.

Kompetensbrist störst hinder för implementering av AI.

Figur 19. Hinder för att implementera AI.

Andel (%) chefer som rapporterar olika typer av hinder för att använda AI i deras organisation.

sta linjens chefer har. Om den skillnaden består borgar den för problem den dag då AI-system ska implementeras i verksamheten.

Cheferna ser också flera hinder för implementeringen av AI-system på deras arbetsplatser (Figur 19). Tre av tio chefer ser kompetensbrist som ett hinder och det är framför allt chefer inom offentlig sektor och försvar, tillverkningsindustrin, tjänster inom ekonomi, juridik och forskning, vård och omsorg samt utvinning. En fjärdedel av cheferna uppger att gamla IT-system kommer att utgöra en flaskhals. Detta upplevs som ett hinder framför allt bland chefer inom finans- och försäkringsverksamhet, offentlig sektor och försvar samt vård och omsorg.

Därefter upplevs tidsbrist och kostnader som två stora hinder av 17% respektive 15% och den andelen är signifikant större bland chefer inom data/IT och mediebranschen, kulturella näringar, tillverkningsindustrin och utbildningssektorn.

14% uppger att lagar och regelverk riskerar att förhindra användningen av AI-verktyg på deras arbetsplatser, särskilt bland chefer inom data/IT och mediebranschen, finans- och försäkringsverksamhet, offentlig sektor och försvar samt vård och omsorg.

12% av cheferna upplever inte att AI skulle tillföra tillräckligt mycket nytta på deras arbetsplatser för att motivera investeringen och det gäller i högre grad chefer inom byggsektorn, kulturella näringar samt tjänster inom uthyrning, fastighetsservice och resor.

Knappt en av tio chefer tror att det skulle krävas omfattande omorganisering för att kunna använda AI på deras arbetsplatser och det gäller framför allt chefer inom vård och omsorg. Fyra procent av cheferna ser för stora risker med att använda AI och andelen är signifikant högre inom energisektorn och offentlig förvaltning och försvar.

Jämfört med Ledarnas föregående framtidsundersökning från 2019 har chefernas uppfattning om hinder för AI-teknik förändrats markant och cheferna tycks uppleva färre hinder för att tillämpa AI idag än vad de gjorde då. Hälften av cheferna svarade 2019 att kompetensbrist utgjorde ett hinder och 39% uppgav att det finns för mycket brister i befintlig IT-infrastruktur. Nästan tre av tio chefer (29%) svarade att det skulle krävas omfattande omorganisering för att dra nytta av AI och 21% upplevde att det skulle kosta för mycket. Chefernas uppfattning tycks ha förändrats minst (från 17% 2019 till 14% 2022) angående att lagar och regler begränsar användningen av AI. 16% svarade att riskerna var för stora, att jämföra med en motsvarande andel på 4% idag.

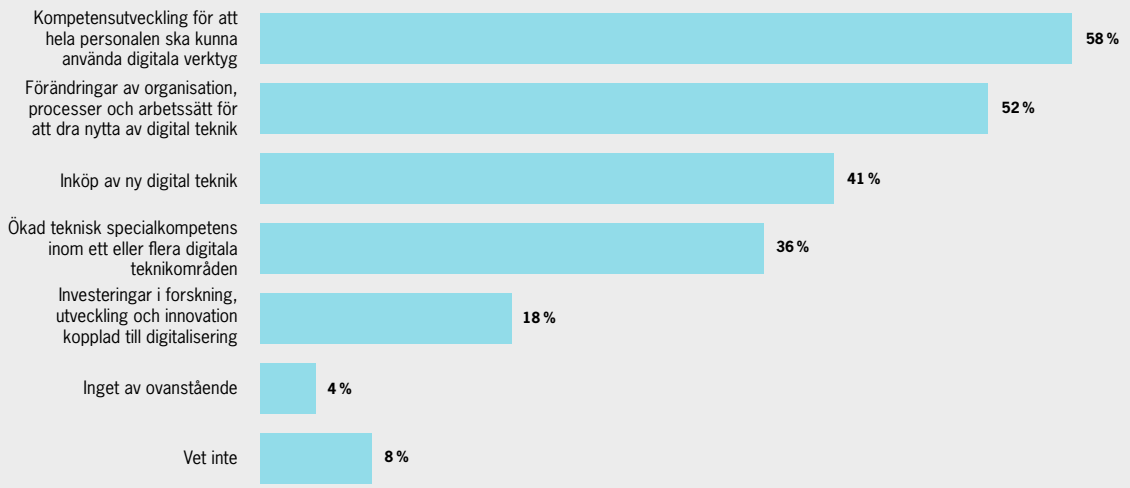
Sammanfattningsvis tycks bilden av vilka förväntningar cheferna har på AI-tekniken blivit något mer samstämd medan de upplevda hindren har minskat. Möjligtvis är det en indikation på att man på fler arbetsplatser nu har börjat prata om och bektanta sig med hur AI skulle kunna användas, eller så har fler chefer tagit intryck av det fåtal organisationer som handgripligen provar tekniken och kan fungera som föregångare eller förebilder.

Det är tydligt att det praktiska arbetet med AI-tillämpningar fortfarande är i sin linda inte bara om man ser till antalet organisationer som använder AI, utan också chefernas uppfattningar om vilka aktiviteter som pågår på deras arbetsplatser. Det är också tydligt att glappet mellan tekniska åtgärder och mer personal- och organisationsnära åtgärder består. Det kommer med stor sannolikhet att krävas mer utbildning, strategier och gemensamma förväntningar för att dra verklig nytta av en teknik som AI i det vardagliga arbetet. Det är till sist chefer på alla nivåer som gemensamt ska koordinera den omställning det innebär att börja arbeta med AI och intelligenta verktyg i deras organisationer.

DIGITALISERING EFTER PANDEMIN

Pandemin skyndade på delar av digitaliseringsarbetet. Många organisationer var tvungna att börja använda digitala verktyg för att kunna arbeta på distans men resultaten i tidigare avsnitt visar också att digitaliseringsåtgärderna ofta har varit av en ytlig karaktär. Cheferna upplever inte att anställda har fått tillräcklig utbildning och cybersäkerhetsarbetet släpar efter anammandet av nya digitala verktyg. Mer

Figur 20. Framtida investeringar i digitalisering.
Andel (%) chefer som uppger att det behövs olika typer av ytterligare investering i digitalisering i deras organisation.



innovationsbetonade investeringar i exempelvis AI är fortfarande begränsade till ett fåtal arbetsplatser. Man kan konstatera att lägstanivån i digitaliseringsarbetet har höjts på många håll, men kvittot på hur pandemin har påverkat digitaliseringstakten får vi först om några år utifrån hur företag och organisationer har investerat i digitalisering under återhämtningen och efter pandemin.

När cheferna blickar mot framtiden upplever de stora investeringsbehov i digitaliseringsarbetet på tre års sikt (Figur 20). Mer än hälften av cheferna ser behov av kompetensutveckling för att anställda ska kunna använda digitala verktyg i sina arbeten samt behov av att förändra organisation och arbetssätt för att till fullo dra nytta av ny teknik. Fyra av tio chefer ser också behov av ytterligare teknikinvesteringar inom kommande tre år.

En dryg tredjedel anser att det behövs investeringar i teknisk specialistkompetens och andelen är signifikant större inom data/IT och mediebranschen, energisektorn, finans- och försäkringsbranschen samt tillverkningsindustrin. En knapp femtedel av cheferna anser att deras arbetsplatser ska investera i forskning och utveckling med koppling till digitalisering och det gäller i högre grad chefer inom data/IT och mediebranschen, finans- och försäkringsbranschen, tillverkningsindustrin, tjänster inom ekonomi, juridik och forskning, utvinning samt vård och omsorg.

Endast fyra procent svarar att inga ytterligare investeringar inom dessa områden behövs kommande tre år. Chefer inom data/IT och mediebranschen, finans- och försäkringsbranschen, offentlig förvaltning och försvar samt inom vård och omsorg är de som i högre omfattning rapporterar framtida investeringsbehov.

Chefernas samlade prioriteringar fokuserar på kompetensutveckling och omorganisering. Kanske handlar den närmsta framtiden mest om att komma i kapp och bli bekväm med de digitaliseringsåtgärder som genomfördes under pandemin. Man kan inte förutsätta att de åtgärder som infördes under en kris kommer att fungera lika bra på längre sikt. Detta knyter säkerligen också an till chefernas förväntningar på ökat distansarbete efter pandemin.

Förändringsarbete och innovation

ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR

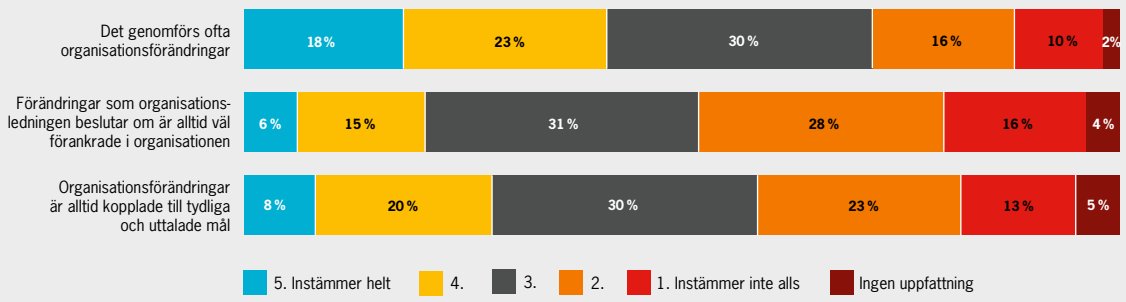
Både pandemin och digitaliseringen föranleder – och kräver inte sällan – organisationsförändringar för att möjliggöra nya arbetssätt, processer och verktyg. Förändringsarbetet är en del av det lärande som gör det möjligt för en organisation att anpassa sig till förändrade förutsättningar både internt och i omvärlden. Chefer på alla nivåer spelar en avgörande roll för att se till att förändring sker på ett samordnat vis och att strategiska mål omsätts i praktisk verksamhet, men det är långt ifrån enkelt.

Chefer och beslutsfattare i olika delar av verksamheten kan tolka samma signaler på olika sätt, missförstå varandra eller helt enkelt ha olika prioriteringar. Organisationen har i praktiken inte en vilja utan många som ständigt vägs samman.[34] Samtidigt ligger organisationens styrka i att samordna och koordinera många människors förmågor, perspektiv och arbete för att kunna lösa problem som ingen av dem hade kunnat lösa på egen hand.[35]

Det är när organisationer ska förändras som de här diskrepanserna i perspektiv, tolkningar och prioriteringar blir som mest påtagliga. Då är det desto viktigare att säkerställa att man arbetar mot samma mål utifrån gemensamma förutsättningar och förväntningar. Det syns också i chefernas syn på organisationsförändringar. För många chefer är organisationsförändringar ett återkommande inslag i vardagen (Figur 21). Drygt fyra av tio instämmer helt eller delvis i påståendet att det ofta genomförs organisationsförändringar och ytterligare 30% svarar ”varken eller” vilket tyder på att de ändå är frekvent förekommande. Mot denna bakgrund är det oroande att se att andelen chefer som tycker att beslut om förändringar är förankrade i organisationen (21%) eller att förändringsarbetet är kopplat till tydliga och uttalade mål (28%) är låg.

Tittar man på balansen mellan de som instämmer och de som motsätter sig att organisationsförändringar är förankrade och kopplade till tydliga mål väger de negativt inställda över med 23 respektive 9 procentenheter. Det kan tolkas som ett kollektivt uttryck för missnöje, men missnöjet antyder också tydliga brister

Figur 21. Organisationsförändringar.
Hur cheferna ställer sig till olika påståenden om organisationsförändringar.



[34] Simon, H. A. (1945). Administrative behavior. Simon and Schuster.
[35] Hidalgo, C. (2015). Why information grows: The evolution of order, from atoms to economies. Basic Books.

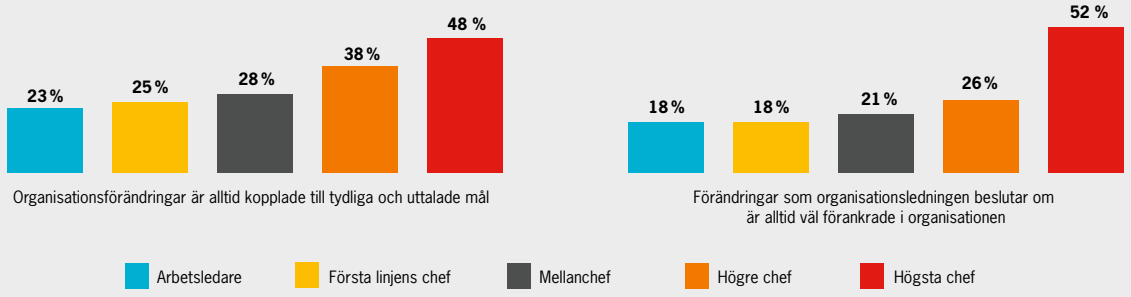
KAPITELSAMMANFATTNING

- **Organisationsförändringar är ett** sätt för organisationer att lära sig och anpassa sig till förändringar i omvärlden eller nya förutsättningar internt, men för att lärandet ska fungera måste förändringsarbetet koordineras och förhandlas inom olika delar av organisationen. 44% av cheferna upplever inte att organisationsförändringar i deras organisationer är välförankrade och 36% 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.

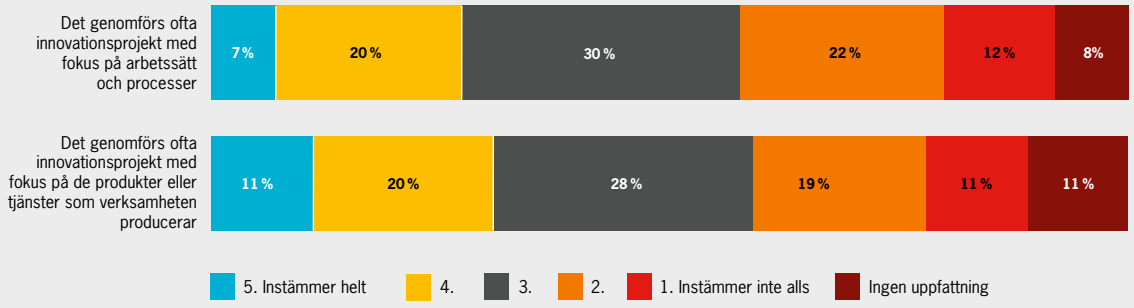
- **Innovation uppmuntras men** underlättas inte. Drygt fyra av tio chefer upplever att medarbetare uppmuntras att ta initiativ till innovationsprojekt, men 38% upplever att det inte finns någon tid till det. Nästan hälften av cheferna tycker att det saknas struktur och processer för att initiera och utvärdera innovationsprojekt. Samtidigt bedömer 47% av cheferna att det kommer att behöva läggas mer tid och resurser på innovation i deras organisationer inom tre år.

- **Både när det** gäller organisationsförändringar och innovation finns det ett betydande glapp mellan olika chefsnivåer. 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.

Figur 22. Förankring och förväntningar vid organisationsförändringar.
Grafen visar hur stor andel (%) av respondenterna på olika chefsnivåer som instämmer i två av påståendena i Figur 21.



Figur 23. Innovationsverksamhet.
Hur cheferna ställer sig till påståenden om olika typer av innovationsverksamhet.



i förmågan att genomföra och skala upp förändring från idé till praktik i hela organisationen. En möjlig delförklaring står att finna i skillnader mellan olika chefsnivåer (Figur 22). Chefer längre upp i organisationshierarkin anser i signifikant högre grad att förändringsarbetet är förankrat och kopplat till tydliga mål, medan chefer närmre arbetsledningsnivå ger uttryck för raka motsatsen.

Man måste komma ihåg att cheferna i undersökningen inte arbetar inom samma organisation, men med ett så tydligt mönster finns det skäl att tro att det även går att finna på enskilda arbetsplatser. Den här typen av ”glapp” i en organisation är i allt väsentligt ett mått på brister i organisationens lärande och anpassningsförmåga. Det är ett konkret exempel på uttrycket att den ena handen inte vet vad den andra gör, eller varför. Det är till sist en fråga om informations- och kunskapsdelning inom organisationen. Det är särskilt utmanande när det handlar om förändring av arbetssätt, rutiner och vanor. Det finns till exempel forskning som antyder att organisationer präglas av en dominerande berättelse om hur de fungerar och människor i organisationen är mindre benägna att ta till sig och lyssna på information som går på tvärs med det narrativet.[36] Sådan tröghet är särskilt svår att hantera vid större förändring, till exempel i digitaliseringsarbetet men också om distansarbete i större omfattning ska permanentas i kölvattnet efter pandemin. Det finns då en risk att förändringen fastnar ”halvvägs” och att det uppstår motstridiga incitament och signaler inom organisationen.

[36] Näslund, L., & Pemer, F. (2012). The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. Human relations, 65(1), 89-110.

INNOVATION

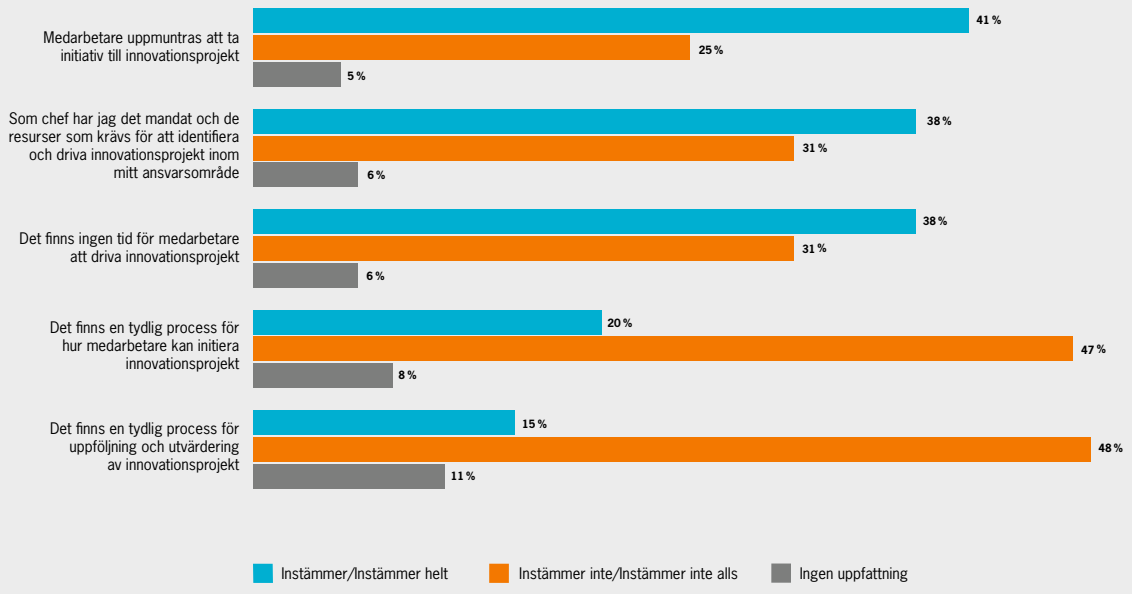
Organisationer lär sig även genom att experimentera och utveckla nya lösningar. Fler och fler företag använder sig av småskaliga experiment för att fatta beslut och lära sig löpande.[37] Det kan handla om allt från små förändringar i arbetssätt eller helt nya affärsmodeller till nya produkter och tjänster. Innovation är en kostsam aktivitet, inte minst för att utfallet är förknippat med hög osäkerhet. Nyttan består emellertid inte bara i resultatet utan också den information som skapas av att man försöker göra någonting på ett nytt sätt – lärandet – om man lyckas ta vara på den. Ibland utmålas innovationsverksamhet som enkom positiv, men den kan också upplevas som obekväm eller oönskad.[38] Det är svårt att introducera nya idéer som i någon utsträckning ska ersätta gamla, men för många organisationer är det också nödvändigt för att anpassa verksamheten till en omvärld i förändring.

Cheferna i undersökningen ger en splittrad bild av innovationsverksamheten på deras arbetsplatser (Figur 23). Drygt tre av tio chefer (31%) tycker att det ofta genomförs innovationsprojekt med fokus på nya produkter eller tjänster, men något fler (34%) instämmer inte i påståendet. En dryg fjärdedel (27%) tycker att det ofta genomförs innovationsprojekt med fokus på arbetssätt och processer inom organisationen, medan 30% motsätter sig påståendet. Räknar man in de chefer som placerat sitt svar i mitten av skalan tycks det som att innovationsprojekt är frekvent förekommande på mer än hälften av chefernas arbetsplatser, men det tycks också finnas arbetsplatser med liten eller ingen uttalad innovationsverksamhet.

För att få en bättre överblick av hur cheferna upplever att innovation prioriteras fick de ta ställning till ett antal mer konkreta påståenden om situationen på deras arbetsplatser (Figur 24). Även här visar resultatet på en tydlig skillnad mellan olika arbetsplatser. Fyra av tio chefer (41%) uppger att medarbetare uppmuntras till att initiera innovationsprojekt och bara något färre tycker att de som chefer har mandat och resurser för att identifiera och driva innovationsprojekt (38%) samt att det finns tid för sådana projekt (38%). En fjärdedel (25%) håller inte med om att medarbetare uppmuntras till innovationsprojekt och tre av tio tycker varken att de som chefer har mandat och resurser (31%) eller att det finns tid för innovationsprojekt (31%).

Nästan hälften av cheferna tar avstånd från påståendet att det finns en tydlig process för hur medarbetare ska gå till väga för att initiera ett innovationsprojekt (47%) samt att det finns en tydlig process för att utvärdera genomförda innovationsprojekt (48%). Det tycks med andra ord saknas strukturer för innovationsarbetet även på många av de arbetsplatser där cheferna upplever att medarbetare uppmuntras till

Figur 24. Innovation från idé till verkstad.



[37] Luca, M., & Bazerman, M. H. (2021). The power of experiments: Decision making in a data-driven world. Mit Press.
[38] Rehn, A. M. (2010). Farliga idéer: när det opassande tänkandet är din värdefullaste resurs. Bookhouse Editions.

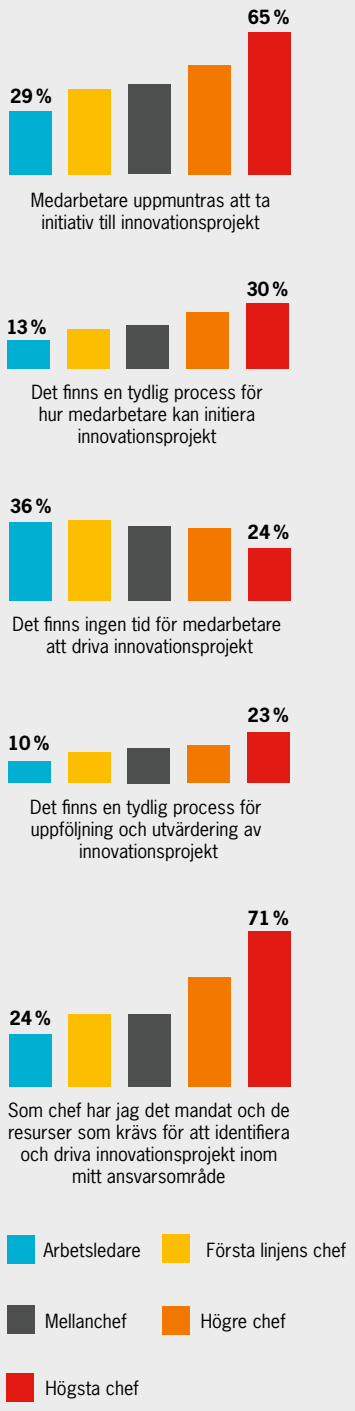
att initiera egna projekt. Det innebär att innovationsprojekt kan bli svåra att starta och driva, men också att inträdesbarriären för de som aldrig gjort det förut blir onödigt hög givet att organisationen vill uppmuntra nya idéer.

Att så många vittnar om att det saknas rutiner och processer för att utvärdera innovationsprojekt talar dessutom för att många lärdomar går förlorade, särskilt i misslyckade projekt.[39] Innovation är redan från början en kostsam investering, men utan verktyg för att ta vara på erfarenheter från genomförda projekt riskerar man att behöva uppfinna hjulet på nytt om och om igen, eller att motverka den innovation man säger sig vilja ha.

Liksom för organisationsförändringar finns det tydliga skillnader i svaren mellan olika chefsnivåer (Figur 25). Chefer närmre organisationsledningen anser i signifikant större omfattning att medarbetare uppmuntras till innovationsprojekt, att det finns processer för att underlätta innovationsprojekt, att det finns tid för att driva sådana projekt samt att innovationsprojekt följs upp och utvärderas, medan det motsatta gäller för chefer närmare första linjen och arbetsledarnivå. Det är också tydligt när chefer närmre organisationsledningen i högre grad upplever att de själva har mandat och resurser att bedriva innovationsprojekt. Denna typ av skillnader redovisades även i Ledarnas föregående framtidsundersökning och årets resultat bekräftar att mönstret finns kvar samt ger en fördjupad bild med ytterligare påståenden om strukturen kring innovationsarbetet.[40]

Cheferna i undersökningen befinner sig på olika arbetsplatser, men motsvarande skillnader inom en enskild organisation skulle medföra att alla i teorin uppmuntras att bidra till innovation men i praktiken är det bara några få som kan bedriva innovationsprojekt. Det behöver inte vara ett problem att innovationsprojekt företrädesvis styrs av högre chefer, men det blir ett problem om man samtidigt kommunicerar en förväntan om att innovation välkomnas eller till och med förväntas på alla nivåer i organisationen. Därför är detta en fråga som förtjänar att belysas och studeras mer i en nära framtid.

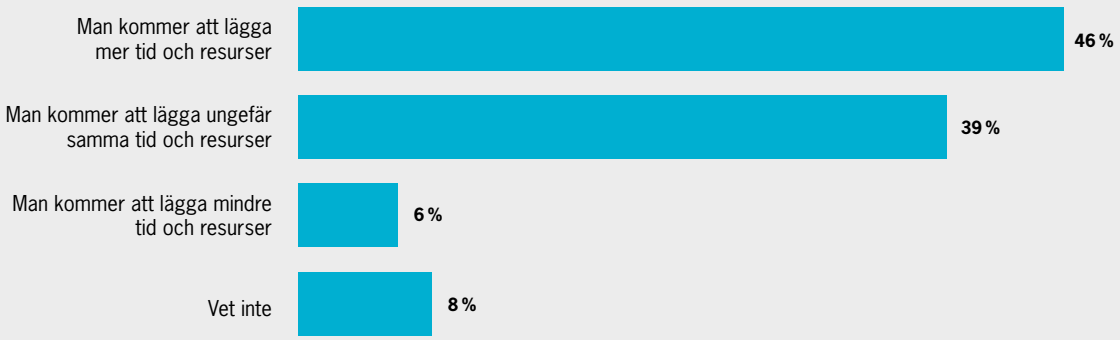
Figur 25. Förankring och förväntningar i innovationsarbetet.
Grafen viar hur stor andel (%) av respondenterna på olika chefsnivåer som instämmer i påståendena i Figur 24.



[39] Välikangas, L., Hoegl, M., & Gibbert, M. (2009). Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems. European Management Journal, 27(4), 225-233. Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. Harvard business review, 89(4), 48-55.
[40] Ledarna (2020). I förändringens riktning: Sveriges chefer om nuläge och framtid, sid 28

Ska man tro cheferna kommer frågor om hur man hanterar innovation också att bli viktigare i framtiden (Figur 26). Mer än åtta av tio chefer (85%) anser att behovet av innovation kommer att vara minst lika stort som idag och hälften av dem (46%) svarar att det kommer att behövas mer innovationsverksamhet på deras arbetsplatser på tre års sikt. Det gäller särskilt chefer inom data/IT och mediebranschen, finans- och försäkringsverksamhet och handeln. Chefer inom byggsektorn, utbildning samt vård och omsorg upplever i mindre omfattning att innovationsbehovet kommer att öka. Innovation är svårt, dyrt och obekvämt, men också viktigt.

Figur 26. Mer eller mindre innovation i framtiden?
Chefers uppfattning om hur behovet av innovation kommer att förändras på deras arbetsplatser på tre års sikt.



KAPITELSAMMANFATTNING

- **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. 17% upplever att andra chefer på deras nivå i deras bransch saknar tillräcklig kompetens för chefsjobbet och mer än en fjärdedel (27%) 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.

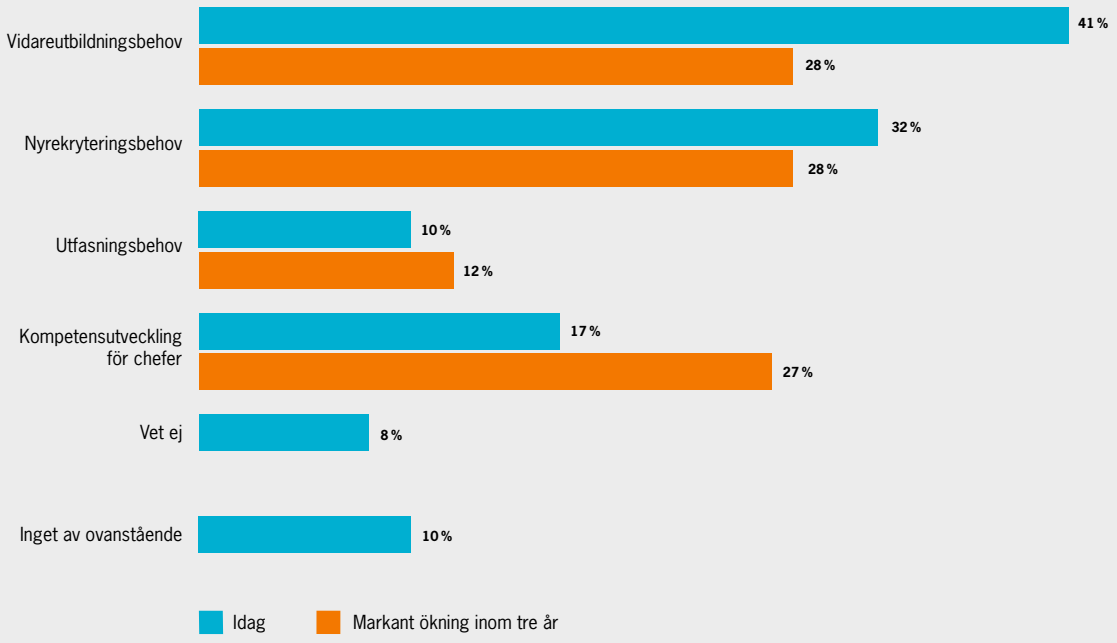
Kompetensförsörjning och omställning

KOMPETENSBEHOVET IDAG OCH I FRAMTIDEN

Att säkerställa tillgången till rätt kompetens har alltid varit en kärnfråga för alla typer av organisationer. I den bredare samhällsdebatten har kompetensförsörjningsfrågor ofta kokats ned till att handla om vilka kompetenser arbetsgivare behöver rekrytera och hur utbildningar ska anpassas för att tillgodose detta behov. Detta är en väldigt begränsad bild av kompetensförsörjningsproblemet. Under senare år har mer uppmärksamhet riktats mot det så kallade livslånga lärandet och den omställning av kompetens – ibland omfattande och ibland mindre men löpande – som man förväntar sig att stora delar av arbetsmarknaden kommer att behöva genomgå i framtiden.[41] Kompetensförsörjning handlar om organisationens lärande och utöver tillgång till rätt kompetens på arbetsmarknaden krävs också interna förutsättningar för att tillvarata och få utväxling på kompetens inom organisationen.

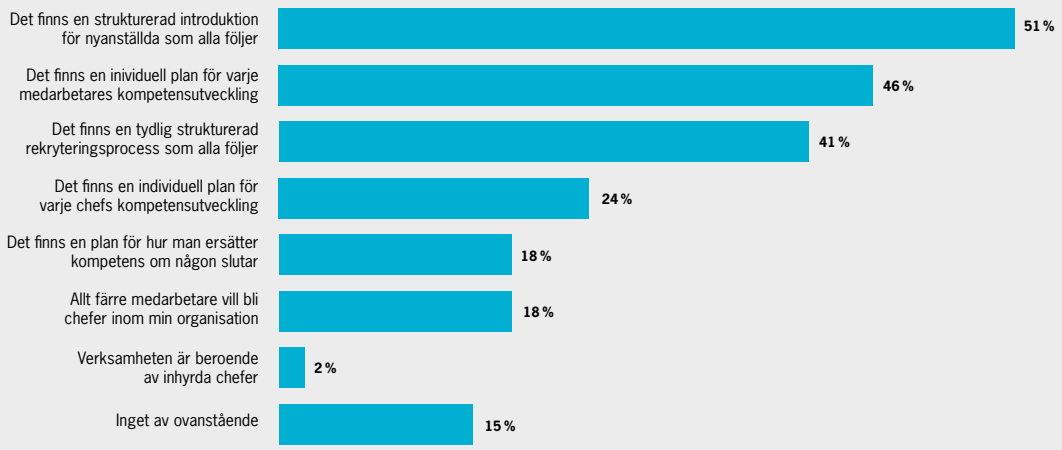
Cheferna i undersökningen upplever ett stort och varierat kompetensbehov idag (Figur 27). Fyra av tio chefer (41%) rapporterar ett behov av vidareutbildning av befintlig personal och nästan tre av tio chefer (28%) tror att behovet av vidareutbildning kommer att öka markant på deras arbetsplatser inom tre år. 32% upplever ett tydligt nyrekryteringsbehov idag och nästan lika många (28%) förväntar sig en markant ökning inom tre år. En av tio chefer (10%) upplever ett behov av att fasa ut kompetenser som inte längre behövs och

Figur 27. Kompetensbehov idag och inom tre år.
Andel av cheferna som upplever kompetensbehov idag respektive en ökning av kompetensbehovet inom tre år.



[41] Tillväxtanalys (2020). Kompetensförsörjning genom livslångt lärande: Fem fallstudier i fyra europeiska länder. PM 2020:14

Figur 28. Förutsättningar för kompetensförsörjning.
Andel (%) av cheferna som uppger att följande förutsättningar för kompetensförsörjning finns i deras organisation.



något fler (12%) tror att det behovet kommer att öka kommande år. En knapp femtedel av cheferna (18%) uppger inget kompetensförsörjningsbehov.

Några skillnader mellan branscher sticker ut. Inom data/IT och mediebranschen, energisektorn samt tjänster inom ekonomi, juridik och forskning är det en signifikant högre andel som rapporterar rekryteringsbehov både idag och inom tre år. Inom finans- och försäkringsbranschen rapporterar en högre andel av cheferna ett behov av att inom tre år fasa ut gammal kompetens och rekrytera ny. I tillverkningsindustrin uppger cheferna i större omfattning att det kommer att behövas rekrytering, kompetensutveckling och utfasning på tre års sikt.

Det är värt att notera att det upplevda behovet av både nyrekrytering och vidareutbildning har sjunkit i omfattning jämfört med föregående undersökning.[42] Även chefernas rapporter om kompetensutvecklingsbehovet för chefer visar på en tydlig minskning i omfattning. Det finns vissa indikationer, exempelvis i Tillväxtverkets undersökning ”Företagens villkor och verklighet” att tillgången till lämplig arbetskraft upplevdes som ett mindre hinder 2020 än tidigare.[43] Möjligtvis har pandemin medfört att fler upplever andra hinder och utmaningar som mer överhängande än kompetensförsörjning. Även om det fortfarande finns ett tydligt och uttalat kompetensbehov enligt cheferna i undersökningen är utvecklingen av kompetensbehovet en fråga som förtjänar ytterligare analys framgent.

Det samlade intrycket av chefernas svar är att deras arbetsplatser uppvisar tydlig omsättning av kompetensbehov. Det är också slående att 17% av cheferna inte upplever att andra chefer på deras nivå har tillräcklig kompetens för chefsjobbet idag samt att en fjärdedel (27%) ser ett markant ökat behov av kompetensutveckling för chefer inom tre år. Det är svårt att få utväxling på organisationens kompetensförsörjning bland medarbetare om chefer upplever att de ligger efter i kompetensutveckling idag och är på väg att halka efter ännu mer kommande år.

INTERNA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR KOMPETENSFÖRSÖRJNING

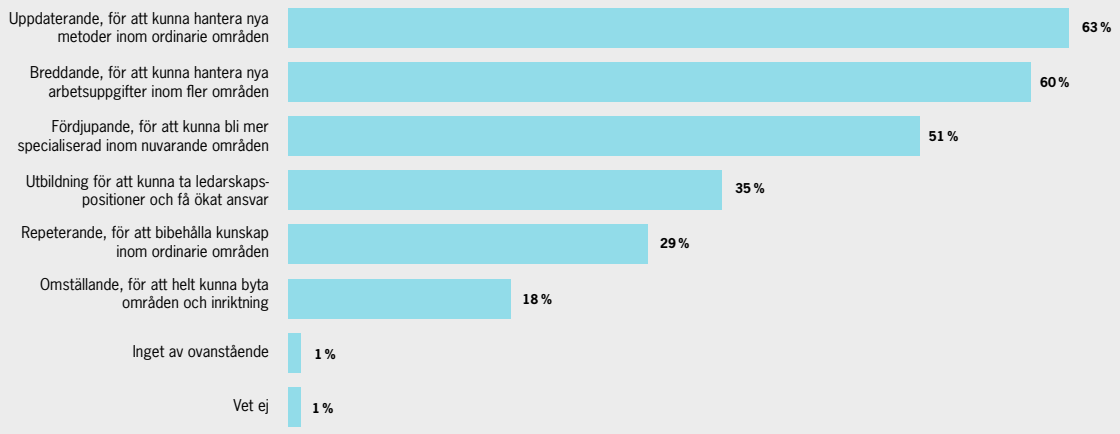
Cheferna fick också svara på frågor om förutsättningarna för att tillgodose kompetensförsörjningsbehoven på deras arbetsplatser och resultatet lämnar en del i övrigt att önska (Figur 28). Endast hälften av cheferna (51%) rapporterar att det finns en introduktionsprocess, on-boarding, för nyanställda, vilket antyder att det saknas på den andra hälftens arbetsplatser. Ännu färre, en knapp femtedel (18%), uppger att det finns en plan för hur man ska gå till väga för att ersätta kompetens om någon slutar. Fyra av tio

[42] Frågan ställdes då som ett påstående och 49% instämde i någon grad med att det finns ett rekryteringsbehov idag, 45% instämde med att rekryteringsbehovet kommer att öka markant inom tre år, 65% instämde i påståendet att det finns ett stort kompetensutvecklingsbehov idag och 57 instämde i att kompetensutvecklingsbehovet kommer att öka markant inom tre år. Se: Ledarna (2020). I förändringens riktning: Sveriges chefer om nuläge och framtid, sid 31

[43] https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fvov-2020/2022-02-15-foretagens-villkor-och-verklighet-2020---huvudrapport.html

Figur 29. Kompetensutvecklingsbehovet.

Chefernas samlade bedömning av hur kompetensutvecklingsbehovet på deras arbetsplatser fördelas på olika typer av kompetensutveckling.



chefer (41%) uppger att det finns en tydlig process för hur rekrytering ska gå till. Denna typ av strukturer är viktiga för att kvalitetssäkra enskilda rekryteringar, men också för att skapa bättre kompetensprofiler inför en ny rekrytering snarare än att exempelvis återanvända gamla eller bara försöka ersätta kompetensen hos någon som slutat.

Jämfört med föregående framtidsundersökning har andelen chefer som rapporterar att det finns en strukturerad rekryteringsprocess samt att det finns en plan för hur man ersätter kompetens om någon slutar minskat ett par procentenheter medan andelen som uppger att det finns en individuell kompetensutvecklingsplan för varje medarbetare har ökat med några procentenheter, men resultaten ligger på ungefär samma nivå.[44]

Knappt hälften (46%) av cheferna svarar att det finns individuella planer för medarbetares kompetensutveckling och ungefär hälften så många (24%) svarar att det finns individuella kompetensutvecklingsplaner för chefer inom organisationen. Det stämmer överens, men rimmar också illa, med att 27% av respondenterna ser markant ökade behov av kompetensutveckling bland chefer framöver. En femtedel av cheferna (18%) uppger att allt färre medarbetare på deras arbetsplatser vill ta chefsjobb. Det är en förhållandevis stor andel och en sådan trend har påverkan inte bara på internrekryteringen av chefer utan också karriär- och kompetensutvecklingen för de som inte vill bli chefer i framtiden. En liten andel av cheferna, framför allt inom byggsektorn, fastighetsbranschen samt transport och magasinering, rapporterar att verksamheten är beroende av inhyrda chefer. Det kan vara en fördel i arbete som är mer projektorienterat, men det kan också försvåra organisationens förmåga att bygga och bevara kompetens över tid.

KOMPETENSUTVECKLINGSBEHOV

Bland cheferna uppfattades behovet av vidareutbildning eller kompetensutveckling för befintlig personal som störst, men bakom resultatet döljer sig en bredd av olika behov. De chefer som uppgivit att de har ett kompetensutvecklingsbehov idag eller bedömer att de kommer att ha det inom tre år fick svara på vilken typ av kompetensutveckling de tror behövs (Figur 29).

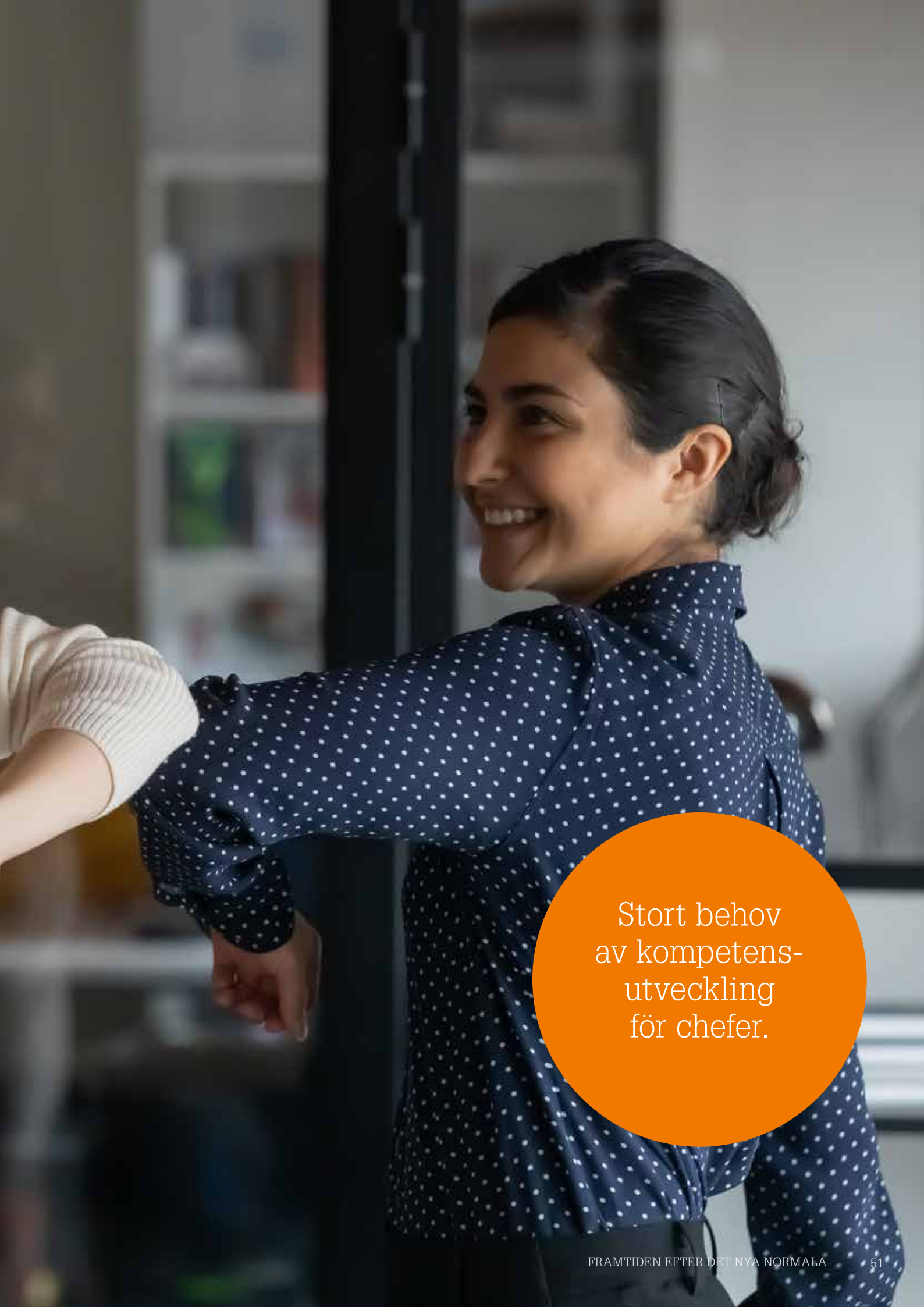
Det flest chefer ser ett behov av är uppdaterande kompetensutveckling (63%) som handlar om att utifrån sin individuella kompetens kunna utföra samma arbetsuppgifter med nya verktyg och metoder, följt av breddande vidareutbildning för att kunna ta sig an ytterligare uppgifter inom nya områden (60%). Hälften av cheferna (51%) ser behov av specialiserande vidareutbildning som innebär att medarbetare blir experter

[44] Ledarna (2020). I förändringens riktning: Sveriges chefer om nuläge och framtid, sid 34

inom mer avgränsade områden och en dryg tredjedel av cheferna ser behov av ledarskapsutvecklande vidareutbildning på sina arbetsplatser. Knappt tre av tio chefer ser behov av repetition och träning för att hålla befintlig kompetens färsk. En femtedel av cheferna ser behov av kompetensomställning på deras arbetsplatser, det vill säga att personal ska få den kompetens som krävs för att helt byta arbetsuppgifter.

Sammantaget indikerar chefernas samlade svar stora förväntningar på lärande inte bara inför utan också under ett yrkesliv på svensk arbetsmarknad. Diskussioner om livslångt lärande blir lätt väldigt abstrakta, men här ges en konkret bild av vad det innebär i praktiken. Svaren indikerar också att det inte finns någon universallösning för hur kompetensförsörjning och kompetensomställning på svensk arbetsmarknad ska tillgodoses. För att möta de behov cheferna ger uttryck för behövs sannolikt en kombination av olika utbildningsformer och mer informellt lärande på jobbet eller mellan kollegor. Att människor lär sig saker på jobbet och bygger upp erfarenheter är ingenting nytt, men cheferna ger uttryck för att det lärandet kommer att behöva få ta mer utrymme i arbetet, men också påverka dess utformning, i framtiden.[45] Det kommer sannolikt också att påverka utbildningssystemet samt när och hur utbildning tar plats under en karriär.[46]

[45] Ederer, P., Lans, T., Biemans, H. J. A., & Baggen, Y. (2015). LLLight'in'Europe: Lifelong Learning Innovation Growth & Human Capital Tracks in Europe: Synthesis Report. LLLightinEurope Research Consortium.
[46] Wernberg, J. (2019). Människor maskiner och framtidens arbete. Entreprenörskapsforum. Stockholm.



Stort behov av kompetens-utveckling för chefer.

Framtidens chefsjobb

ARBETSMARKNADEN FÖR CHEFSJOBB

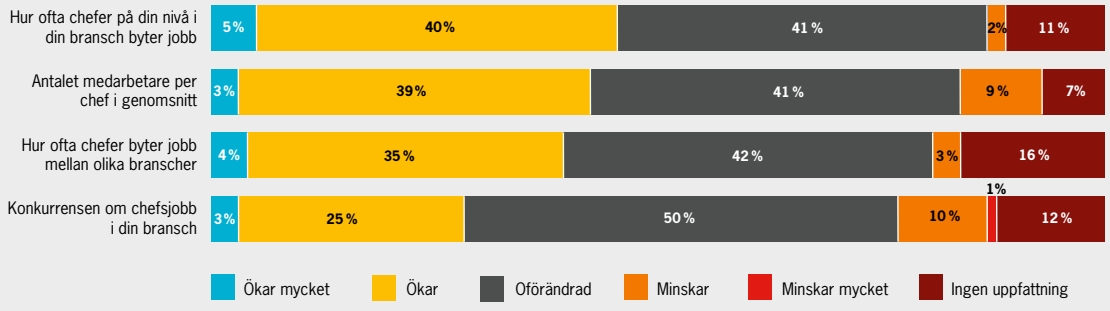
Chefer på alla nivåer spelar en central roll i mycket av den förändring som lägger grunden för framtidens arbete och arbetsplatser – vare sig det handlar om distansarbete, digitalisering, innovation eller livslångt lärande – men hur ser chefsjobbens framtid ut? Har cheferna de förutsättningar som krävs för att driva på och förvalta förändringen i sina organisationer?

Cheferna fick ta ställning till påståenden om hur chefsjobb inom deras bransch kommer att förändras på tre års sikt (Figur 30). Till att börja med bedömer mellan fyra och fem chefer av tio att rörligheten på deras arbetsmarknad kommer att öka. 45% tror att chefer i deras bransch kommer att byta jobb oftare i framtiden och 39% tror att chefer oftare kommer att byta bransch när de byter jobb. Det senare är också en indikation på att cheferna upplever att deras kompetens i allt högre grad kan flyttas över branschgränser. Andelen som tror att rörligheten på deras arbetsmarknad kommer att minska är betydligt mindre: 13% tror att chefer kommer att byta jobb mindre ofta och 19% tror att antalet jobbyten över branschgränser kommer att minska.

När det gäller konkurrensen om chefsjobb går åsikterna isär mer. 28% tror att den kommer att öka och 23% tror att den kommer att minska, medan hälften bedömer att den kommer att vara oförändrad. Det är också värt att notera att 18% av cheferna tidigare (Figur 28) uppgivit att färre medarbetare vill ta chefsjobb på deras arbetsplats, vilket borde bidra till minskad konkurrens om chefsjobb. Fler chefer tror att antalet medarbetare per chef kommer att öka (42%) än minska (16%). Dessa resultat ska ses mot bakgrund av att antalet chefsjobb i Sverige tycks öka enligt exempelvis Ledarnas A-kassas Chefsindex.[47] De som upplever att konkurrensen om chefsjobb ökar och att antalet medarbetare per chef ökar ger möjligtvis uttryck för förändrade strukturer för chefsjobben inom sina organisationer och/eller ökade skillnader mellan olika branscher. Det är framför allt chefer inom byggsektorn, data/IT och mediebranschen, tillverkningsindustrin samt transport och magasinering som tror att konkurrensen om chefsjobben kommer att öka.

Jämför man dessa resultat med föregående undersökning som genomfördes 2019 håller chefernas framtidsspaningar i sig, med ett undantag. Lite mer

Figur 30. Chefernas arbetsmarknad.
Chefers uppfattningar om hur chefsjobb kommer att förändras kommande tre år.



[47] https://www.ledarnasakassa.se/nyheter/2020/hur-manga-chefer-finns-det-i-sverige

KAPITELSAMMANFATTNING

- **Knappt hälften av** de tillfrågade cheferna (45%) förutser en ökad rörlighet på arbetsmarknaden för chefsjobb inom branschen, medan 39% förväntar sig en ökning av jobbyten mellan branscher.

- **Drygt fyra av** tio chefer (42%) tror att antalet medarbetare per chef kommer att öka och nästan tre av tio (28%) 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. Det skulle kunna vara en indikation på att chefsjobben renodlas till att handla mer om dessa tre områden eller växande krav på att hinna med mer av allt som leder till en arbetstidsekvation som inte går ihop.

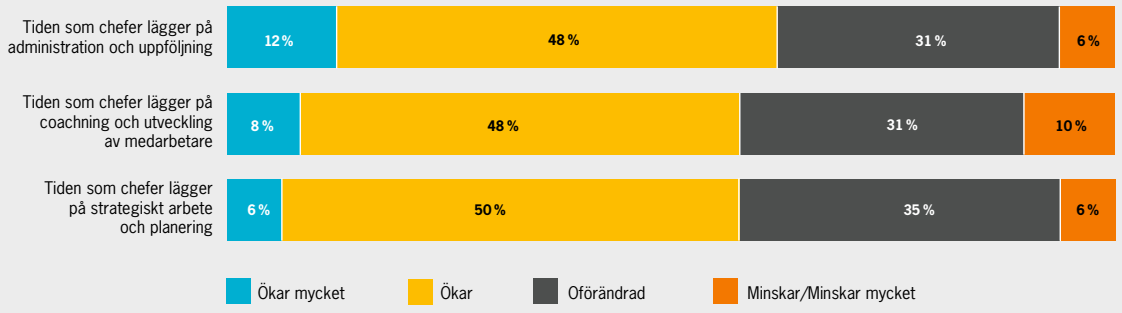
än hälften (53%) trodde då att mellanchefer kommer att byta jobb oftare inom tre år. Drygt fyra av tio (42%) trodde att jobbyten mellan branscher skulle öka. Däremot svarade 25% att de trodde att antalet chefsjobb skulle öka på deras arbetsplatser, vilket möjligtvis står i kontrast till årets resultat då 42% uppger att antalet medarbetare per chef kommer att öka. Frågorna är inte helt jämförbara, men årets resultat indikerar åtminstone att antalet chefsjobb kommer öka långsammare än antalet anställda eller till och med minska över kommande år.

CHEFSJOBBETS ARBETSTID

Ett annat sätt att undersöka chefsjobbens framtid är genom att titta på innehållet i arbetstiden (Figur 31). Mer än hälften av cheferna uppger att mängden tid som chefer i deras bransch ägnar åt administration och uppföljning, coachning och utveckling av medarbetare och strategiskt arbete kommer att öka eller till och med öka mycket kommande tre år.

Det är i signifikant högre grad första linjens chefer som tror att den administrativa arbetsbördan kommer att öka, och motsvarande andel är signifikant mindre bland högre chefer och chefer på organisationsledningsnivå. Chefer inom tillverkningsindustrin samt vård och omsorg upplever i signifikant större omfattning att det administrativa arbetet kommer att öka kommande tre år. Omvänt är det en signifikant och markant större andel av högre chefer och chefer på organisationsledningsnivå som tror att coachning och medarbetarutveckling kommer att ta mer tid i framtiden, medan andelen är signifikant lägre bland arbetsledare. Det är signifikant högre grad chefer inom data/IT och mediebranschen samt offentlig sektor och försvar som svarar att mer tid kommer att gå till coachning och utveckling av medarbetare. Chefer inom handeln svarar i högre utsträckning att graden av strategiskt arbete kommer att öka. Endast mellan 6-10% av cheferna tror att tidsåtgången för något av dessa områden kommer att minska.

Figur 31. Framtiden för chefens arbetstid.
Chefernas uppfattning om hur arbetstidsåtgången för olika typer av uppgifter kommer att förändras kommande tre år.



Resultatet kan tolkas på flera olika vis. Å ena sidan skulle det kunna vara en indikation på att chefsjobben renodlas till att handla mer om dessa tre områden och att cheferna idag har andra arbetsuppgifter som är på väg att fasas ut. En annan möjlighet är att chefsjobben i högre grad specialiseras mot något av de tre områdena, men i så fall skulle andelen som uppger att arbetstidsåtgången minskar vara större för ett eller flera av de olika områdena.

En tredje och mer illavarslande tolkning är att cheferna upplever att det ständigt förväntas att de ska lägga mer tid på dessa tre typer av arbetsuppgifter utan att tid frigörs från annat – en ekvation som riskerar att inte gå ihop.

Även i föregående framtidsundersökning uppgav en majoritet av cheferna att tidsåtgången för samtliga uppgiftsområden skulle öka, men andelen som trodde att tidsåtgången skulle minska för något område låg då mellan 8-20% och har alltså krympt markant i årets undersökning.[48] Andelen som tror att tiden för strategiskt arbete ska minska har krympt med tio procentenheter från 16% till 6% och andelen som tror att tiden för coachning kommer att minska har sjunkit från 20% till 10%. Andelen chefer som svarar att tidsåtgången för administration och uppföljning kommer att öka har också minskat med 16 procentenheter från 76% till 60%, vilket möjligtvis ska tolkas som att den administrativa bördan fortfarande upplevs öka men inte i samma omfattning.

Sammantaget tror cheferna på ökad rörlighet på deras arbetsmarknad och någon form av renodling eller specialisering av chefsjobben. De som förutspår att fler chefer kommer att byta jobb mellan branscher antyder med sina svar att chefernas kompetens i någon mån är oberoende av den bransch de verkar i – att man inte behöver ha arbetat i en bransch för att bli chef med personalansvar för medarbetare inom den branschen. Cheferna tror också att de kommer att ägna mer arbetstid åt att arbeta strategiskt, att coacha medarbetare samt att administrera. Detta handlar antingen om en renodling av chefsjobbet eller om ohållbara förväntningar på att chefer ska hinna med mer av allt. Det senare skulle innebära ett allvarligt hot mot chefsrollen medan det tidigare skulle kunna borga för en ökad professionalisering av chefsjobben.

Det finns sannolikt inget definitivt svar på hur framtidens chefsjobb och därtill hörande karriärvägar ser ut. Man kan tänka sig att en arbetsledare eller första linjens chef har stora fördelar av att själv vara bekant med det arbete hon eller han leder, medan en högre chef kanske kan ha nytta av erfarenheter från flera olika branscher. För att komplicera bilden ytterligare är chefsrollen förknippad med löneutvecklingen på många arbetsplatser – den som blir chef får högre lön och det finns en förväntan om att chefen ska tjäna mer än de medarbetare hon eller han har personalansvar för. Om chefsjobbet utgör en egen profession och karriärsinriktning måste emellertid någon som är junior i sin chefskarriär kunna vara chef för någon som är senior specialist inom sitt kompetensområde.

Sanningen om chefsjobbens framtid ligger sannolikt någonstans mitt emellan – mellan å ena sidan ett eget kompetensområde med en karriär som löper horisontellt över branscher och å andra sidan ett karriärsteg i branschspecifika karriärer inom många olika kompetensområden. Ska man tro cheferna i undersökningen pågår en förskjutning mot specialisering inom chefsrollen som kanske också bidrar till en högre grad av branschöverskridande jobbyten.

[48] Ledarna (2020). I förändringens riktning: Sveriges chefer om nuläge och framtid, sid 22

Avslutande kommentarer: **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 trendspaningars 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 chefsjobbens 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 stuprörsformade 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 arbetssätt, 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 arbetssätt 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 cyberattack. När många har suttit hemma under pandemin har helt nya cybersäkerhetsrisker uppenbarat sig 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, FÖRÄNDRINGSARBETE 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.[49] 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.

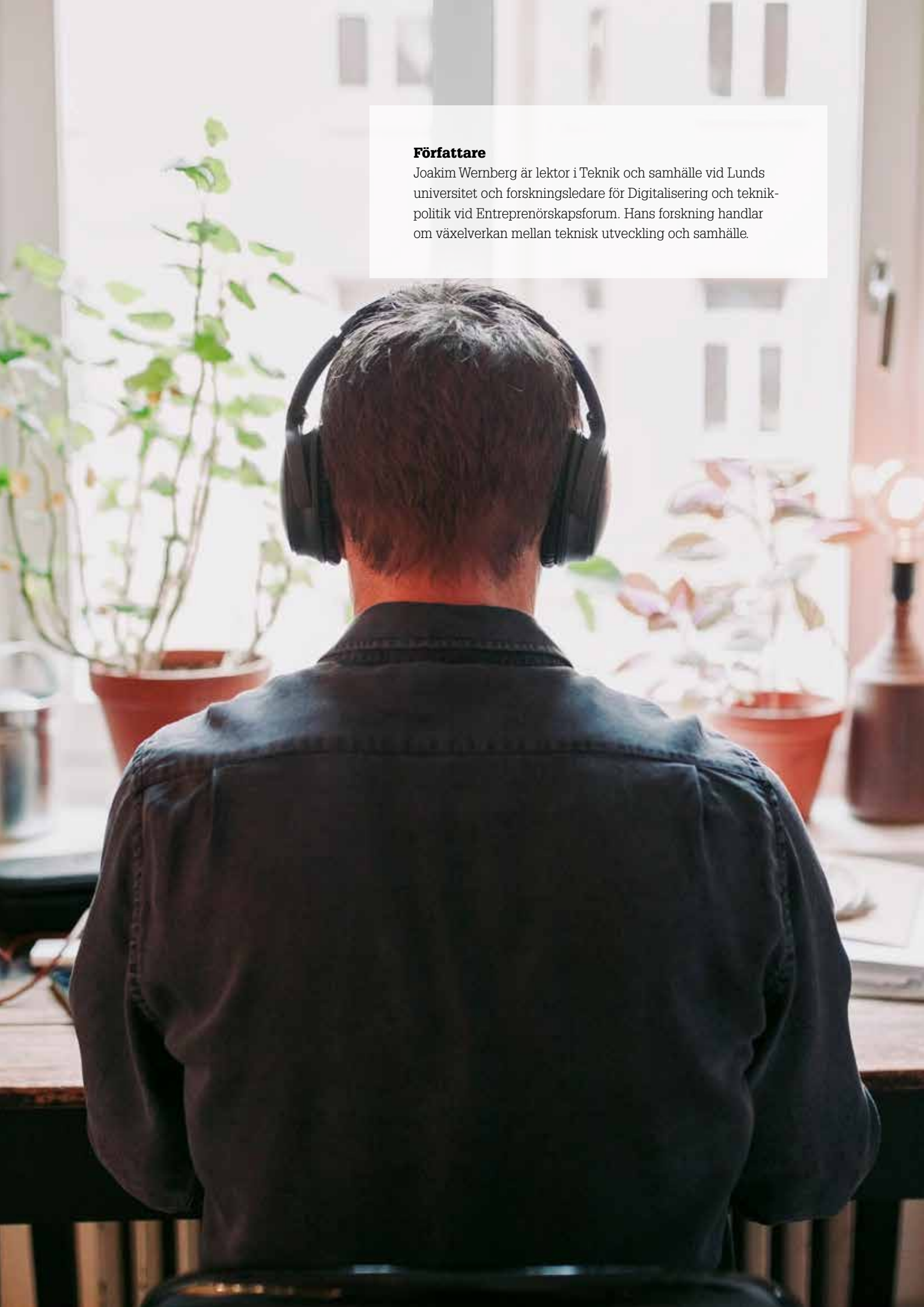
HÄNGER CHEFSJOBBEN MED IN I FRAMTIDEN?

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.

[49] Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. Nature, 1-5.



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.

Besöksadress: S:t Eriksgatan 26 Postadress: Box 12069, 102 22 Stockholm
Växel: 08-598 99 000 Ledarnas chefsrådgivning: 0200-87 11 11 Webb: ledarna.se